



BELÜGYMINISZTERIUM



ÚJ KÖZZSZOLGÁLATI
ÉLETPÁLYA

ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001

Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról

Írták:

*Abari Kálmán, Balázs Katalin, Györffy Ágnes, Hegedűs Judit,
Horváth Ferenc, Hőgye-Nagy Ágnes, Kurucz Győző, Malét-Szabó Erika,
Münnich Ákos, Németh Ferenc, Petró Csilla, Zalai Noémi*

Szerkesztette:

Hegedűs Judit

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFETETÉS A JÖVŐBE



MAGYARY
PROGRAM

A könyv az **ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001** „Új közszolgálati életpálya” projekt
Belügyminisztérium oldali tevékenységeinek eredményeként készült,
mint a kidolgozott új vezető-kiválasztási eljárásról szóló tájékoztató kiadvány

A kötet tartalma:

A kötet a projekt keretében létrehozott vezető szakértői munkacsoport,
valamint a projektben közreműködő módszertani munkacsoport szakértői
által végzett szakmai munka eredményeit tartalmazza

A tanulmányokat írták:

Abari Kálmán
Balázs Katalin
Györffy Ágnes
Hegedűs Judit
Horváth Ferenc
Hógye-Nagy Ágnes
Kurucz Győző
Malét-Szabó Erika
Münnich Ákos
Németh Ferenc
Petró Csilla
Zalai Noémi

Szerkesztette:

Dr. Hegedűs Judit Ph.D

Lektorálta:

Dr. Malét-Szabó Erika Ph.D
Seresné Dr. Busi Etelka Ph.D

Projektirányítás:

Dr. Sike Veronika szakmai vezető

Felelős kiadó:



BELÜGYMINISZTERIUM

2014 © Minden jog fenntartva

ISBN 978-963-9208-39-1

Tördelés és nyomdai kivitelezés:

WellCom Grafikai Stúdió
www.wellcom.hu



BELÜGYMINISZTERIUM



ÚJ KÖZZSZOLGÁLATI
ÉLETPÁLYA

ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001

Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról

Szerzők:

*Abari Kálmán, Balázs Katalin, Györffy Ágnes,
Hegedűs Judit, Horváth Ferenc, Hógye-Nagy Ágnes,
Kurucz Győző, Malét-Szabó Erika, Münnich Ákos,
Németh Ferenc, Petró Csilla, Zalai Noémi*

Szerkesztette:

Hegedűs Judit

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés	3
A vezető-kiválasztás elméleti háttere	5
Kinevezést követően	10
Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata	13
A Magyar Rendőrségen alkalmazott kiválasztási eljárások összevetése más országok kiválasztási rendszereivel – különös tekintettel a vezetők kiválasztására	20
Vezető-kiválasztás a katasztrófavédelemben és a büntetés-végrehajtásban	29
A vezető-kiválasztás jelenlegi gyakorlata a polgári nemzetbiztonsági szolgálatoknál, a Terrorelhárítási Központnál és a külföldi nemzetbiztonsági szolgálatoknál	31
Vezető-kiválasztás a közigazgatásban	39
A vezető-kiválasztás lehetséges közös pontjai a Honvédelmi Minisztérium alárendeltségébe tartozó és a Belügyminisztérium alárendeltségébe tartozó vezetői állomány tekintetében	51
Az új belügyminisztériumi vezető-kiválasztási eljárás rövid bemutatása	60
A KVKteszt leírása és alapvető jellemzői	67

Bevezetés

Az *ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001 azonosítószámú „Új közszolgálati életpálya”* című kiemelt projekt keretein belül kidolgozott új, egységes, belügyminisztériumi vezető-kiválasztási rendszer mögött egy igen tudatos, átgondolt, tudományosan megalapozott kutatómunka van. Erről a munkáról tanúskodik tanulmánykötetünk, melyben a rendészeti vezető-kiválasztás elméleti háttérének bemutatása mellett a jelenlegi gyakorlatról olvashatunk hazai és nemzetközi kitekintést a pályázaton belül dolgozó módszertani munkacsoport tagjaitól.

A Belügyminisztérium a rendelkezésére álló közel 170 M Ft támogatási összegből egy olyan komplett vizsgálati eszköz együttest fejlesztett és alakított ki, valamint állított rendszerbe, amellyel a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja által 2012-2014 között végzett kutatás során feltárt 13 egységes belügyi vezetői kompetenciát a vezetők kiválasztása és fejlesztése során tudományosan megalapozott módon és egy komplett informatikai rendszer által támogatottan mérni, értékelni lehet. Szintén a Projekt keretében valósult meg egy olyan Kiválasztási Adatbank létrehozása és rendszerbe állítása, melyben szereplő adatok hatékonyan elősegíthetik a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013. (I. 30.) BM rendelet (a továbbiakban: Rendelet) által meghatározottan az egyes szervek által létrehozott és működtetett Rendészeti Utánpótlási és Vezetői Adatbankok működését, működtetését, illetve a vezetői karrierút megalapozását. A vezető-kiválasztás módszertani háttéréről Malét-Szabó Erika és Horváth Ferenc tanulmányaiban olvashatunk. Egy új vizsgálati eljárás kidolgozásának elmaradhatatlanul fontos része a rendszer kipróbálása, tesztelése. Éppen ezért 2014. július és októbere között két ütemben – több mint 400 fő részvételével – kipróbáltuk, teszteltük és validitás-vizsgálat alá vetettük a teljes vizsgálati eljárást, melyről – a vizsgálati eljárás szerves részét képező KVKteszt (Komplett Vezető-kiválasztási Teszt) vonatkozásában – a Debreceni Egyetem munkatársai adnak számot. Az eredmények alapján folyamatosan módosítottuk, igazítottuk az eszközöket annak érdekében, hogy minél jobban megfeleljenek az elvárásoknak, illetve, hogy minél inkább teljesítsék a vizsgálati eljárásokra vonatkozó tudományos kritériumokat.

A Projekt 2014. október 31-én lezárult, a vizsgálati eszközök elkészültek, a teljes vizsgálati módszertan dokumentálásra, a mindezt támogató komplex informatikai rendszer pedig telepítésre került a mindezt a jövőben működtetni hivatott BM Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóságon. A tudományos fejlesztő munka azonban nem állt meg, nem zárult le. Ahhoz, hogy a rendszer folyamatosan megfelelhessen a vele szemben támasztott szakmai és tudományos követelményeknek elengedhetetlenül fontos, hogy rendszeresen monitorozás és elemzés alá kerüljenek a használata során keletkező adatok és eredmények, valamint a tapasztalatok és visszajelzések.

Az új vezető-kiválasztási eljárást kidolgozó teljes szakértői csapat bízik abban, hogy ezen új, egyértelműen rendészet-specifikus és tudományosan megalapozott vezető-kiválasztási rendszer hatékonyan lesz képes hozzájárulni a Belügyminisztérium állományába tartozó jövőbeni vezetők kiválasztásának és beállításának a sikerességéhez.

Malét-Szabó Erika–Hegedűs Judit

A vezető-kiválasztás elméleti háttere

HEGEDŰS JUDIT

2013. március elsején lépett hatályba a 2/2013-as BM rendelet, mely a vezetők kiválasztását, illetve képzését szabályozza. A cél egy egységes vezető-kiválasztási rendszer létrehozása, melynek fókuszában a vezetői kompetenciák állnak. E tanulmány célja áttekinteni a vezetők kiválasztásának elméleti modelljeit.

A vezető-kiválasztás elméleti modelljei

A kiválasztás célja feltárni az individuális különbségeket, és kiválasztani azokat, akik a leginkább rendelkeznek az adott pozícióhoz szükséges kompetenciákkal. A kiválasztási folyamat jelentősége abban az esetben nő meg igazán, ha az adott pozíciót betöltő személy nagy felelősséggel bír, más személyek biztonságával kapcsolatba hozható tevékenységet lát el, illetve munkakörétől sok más ember pozíciója is függ. A kiválasztás legfőbb funkciója, hogy információt szerezzünk a jelölről és a betöltendő munkaköréről, az előrejelzés, a döntéshozatal, valamint a visszajelzés.

Ha kiválasztásról beszélünk, nem mehetünk el szó nélkül az *alkalmassági megfelelés* fontosságának hangsúlyozása mellett, hiszen rendkívül lényeges a munkaadottságok és a személy adottságai közti, kellő mértékű, minőségileg megalapozott, tartós és dinamikus összhang megléte. Ez a beválás feltétele és legfőbb valószínűsítője. *Csirszka* szerint¹ egy személy akkor alkalmas igazán egy pályára, ha az adott munkakörben egész személyisége révén tartósan, egyenletesen, és legalább átlagszínvonalon tud teljesíteni anélkül, hogy egészsége, idegrendszere, személyisége károsodna, vagy balesetet okozna. Az alkalmasságnak három főbb csoportját különböztetjük meg: az egészségügyi, a jogi, illetve a pszichológiai alkalmasság. Ugyanakkor nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy az alkalmasság megítélése nem pontos értékítélet, hanem becslés.

A *kiválasztás tradicionális modellje* *Thorndike* nevéhez köthető². Az embert és a munkát külön egységként kezelte, és előtérbe helyezte a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elvet. A munka követelményeket diktál, amelynek a jelölt vagy képes megfelelni, vagy nem. Az ember e folyamatnak csupán a passzív elszenvedője. A modell első szakaszában a munkakörelemzés áll, mely feltárja a sikeres munkavégzés kritériumait, és egyúttal segít a helyes prediktorok kialakításában. A modell második szakasza szerint a pszichológiai tesztek alapján előrejelzést tesznek az egyén munkahelyi beválására, amiről a kiválasztási folyamatot követően a valós teljesítménymérés eredményei adnak majd visszajelzést. Amennyiben pozitívan korrelálnak a teszten elért pontszámok a teljesítménykritériumokkal, akkor érvényes előrejelző módszerről beszélhetünk. Amennyiben negatív korreláció mutatható ki a tesztpontszám és a teljesítménykritériumok közt, úgy vagy a prediktorok lettek helytelenül kiválasztva, vagy a teljesítménykritériumok rosszak.

Thorndike 1949-ben megalkotott, a kiválasztás elméleti alapjának számító modelljét későbbiekben számos kritika érte. Ilyen kritika például, hogy a modell nem veszi figyelembe az olyan, teljesítményt befolyásoló faktorokat, mint az egyén törekvései, céljai, motivációi. Emellett a teljesítményértékelés szerepe leszűkül a prediktorok validitására. Ezen felül hiányosság még, hogy a modell egydimenziós, ultimate kritériumokat számol, pedig a valós életben a sikeres teljesítményt több kritérium együttesen szabja meg. Ezekon túlmenően számba kell venni azt is, hogy az idő múlásával a követelmények (így pedig a kritériumok is) változnak, emiatt pedig a modell főként zárt szervezeti rendszerekben állja meg a helyét. Fontos még megemlíteni, hogy a modell nem veszi kellő súllyal figyelembe a személy és a munka interakcióját, nem foglalkozik eléggé a jelölt beilleszkedésével sem,

¹ Klein Sándor (2004): *Munkapszichológia*. Budapest, Edge 2000 Kiadó.

² Hegyi Hella (2012): *Személy(iség) a kompetenciák mögött. A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései*. PhD dolgozat, Pécs, PTE Alkalmazott Pszichológia Program.

vagyis a munka és a személy kölcsönös megfeleléseivel és az ebből következő elégedettséggel, elköteleződéssel, illetve a fluktuációval sem. Később, a munkahelyi elégedettséget hangsúlyozó irányzat a 80-as, 90-es évek *Person-Job-Fit* modelljével teljesebben ki (a modell alapjait az 1960-as években dolgozták ki).

Thorndike úttörő modellje mellett a kiválasztás kapcsán fontos szót ejteni a *dinamikus alapú kongruencia modellekről*. Ezek alapvetően interakcionista modellek, és már figyelembe veszik a lehetőségeket, melyeket a munka nyújt az egyén számára, és a szükségleteket és elvárásokat is, melyeket az egyén támaszt a munkájával szemben.

Ezek közül is kiemelkedik *Csirszka alkalmassági megfelelés modellje*³, mely egy kétkomponensű elmélet. A munka objektív tényezői (munkaprofil, munka érzelmi adottságai, munka dinamizmusa) figyelembe veszi az egyén szubjektív tényezőit (képességek, készségek, affektív adottságok, motiváció) is. Megkülönböztet horizontális és mélységi tagolódást is. Előbbi alatt a munka objektív és a személy szubjektív adottságai közti összeillést, míg utóbbi esetében a szubjektív és az objektív tényezők páronkénti összeillésének mértékét vizsgálja. Az alkalmasságnak négy fokozatát különbözteti meg, melyek az abszolút alkalmasság, a kiváló alkalmasság, az átlagos alkalmasság, illetve a gyenge alkalmasság.

A dinamikus alapú kongruencia modellek közül fontos még kiemelni *Edwards személy-munka megfelelés modelljét*. Ezen elméletben két tényezőt különít el mind a személy (vágyak, képességek), mind pedig a munkáltató (lehetőségek, követelmények) részéről. Ezek sikeres, illetve sikertelen illeszkedésének függvényében nyolc féle eredményt vázol, melyek a motiváció, a teljesítmény, az elégedettség, a testi-lelki egészség, a megküzdés-alkalmazkodás, a távolmaradás, a fluktuáció, valamint a pályaeorientáció. A modell szerint tehát kétféle összeillés lehetséges: az egyén képességei és a munka által támasztott követelmények, illetve az egyén vágyai és a munka által nyújtott lehetőségek összeillése.

*Dawis és Lofquist a munkához való igazodás elméletében a szerzők*⁴ az összeillést szervezeti kontextusba ágyazzák. A szervezet itt nyílt rendszerként szerepel, az összeillést a szerzők folyamatában, dinamikájában ragadják meg. Az alkotók kölcsönös megfelelést feltételeznek (egyén-szervezeti szinten). Ha az egyén kölcsönös megfelelést észlel, és jól érzi magát a szervezetben, annál jobb teljesítményre törekszik, hogy fenntartsa ezt az összeillést.

Ezen elméletek sorából a legismertebb *Holland kongruencia modellje*. A szerző feltételezi, hogy egy foglalkozási csoporton belül tevékenykedő emberek hasonló személyiséggel rendelkeznek, és különböző helyzetekben hasonlóan reagálnak. Az emberek így aktívan keresik azokat a környezeti feltételeket, melyek a leginkább megfelelnek a számukra. Ezek alapján 6 személyiségtípust különböztet meg, melyek a realisztikus, az intellektuális, a művészi, a szociális, a konvencionális, illetve a vállalkozó. Elmélete szerint kétféle kongruencia lehetséges: környezeti kongruencia, mely a személyiségtípust és a környezeti típust, valamint foglalkozási kongruencia, mely a szakmai érdeklődést és a szakmai tevékenységet tartalmazza.

A fent bemutatott elméleteken kívül léteznek még a *szocializációt és szelekciót hangsúlyozó modellek*. A szelekcióra alapuló elméletek az egyénre helyezik a hangsúlyt, illetve arra, hogy az egyén személyiségét és képességeit minél jobban meg kell ismerni. A szocializációt hangsúlyozó elméletek szerint ugyanakkor az egyén a munkahelyi szocializációs folyamat során válik egyre alkalmasabbá az adott munkakör betöltésére, és szereptanulás révén sajátítja el a szervezeti normákat, elvárásokat. Ebben az esetben a kiválasztási eszközök nem a képességvizsgálatokon alapulnak, mindenkit potenciális munkavállalónak tekintenek, a cél pedig sokkal inkább a tanulóképesség feltárása. Ez utóbbi főként a pályakezdőkre érvényes modell, a vezető-kiválasztás során nem szokták alkalmazni.

A fenti kiválasztási modelleket erőteljesen kritizálták az 1960-as évektől kezdve, amikor az USA-ban a kompetenciautatások kezdtek elterjedni. A kompetenciák előtérbe kerülését a munkaadók is támogatták, hiszen szerintük az addigi modellek nem képesek előrejelezni az eredményes munkavégzést, a beválást⁵. *David McClelland* volt az, aki elkezdte a *kompetenciaalapú kiválasztás módszereit* kidolgozni.

³ Csirszka János (1985): *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

⁴ Dawis, René, V. – Lofquist Lloyd, H. (1984): *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, University of Minnesota Press.

⁵ Vas István (2010): A munkaerő tudományos alapú kiválasztásának fejlődése a 19. századtól napjainkig. In: *Periodica Oeconomica*, 3. sz. 90–100.

Hazánkban a rendvédelem területén *Virág László* és munkatársai foglalkoztak elsők között a kompetenciaalapú kiválasztással az EU által támogatott Twinning projekten belül⁶.

A kompetenciaalapú kiválasztás lépéseit az alábbiakban lehet összefoglalni⁷:

Munkakörelemzés: az adott munkakör specifikus jellemzőinek azonosítása, a kompetenciák meghatározása

1. Kompetencia-térkép összeállítása
2. Kompetenciákban hatékony, eredményes dolgozók tesztelése
3. Vizsgálati módszerek kompetenciákhoz rendelése
4. Értékelők kiválasztása és betanítása
5. Kiválasztási folyamat, kiértékelés és visszajelzés

A vezetői kompetenciák

A vezetői kompetenciákat alapvetően 8 külön csoportba soroljuk, melyeknek külön kulcskompetenciái vannak az alábbiak szerint⁸:

1. *Vezetés és döntés*: felelősséget vállal a döntéseiért, a beosztottakért, aktív, kezdeményező, gyorsan, határozottan dönt, egyértelmű irányt mutat, a beosztottak számára tanulási és fejlődési lehetőséget nyújt.
2. *Támogatás és együttműködés*: tiszteletben tartja kollégái teljesítményét és véleményét, jól kezeli a konfliktusokat, kiváló csapatjátékos, becsületes, feddhetetlen, különböző háttérű emberekből épít csapatot.
3. *Kapcsolatteremtés és előadókészség*: könnyen alakít ki megfelelő kapcsolatot a kollégáival, kikéri munkatársai véleményét, odafigyel rájuk, széleskörű kapcsolatrendszert épít ki, jó meggyőző képességgel bír, képes hatékonyan képviselni a saját álláspontját, tudatosan viselkedik.
4. *Elemzés és értelmezés*: meggyőzően, érthetően és világosan fogalmaz, képes az információt kollégái igényeinek megfelelően átadni, elméleti és gyakorlati szaktudását igyekszik minél inkább elmélyíteni, tisztában van a szervezet különböző egységeinek és részlegeinek működésével, a számszerű adatokat elemzi és értelmezi, ezek alapján pedig racionális döntéseket hoz.
5. *Kreativitás és fogalomalkotás*: könnyen és gyorsan tanul, jó memóriával rendelkezik, támogatja a szervezeti tanulást, igyekszik minden szükséges információt beszerezni a döntéshozatal előtt, képes eredeti megoldások kidolgozására, egy-egy felmerülő problémára több hatékony megoldást is keres, a szervezeti célok elérését egy jól kidolgozott stratégia mentén igyekszik elérni, és e stratégia kidolgozása során több, a szervezettel kapcsolatos szempontot is figyelembe vesz.
6. *Szervezés és megvalósítás*: egyértelmű, világos célkitűzéseket fogalmaz meg, hatékonyan bánik az idővel, folyamatosan figyelemmel kíséri a haladást a határidők és a részcélok vonatkozásában is, minőségileg és mennyiségileg egyaránt magasra teszi a mércét, módszeresen és következetesen dolgozik, tiszteletben tartja a hierarchiát, elkötelezett a szervezet iránt, pontos, teljesíti a pozícióra vonatkozó jogi kötelezettségeket és biztonsági előírásokat.
7. *Alkalmazkodás és a kihívások kezelése*: alkalmazkodik a változó körülményekhez, megfelelően tolerálja a bizonytalan helyzeteket, nyitott az új tapasztalatokra és élményekre, munkavégzése során alapvetően pozitív szemléletet képvisel, nehéz helyzetekben is hatékony tud maradni, és ura marad érzelmeinek, a kritikát jól fogadja, és megfelelően vonja le belőle a konzekvenciát, törekszik a munka és a magánélet megfelelő egyensúlyára.
8. *Vállalkozó kedv és teljesítmény*: keményen dolgozik, lelkesen néz szembe az új kihívásokkal, túlórázik, ha szükséges, kellően ambiciózus, vonzzák a nagyobb felelősséggel járó feladatok, felismeri azokat a területeket, ahol fejlődésre szorul, és az ehhez adódó tréninglehetőségeket ki is használja, figyelemmel kíséri a szervezeten belüli változásokat, kontrollálja a hatáskörébe tartozó folyamatokat. A rendvédelemben a vezetői kompetenciák értelmezésére 2013-ban a Belügyi Tudományos Tanács megbízásából kutatás készült, melynek során kérdőíves, illetve interjúk kikérdezéssel feltárták az

⁶ Virág László (2007): Kompetencia alapú HR rendszer az integrált rendvédelemben. Paradigmaváltások, avagy a váltások paradigmái. In Hautzinger Zoltán (szerk.): *Tanulmányok a „Határőrség és rendőrség – az integrált rendvédelem” című tudományos konferenciáról*. Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja. 141–146.

⁷ Rabovszky Dóra (2011): *Kompetenciaalapú tűzoltó kiválasztás*: <http://www.vedelem.hu/letoltes/tanulmany/tan333.pdf> Letöltés ideje: 2014. 06. 25.

⁸ Klein Sándor (2004): *Munkapszichológia*. Budapest, Edge 2000 Kiadó.

egyes rendvédelmi területeken a vezetői kompetenciákat, melynek alapján megalkották az egységes vezetői kompetencia-rendszert a rendvédelem területén.

Vezető-kiválasztási eljárások a rendészeti szerveknél

Az 57/2009. (X.30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet alapján a hivatásos állomány tagja beosztásának változása esetén alkalmassági vizsgálatot kell végezni, ha nem rendelkezik egy éven belüli, az új beosztásának megfelelő alkalmas minősítéssel, illetve ha az új beosztás a jelenlegihez képest – többek között – eltérő szakmai követelményt, valamint eltérő pszichikai megterhelést jelent (27.§ (1)). A beosztás változása a vezetői szerepvállalást is jelentette, mellyel a 28.§ foglalkozik. Eszerint az állományilletékes parancsnoki beosztásba történő kinevezés előtt egészségi, pszichikai, továbbá – ha a hivatásos állomány tagja nem rendelkezik egy éven belüli, az új beosztásnak megfelelő „Fizikailag alkalmas” minősítéssel, akkor – fizikai alkalmassági vizsgálatot kell végrehajtani.

A vezetői szerepkör szabályozása elengedhetetlen volt az új közszolgálati életpálya keretein belül, így 2013-ban több rendelet (lásd például 2/2013. (I.30.) BM rendelet; 45/2013. (VIII.15) BM rendelet) is megjelent a vezető-kiválasztással, vezetőképzéssel, tehetséggondozással kapcsolatban. Többek között célként fogalmazódott meg egy komplex vezető-kiválasztási rendszer kifejlesztése, melyben a kompetenciaalapú vizsgálati módszerek dominálnak. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a korábban alkalmazott kiválasztási eljárásokat, tesztekét ki kellene dobni, hiszen ezekre építve dolgozták ki az ÁROP 2.2.17 „Új közszolgálati életpálya” projekten belül a 10 db új, kompetenciaalapú pszichológiai tesztet, 1200 db AC situációs feladathelyzetet, valamint három félig strukturált interjút.

Kompetenciamérő eljárások

A kompetenciák mérése nem egyszerű feladat, hiszen a tudás/ismeret, képesség, attitűd komplex megjelenését kell mérni. Számos módszert dolgoztak ki, ezek közül a három leggyakoribbra térek ki, melyek elemei a most kidolgozott kiválasztási rendszerben is megtalálhatók.

A *360 fokos értékelés* a 90-es években vált elterjedtté, bár már 1940 óta ismerik. A módszer lényege, hogy több oldalról is kap értékelést a vizsgált személy, így például a vezetőtől, a beosztottjától, az azonos szintű munkatárstól, illetve fontos elemként jelenik meg az önértékelés is. A visszajelzéseket rendszerint online kérdőív segítségével töltik, melyben becslési skála mellett szöveges értékelést is adnak az értékelők. A módszer hatékonyságának egyik alapvető feltétele az, hogy a személyek képesek legyenek a reflektív gondolkodásra akár másokra, akár önmagukra irányítva. A rendvédelemben e módszer alkalmazását kétségesnek tartjuk, hiszen a hivatásos rendszer hierarchiájába nem feltétlenül fér bele a vezető beosztott általi értékelése. Illetve komoly nehézségként jelenik meg, hogy ehhez érdemes olyan kérdőívet kidolgozni, mely az adott munkakörhöz kapcsolódó kompetenciákra fókuszál.

A *kompetenciaalapú interjú módszerét* szokták *viselkedéses alapú interjú*nak is nevezni. Ekkor alapvetően a múltbeli helyzetekre kérdeznak rá, abból kiindulva, hogy a múltbeli viselkedés alapján be lehet jósolni a jövőbeli viselkedést. Strukturált interjúról van szó, a kérdező szisztematikusan felépített kérdések mentén próbálja feltárni az interjúalany kompetenciáit. A válaszokat előre eldöntött kritériumokhoz viszonyítják. Gyakran alkalmazzák a S.T.A.R. módszert, melynek lényege a helyzetleírás (Situation=S), ezt követi a helyzettel kapcsolatos feladatok, problémák taglalása (Task=T), majd a megoldás érdekében tett lépések következnek (Action=A). Végül az eredmények ismertetésével zárul az interjú. Előnye ennek a módszernek, hogy valós történet, eset alapján próbálják feltérképezni a kompetenciák szintjét, az interjúalany szerepét, problémáit, alkalmazott viselkedésmódjára fókuszálnak, illetve az alkalmazott viselkedésre is tud reflektálni az interjúalany. Egy interjú keretében, mely 1-1,5 óra időtartamban zajlik, maximum 6-8 kompetenciára lehet kitérni. Javasolt, hogy két ember vegyen részt az interjúalanyon kívül a beszélgetésen, egyikük beszél, a másik megfigyel. A módszer fontos eleme, hogy nem kap azonnali visszajelzést az egyén az interjú után, ugyanakkor érdemes biztosítani számára az egyéni konzultáció lehetőségét.

Az interjúknak egy másik típusát is szokták használni, mégpedig a *kritikus szituációs interjú* módszerét. Lényegét tekintve ez nem más, mint egy szimuláció, melyet megbeszélés, vagy kérdezz-felelek formájú beszélgetés követ. E módszer alkalmazásának feltétele, hogy életszerű kritikus helyzeteket gyűjtsenek össze. Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy mindenképp negatív töltetű legyen a szituáció, egy rendkívül kellemes interakció értelmezése is érdekes eredményeket hozhat az interjúkészítés során. Érdemes át-

gondolni, hogy *stresszinterjú*t szeretnék- e alkalmazni. A stresszinterjú során az interjú készítő szándékosan meghökkenítő, kellemetlen helyzetet teremt. Mindezzel az a célja, hogy megvizsgálják, miként reagál az interjúalany, hogyan kezeli a kellemetlen helyzetet.

Jelenleg kifejezetten előtérbe került az *Értékelő Központ* (Assessment Center). Itt a való életből merített, vagy annak analógiájára kitalált szituációk megoldásában kell részt venni, akár egyénileg, akár csoportosan. Közben többen megfigyelik őket meghatározott szempontok mentén. Az AC gyakorlatok készítése előtt fontos feladat a munkakörelemzés elvégzése, melynek során feltárják az adott munkakörhöz szükséges kompetenciákat. Ezekre alapozva készítik el a feladatokat. Az AC átlagosan 1-3 nap alatt zajlik, többféle feladattípussal találkoznak a résztvevők.

Összefoglalás

A kiválasztást végző munkacsoportoknak – ahogy fentebb is láthattuk – több lehetőségük van: a hagyományos pszichológiai teszteken túl egyre inkább előtérnek a kompetenciamérő eljárások. Ezek alkalmazása igazi kihívás, hiszen átfogó kép kialakítására törekednek úgy, hogy valós élethelyzeteket modelláljanak. Talán ez az egyik legfőbb értéke ezen eljárásoknak, ugyanakkor nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy kidolgozott módszertannal, felkészített szakemberekre van szükség. Ez a munkafolyamat nem állhat meg az alapok letételénél, hiszen a folyamatosan alakuló általános és szakmai igényekre való reagálás elengedhetetlen feltétele egy jól működő vezető-kiválasztási rendszer működtetéséhez

Irodalom

- Csirszka János (1985): *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Dawis, René, V. – Lofquist Lloyd, H. (1984): *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, University of Minnesota Press.
- Hegyí Hella (2012): *Személy(iség) a kompetenciák mögött. A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései*. PhD dolgozat, Pécs, PTE Alkalmazott Pszichológia Program.
- Karoliny Mártonné – Lévai Zoltán – Poór József (2005): *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban*. Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia Kiadó.
- Karoliny Mártonné – Poór József (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, CompLex Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- http://katasztrofavedelem.hu/letoltes/filedb/kozlemeny/732/hunor_felveteli_eljaras_kovetelmenyei.pdf Letöltés ideje: 2014. 06. 22.
- Klein Sándor (2004): *Munkapszichológia*. Budapest, Edge 2000 Kiadó.
- Lévai Zoltán – Bauer János (2006): *A személyügyi tevékenység gyakorlata*. Budapest, Szókratész Külgazdasági Akadémia Kiadó.
- Malét-Szabó Erika – Horváth Ferenc (2014): Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 12–18.
- Malét-Szabó Erika (2014): Az ÁROP 2.2.17. „Új közszolgálati életpálya” projekt rövid bemutatása. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 59–65.
- Megargee, Edwin Inglee (2009): The California Psychology Inventory. In Butcher, James N. (Eds.): *Oxford Handbook of Personality Assessment*. New York, Oxford University Press. 323–335.
- Merlevede, Patrick E. – Bridoux, Denis C. (2006): *Mastering Mentoring and Coaching with Emotional Intelligence*. Bancyfelin, Crown house Publishing Limited.
- Rabovszky Dóra (2011): *Kompetencialapú tüzoltó kiválasztás*. Forrás: <http://vedelem.hu/letoltes/tanulmany/tan333.pdf> Letöltés ideje: 2014. 06. 25.
- Vas István (2010): A munkaerő tudományos alapú kiválasztásának fejlődése a 19. századtól napjainkig. In: *Periodica Oeconomica*, 3. sz. 90–100.
- Virág László (2007): Kompetencia alapú HR rendszer az integrált rendvédelemben. Paradigmaváltások, avagy a váltások paradigmái. In Hautzinger Zoltán (szerk.): *Tanulmányok a „Határőrség és rendőrség – az integrált rendvédelem” című tudományos konferenciáról*. Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja. 141–146.

Kinevezést követően...

NÉMETH FERENC

A kinevezés változás – ismeretlen, új esetleg váratlan helyzetekkel, kollégákkal és feladatokkal kell az újonnan kinevezett vezetőnek szembenéznie. A feladatok hatékony és eredményes megoldása újabb ismeretek és készségek megszerzését, kialakítását és fejlesztését biztosító oktatásokon való részvételét kívánhatja meg. Mindez többletterhelés jelenthetnek az újonnan kinevezett vezető számára, ez pedig emelkedett vagy fokozott stresszt¹.

Beválás-vizsgálat

Amíg a kiválasztás során elvégzett alkalmassági vizsgálat az egyén és a munka közötti potenciális megfelelést, addig a beválás az egyén és a munka közötti valós, tényleges megfelelést vizsgálja. Más szavakkal a beválás tulajdonképpen bizonyított alkalmasság, melynek kritériuma az időtálló, eredményes, harmonikusan végzett munka.

Egy adott munkakörben dolgozó személynek sokszor a majdani munkavégzés során – az idő tekintetében – megváltozott követelményrendszerében kell hatékonyan és eredményesen munkáját elvégezni. A megváltozott feltételek mellett a sikeres munkavégzés kritériumai szintén megváltozhatnak. Mivel a kritériumokban történő változásokat a prediktoroknak elviekben követnie kellene, így a korábban bevált prediktorokat, a későbbi kiválasztási döntés helyességét veszélyeztető torzítás nélkül, nem lehet tovább alkalmazni. Ezért szükséges egy ún. beválás-vizsgálat elvégzésre a kinevezést követően bizonyos időszakon belül.

Fontos kérdés az ilyen jellegű vizsgálatoknál, hogy a belépéstől számított mennyi idő elteltével célszerű a beválást megvizsgálni. Nagyon gyakran a kinevezést követően eltelt hat hónap a beválás-vizsgálatok elvégzésének ideje. Azonban ezen idő rövidegsége miatt, célszerűbb lenne beilleszkedés-vizsgálatnak nevezni, semmint beválásnak, hiszen a személy az új helyen, az új munkahelyi fizikai és szociális környezetben éppen csak megismerhette a követelményeket, lehetőségeket és munkahelyi szokásokat, kultúrát. Igazi teljesítményét csak ezek elsajátítása után lesz képes kibontakoztatni. Másfelől a kinevezés az adott közösség pszichológiai, szociológiai szerkezetét is megváltoztatja, így a közösségnek, mint egységnek újra meg kell találnia a maga „pszichés” egyensúlyát. Ezalatt az idő alatt nem lehetne elvárni az adott közösségtől, hogy ugyanolyan színvonalon teljesítsen, mint a kinevezés előtt. Természetesen ezt a folyamatot megfelelő képzésekkel és tréningekkel (pl. csapatépítés) fel lehet gyorsítani.

A beválás-vizsgálat célja az alábbiak megfigyelése:

- a kiválasztásra került személyek hogyan teljesítenek az új munkahelyen, munkakörben, illetve beosztásban;
- a kiválasztás előtt elvégzett alkalmassági vizsgálatok által vizsgált tényezők továbbra is az adott munkakör elvégzéshez nélkülözhetetlen kompetenciák megbízható, érvényes és hatékony előrejelzői vagy sem;
- mennyire illeszkedik egymáshoz a személy és a munka, és hogyan hatnak egymásra;
- milyen az újonnan kinevezett vezető és a munkatársak viszonya, valamint hogyan hatnak egymásra.

¹ Jacobs, Rick – Cushenbery, Lily – Grabarek, Patricia (2011): Assessments for Selection and Promotion of Police Officers. In Kitaeff, Jack. (eds.): *Handbook of Police Psychology*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York – London. 193–210.

A beválás mutatókat az alábbi táblázat² foglalja össze:

Beválás mutatók	
Objektív	Szubjektív
Teljesítmény mennyisége és minősége	Munkatársaival, beosztottaival és feletteseivel való kapcsolata, stílusa
Eredményesség	Elégedettség-elégedetlenség
Hiányzás-jelenlét aránya	Rugalmasság
Elköteleződés	Kreativitás
Előmenetel	Felügyelet nélküli, önálló munkavégzés
Képzési teljesítmény	Mások irányításának képessége
Szakértelem	Kompetenciák

1. táblázat: Beválás mutatók

A táblázatból is kitűnik, hogy önmagában a teljesítmény értékelése nem azonos a beválás-vizsgálattal, azonban annak részét képezheti. A beválás-vizsgálat ugyanakkor lehetőség arra, csakúgy mint a kinevezést megelőző alkalmassági vizsgálat, hogy a személy jövőben várható teljesítményéről előzetes becslést kaphassunk. A különbség, hogy a beválás-vizsgálathoz már a tényleges munkateljesítmény eredményeit is felhasználva pontosabb (szűkebb ingadozású) előrejelzést kaphatunk.

Időszakos vizsgálatok, felmérések

A szervezett munkavégzés keretében foglalkoztatottak időszakos alkalmassági vizsgálaton vesznek részt a munkaköri alkalmasság újbóli véleményezése céljából. Munkaköri alkalmassági vizsgálat célja annak megállapítása, hogy egy meghatározott munkakörben és munkahelyen végzett tevékenység által okozott megterhelés a vizsgált személy számára milyen igénybevételt jelent és annak képes-e megfelelni (NM Rendelet, 1998).

A fentebbi bekezdés mintájára, az vezetői utánkövetés és tehetséggondozás mellett vagy annak részeként, hasznos lehet egy időszakonként megismételt alkalmassági vizsgálat (vagy ismételt beválás), melynek célja a vizsgált személy részére adható visszajelzés, valamint a szervezet részére információt nyújthat arról: hogyan fejlődik, változik a személy, illetve szükséges-e beavatkozni a folyamatokba például valamilyen speciális képzés vagy tréning szervezésével.

Mentori program

Az új vezetői szereppel járó kihívásokkal való megküzdésben nagy segítséget nyújthat az újonnan kinevezett vezetőknek egy központilag szervezett és végrehajtott mentori program, illetve a programban való részvétel. A mentori program állhat abból, hogy egy szakmailag sokkal tapasztaltabb, azonos vagy hasonló beosztásban lévő személy meghatározott időközönként áttekinti az új vezető teljesítményét, illetve elérhető, amikor az új vezetőknek szüksége van a tanácsára, segítségére vagy válaszára. A mentori program tartalmát képezhetik, az adott helyi vagy területi rendőri szerv által szervezett csoportos megbeszélések, felmérések és képzések az új vezetők számára³. Akár főállású mentori státusz létrehozása is indokolt lehet abban az esetben, ha a mentornak vagy a mentoroknak a saját munkavégzésük mellett már nem vagy alig marad tere és ideje segítséget nyújtani, vagy a csak a saját munkateljesítményének rovására támogathatja a programban résztvevőket.

² Besze Judit (2014): *Hogyan jelezhető előre a munkatársak beválása? A belső értékelőközpont módszerei és beválás-vizsgálata*. Forrás: https://www.posta.hu/static/internet/download/Bevalas_Besze_Judit.pdf Letöltés ideje: 2014. 09. 13.

³ Jacobs, Rick – Cushenbery, Lily – Grabarek, Patricia (2011): *Assessments for Selection and Promotion of Police*, In Kitaeff, Jack. (eds.): *Handbook of Police Psychology*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York – London. 193–210.

Mentori program vagy mentorálás nem hivatalosan és kevésbé szervezeten amúgy is megtörténik, amikor a magasabb szintű tapasztalatokkal bíró előljáróktól vagy vezetőtől segítséget kér az újonnan kinevezett vezető.

A kiválasztási eljárás további hatásai

A megfelelő körülménnyel és szakértelemmel kifejlesztett vezető-kiválasztási eljárásnak számtalan következménye van, amellet a nyilvánvaló következmény mellett, amelyet egy frissen kinevezett vezető nyújthat a szervezet számára új beosztásában és pozíciójában.

Azok a személyek, akik kiválasztásra kerülnek, sokkal pozitívabban viszonyulnak a munkakörülményekhez. Az új szerep egyfelől új kihívásokkal, másfelől személyes és szakmai fejlődési lehetőségekkel jár együtt. Az új kihívások, feladatok és lehetőségek egyik pozitív hatása a szakmai kiégés megelőzése. A sikeres kiválasztás egyfelől a jele annak, hogy a személy többé már nem kezdő, hanem megszerzett személyes és szakmai tapasztalatai és sikerei révén az adott szerv egyik meghatározó részévé vált; másfelől a közösség elismerését fejezi ki a kinevezés által, amiért a személy teljesítményével emelte az adott szervezet presztízsértékét. Egy jól kidolgozott kiválasztási eljárás minden résztvevőre pozitív hatással lehet, még azokra is, akiknek jelenleg nem sikerült megfelelniük a kívánalmaknak. A kiválasztási vizsgálatra való felkészülés, tanulás önmagában is fokozhatja a személy teljesítményét, és emelheti a munkával kapcsolatos készségeinek kompetenciaszintjét is. A kiválasztási eljárás végeztével mind a kiválasztásra kerülő, mind a jelenleg nem kiválasztott személy visszajelzést kap a kiválasztási eljárás keretein belül mutatott teljesítményéről. Már maga a visszajelzés is emelheti egy ember munkateljesítményét, illetve mindkét esetben rámutat arra, melyek azok a szakmai vagy személyiségbeli tényezők az egyes személyeknél, amelyek fejlesztésre vagy kialakításra szorulnak. Egy kiválasztási folyamat negatív hatásai megelőzhetők azáltal, ha a kiválasztási rendszer igazságos, átlátható, illetve érvényes és megbízható. Érdeemes szem előtt tartani azt, hogy az a személy, aki a kiválasztási eljárásban a megszabott kritériumokat jelenleg nem tudta elérni vagy teljesíteni, továbbra is a szervezet része marad, s személyes véleményével, hozzáállásával hatását gyakorol a vele együtt dolgozó kollégákra⁴.

Összegzés

A kiválasztási folyamatok nem állnak meg a kiválasztás eredményeinek közlésekor. Az eljárás hatásai akár hónapok, vagy évek múlva is érezhetőek, tapasztalhatóak. Egy jól megszerkesztett, ellenőrzött, valid és megbízható, valamint tisztességes kiválasztási rendszer azonban minden résztvevő számára hasznos. A frissen kinevezett vezető támogatására érdemes lenne egy megfelelő támogatórendszert kidolgozni és bevezetni, amely az első hónapok átmeneti időszakában hasznos információkkal, technikákkal és módszerekkel, valamint megfelelő képzettségű szakemberrel történő beszélgetéssel (szupervízió) segítséget adhat. Ugyanilyen fontos a megfelelő beválasztási vizsgálatok elvégzése és a kapott eredmények összevetése a kiválasztáskori, illetve a beválasztási vizsgálat elvégzésekor érvényben lévő kritériumrendszerrel, feltételrendszerrel és elvárásokkal.

Irodalom

- Besze Judit (2014): *Hogyan jelezhető előre a munkatársak beválasztása? A belső értékelőközpont módszerei és beválasztási vizsgálatok*. Forrás: https://posta.hu/static/internet/download/Bevalas_Besze_Judit.pdf Letöltés ideje: 2014. 09. 13.
- Jacobs, Rick – Cushenbery, Lily – Grabarek, Patricia (2011): *Assessments for Selection and Promotion of Police Officers*. In Kitaef, Jack. (eds.): *Handbook of Police Psychology*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York – London. 193–210.
- Népjóléti Minisztérium (1998) 33/1998. (VI. 24.) NM rendelet a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről

⁴ Jacobs, Rick – Cushenbery, Lily – Grabarek, Patricia (2011): *Assessments for Selection and Promotion of Police Officers*. In Kitaef, Jack. (eds.): *Handbook of Police Psychology*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York – London. 193–210.

Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata*

MALÉT-SZABÓ ERIKA – HORVÁTH FERENC

A tanulmány az ÁROP 2.2.17. „Új közszolgálati életpálya” projekt Belügyminisztérium oldali tevékenységének módszertani kihívásairól tájékoztat. A kialakítás alatt álló objektív, tudományosan megalapozott vezető-kiválasztási rendszer nagyban hozzájárulhat a vezetői munkával kapcsolatos biztonsági kockázatok mérsékléséhez, a rendvédelmi szféra hatékony működéséhez.

Bevezető gondolatok

A biztonság egy igen sokféleképpen értelmezhető, éppen ezért széles jelentéstartalommal rendelkező fogalom. A belügyi szervek vonatkozásában talán a legfontosabb jelentésének az a biztonság tekinthető, melynek a megteremtése, megóvása és fenntartása, azaz szolgáltatása a rendvédelmi szervek elsődleges feladata. Biztonságot pedig csak olyan szervezet képes szolgáltatni, aminek a belső működése maga is biztonságos, azaz egyértelmű, világos, kiszámítható és meghatározott rend által vezérelt. Mindehhez pedig elengedhetetlen magának a szervezetek működését irányító és egyben meghatározó vezetésnek a biztonságos volta, mely szintén magában foglalja a kiszámíthatóságot, az átláthatóságot, a világos értékrendet és a meghatározott rend által való vezéreltséget.

A szerteágazó, komplex rendészeti tevékenység sikere kihat az állam működőképességére, Magyarország versenyképességére, stabilitására. A rendészeti szervezeti működés jogszabályi keretei szigorú független rendet, hierarchikus vezetési struktúrát írnak elő, így a tervezési, szervezési, irányítási, ellenőrzési funkciók ellátása nagyrészt kötött. Mégis fontos, hogy a rendészeti vezetők, akik az egész rendszer működését meghatározzák, szakmailag, emberileg olyan nívót képviseljenek, ami megalapozza a társadalom előtti hitelességet, közbizalmat. A vezetők kvalitásai kulcsfontosságúak a rendészeti szervezetek hatékony működése, a módszerek folyamatos fejlesztése és az állománymegtartás szempontjából. A rendészeti vezető sok esetben bizalmas információkat kezel, olyan jogköröket gyakorol, melyek révén társadalmi felelőssége kiemelt, így biztonsági szempontból is releváns, hogy már a vezetők kiválasztásánál és felkészítésénél komoly hangsúlyt helyezzünk a személyiség és a kompetenciák vizsgálatára.

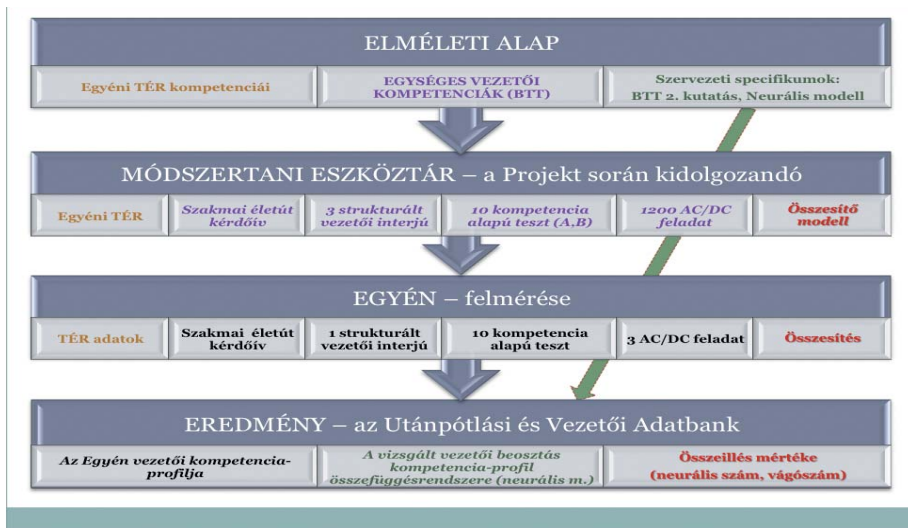
Ennek belügyi szerveken belüli egységes megvalósulását hivatott szolgálni a 2013. március 1-én hatályba lépett 2/2013. (I.30.) BM rendelet – a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról –, mely alapján a jövőben egyetlen osztályvezető, vagy annál magasabb szintű vezető sem bízható meg, illetve nevezhető ki, ha nem felelt meg a rendelet által előírt kiválasztási eljárás, valamint nem teljesítette sikeresen az adott vezetői szint számára előírt vezetőképzési követelményeket. A rendeletben megfogalmazott elvek gyakorlatban való egységes, hatékony és egyben sikeres megvalósítását célozza az ÁROP 2.2.17. „Új közszolgálati életpálya” projekt Belügyminisztérium oldali tevékenysége.

A projekt célja egy olyan komplex vezető-kiválasztási rendszer tudományosan megalapozott vizsgálati módszertanának kifejlesztése, mely amellet, hogy megfelel a vonatkozó 2/2013. (I.30.) BM rendelet által előírt kompetencia alapú vezető-kiválasztási rendszernek, összhangban van a 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet, a 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet és a 10/2013. (VI.30.) KIM rendelet) által meghatározottan a közszolgálatban 2013-ban bevezetett egyéni teljesítményértékelés rendszerével is. Ennek megfelelően projektünk szorosan kapcsolódik az ÁROP 2.2.17. „Új közszolgálati életpálya” projekt korábbi lépcsőfokaihoz, épít azokra.

* A tanulmány részben megjelent: Malét-Szabó Erika, Horváth Ferenc (2014): A vezető-kiválasztás biztonsági kockázatai. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV.* Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja. 141–148.

A TÉR (Teljesítmény Értékelési Rendszer) az ÁROP 2.2.17. projekt keretein belül került kidolgozásra, jelenleg már működő rendszer, az első tapasztalatok feldolgozása folyamatban van. A 2/2013. (I. 30.) BM rendelet 26. § (3) alapján a jelölt TÉR eredménye a vezető-kiválasztási projekt bemeneti kritériuma: „A Rendészeti Vezetőképzési és Tehetséggondozási Rendszerbe a hivatásos állomány azon tagja jelölhető, illetve jelentkezhet, aki legalább négy év szolgálati viszonyral rendelkezik és a legutolsó éves teljesítmény-értékelése „kivételes” vagy „jó” teljesítményfokozatú.”

A projekt céljainak megvalósítása érdekében belső szakértők irányításával, illetve közreműködésével teljesen új vizsgálati módszertan kerül kialakításra: 10 db új, kompetencia alapú pszichológiai teszt, összesen 1200 db AC gyakorlati szituációs feladathelyzet, valamint három félig strukturált interjú. E vizsgálati eszközöket a nemzetközi validitási kritériumoknak megfelelően kerülnek kidolgozásra úgy, hogy a belügyi szervek speciális igényeit is figyelembe veszik. Ráadásul mivel saját tulajdonú szellemi termékeknek minősülnek, használatuk a rendészeti szervek számára térítésmentes, jogszerű. Az új vizsgálatok több éves tudományos kutatómunka eredményeként kialakított vezetői kompetencia-rendszerre épülnek, melyet az egységes értékelhetőség érdekében a projekt szakmai vezetését ellátó 5 fős vezetői szakértői csoport összehangolt a TÉR kompetenciákkal.



1. ábra: Áttekintő ábra a vezető-kiválasztás új rendszeréről

A projekt keretében kidolgozandó vezető-kiválasztási rendszer alapjait, valamint a jövőbeni működését foglalja össze az 1. ábra. Jól látható, miként épül a rendszer a korábbi tudományos kutatások, valamint a már szintén az ÁROP 2.2.17-es projekt keretében kidolgozott további eredményekre, valamint az is, hogy milyen szoros kapcsolat van a modell egyes elemei között.

A vezető-kiválasztási módszertan ezen komplex módon történő kialakításának egyik nem titkolt célja a rendszer – a fentiekben pontosan kifejtett értelemben vett – minél biztonságosabb voltának az elősegítése, garantálása, azaz az olyan biztonsági kockázatok kezelése, mint:

- a nem egységes eljárásrend kockázata;
- a nem tudományos kutatómunkán alapuló és egyben a belügyi szervek specifikumait alapvetően mellőző vezetői kompetencia rendszer téves elvárásai;
- a kiszivárgó, a vizsgálati személyek által előzetesen ismert feladatok és tesztek irreális eredményei;
- az erőteljesen a szubjektivitásra épülő AC értékelő-rendszer torzításai;
- valamint az eredményeket összesítő modell túlzott linearitása, mely alapvető akadályát képezi annak, hogy az ily módon összesített eredmény az emberi működést valóban modellezni legyen képes.

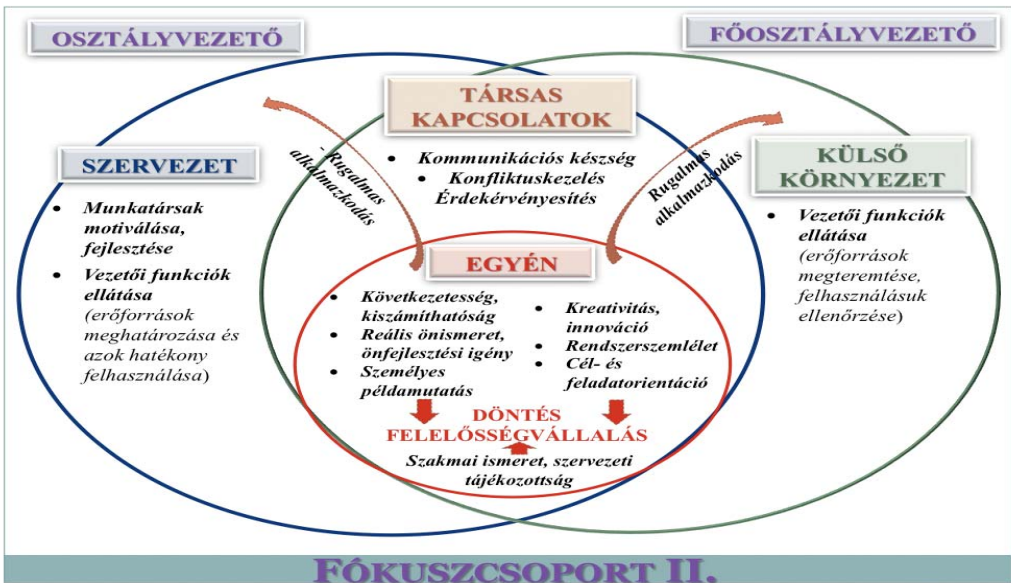
A következőkben sorra vesszük azokat a módszertani kérdéseket, melyekkel az új vezető-kiválasztási rendszer módszertanának kifejlesztése során ezen biztonság megteremtése érdekében kiemelten foglalkoztunk.

Módszertani kérdések

A 13 vezetői kulcskompetencia

A Belügyi Tudományos Tanács és a BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatósága (továbbiakban BM OKTF), valamint a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja 2013-ban egy kutatócsoportot hozott létre a rendészeti vezetői kulcskompetenciák feltérképezése érdekében. A kutatás 2013-ban lezajlott I. fázisában a vizsgálat kérdőíves felmérésen és interjúk felvételén alapult, az így kapott eredményeket pedig szakpszichológusokból és rendészeti vezetőkől álló fókuszcsoporthoz elemezték és összegezték, melynek eredményeként kialakult egy 15 elemű rendészeti vezetői kompetenciarendszer¹.

Ezen eredmények vitathatatlan érdeme, hogy széles körű vezetői konszenzuson alapulnak, és a nívós kutatómódszertannál fogva tudományos megalapozottsággal bírnak, így megfelelő alapot képeznek a jelenlegi projekt során kidolgozandó új vezető-kiválasztási rendszer kidolgozásához. Az előzetes kutatás eredményeképpen izolált 15 kompetenciát a vezető szakértők munkacsoportja – az eredetileg kidolgozott rendszert megtartva – némileg újrastrukturálta, és végül 13 kompetenciát határozott meg (2. ábra).



2. ábra: A 13 vezetői kulcskompetencia

A kompetencia-rendszer folyamatos tökéletesítése során egyértelmű cél volt az egyszerűsítés igénye, a fogalmilag homogén, pszichológia eszköztárával megragadható kategóriák kialakítása, az egyes kompetenciák fogalomkörei közötti átfedések csökkentése. Mindemelllett továbbra is problémaként jelent meg a gyakorlati alkalmazás során, hogy sok esetben nem „itt és most” helyzetben megjelenő kompetenciákról van szó, hanem csak a hosszú távú vezetői munka során értelmezhető kategóriákról, így az AC gyakorlatokkal való mérhetőség nem minden esetben biztosított. Ebben szerepe van annak is, hogy a kompetenciák megfogalmazása nem feltétlenül pszichológiai terminusok és fogalomrendszerek, hanem vezetői, kvázi laikus sémák mentén történt, így nem mindig könnyű a pszichológia eszköztárával objektíven értelmezni és strukturálni ezeket.

¹ Malét-Szabó Erika (2013): A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV.* Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja. 141–148.

A vezetők által meghatározott kulcskompetenciák további sajátossága, hogy a reális, nem pedig az ideális elvárásokat artikulálják a rendészeti vezetőkkel kapcsolatban. Ennek lehetnek előnyös és hátrányos következményei is, az alábbiak szerint.

Az elmúlt időszak rendészeti vezetőképésének tematikája főleg olyan kompetenciák fejlesztésére irányult, amelyeket a szakirodalom évtizedek óta a modern, innovatív, tanuló szervezetekkel² azonosít. A felkészítést követően általános visszajelzésként jelent meg a képzésen résztvevőktől a trénerek irányba, hogy az elsajátított technikákat, készségeket szolgálati helyükön nem, vagy csak részben tudták hasznosítani, hisz a szervezeti kultúra és a feladatvégzés körülményeinek sajátosságai nem engednek teret pl. az „asszertivitás”, a „participatív vezetés”, vagy az „empowerment” kibontakozásának. Ebből a szempontból az újonnan meghatározott kompetenciák mentén történő kiválasztás és felkészítés valószínűsíthetően használhatóbb lesz a valós életben, mivel az új vezetői kompetenciák harmonikusabban illeszkednek a rendészeti vezetési struktúra szokásrendszerébe. Hátrányként jelentkezhet azonban, hogy ha mindig az éppen aktuális helyzetre választunk ki és képünk alapvetően konformista, a szervezethez lojális rendészeti vezetőket, akkor a szervezeti kultúra nem feltétlenül kap olyan impulzusokat, nem generál olyan „kreatív konfliktusokat”, melyek a szervezeti szintű fejlődést, megújulást szolgálhatnak. Éppen ezért kifejezetten üdvözítő, hogy az újonnan kialakított 13 rendészeti vezetői kulcskompetencia tartalmaz olyan elemeket, melyek a *feladatorientált* (pl. cél –és feladatorientáció) és a *személyorientált* vezetés (pl. munkatársak motiválása, fejlesztése) egyensúlyát biztosítják, valamint helyet kapott a „*kreativitás, innováció*” és a „*rendszer gondolkodás, lényeglátás*” is az elvárások között. Hogy az értékelés során könnyebben megragadhatóak legyenek, a komplex gondolati egységeket, viszonylag tág jelentéstartalmakat lefedő kompetenciákat további alskálákra bontottuk, és vezetői szintenként differenciáltuk.

Vezetői szintek problémája

A 2/2013. (I.30.) BM rendelet 35. § (1), illetve a 44. § (1) pontja, a Hszt-vel összhangban, középvezetői és felsővezetői szinthez köti a rendészeti vezetővé, illetve rendészeti mestervezetővé képző tanfolyamok elvégzését, éppen ezért a vezetői kompetenciák is külön-külön lettek definiálva erre a két vezetői szintre vonatkozóan. Fontos azonban megjegyezni, hogy ezen rendelet általi vezetői szintmeghatározás nem minden esetben tükrözi hűen a vezetői munka pszichológiai valóságát a rendvédelmi szervek teljes spektrumában. Egyrészt semmilyen képzéshez nem kötik az alosztályvezetői, munkacsoport irányítói beosztások betöltését, noha a végrehajtó állomány napi, emberi problémáival sok esetben ők foglalkoznak humán értelemben vett vezetői minőségben, míg az osztályvezetők sokkal inkább az adminisztratív, illetve külső kapcsolati feladatokat látják el. Másrészt a szabályozás összemosza a főosztályvezetői beosztással a felsővezetői szintet, holott a különböző szervezeteknél más-más szinten lévő vezetők végeznek szakirodalmi értelmezésben vett felsővezetői munkát³ (lásd 4. ábra). Míg a nagyobb létszámú, decentralizáltabb felépítésű szervezeteknél egy-egy megyei szerv vezetője már főosztályvezetői beosztásban is valóban szembesül klasszikus értelemben vett felsővezetői kihívásokkal, addig a kisebb létszámú, erősen központosított, országos hatáskörű szervezeteknél sok esetben még az igazgatói szint sem rendelkezik igazi stratégiai tervezést lehetővé tevő jogosultságokkal.

A jelenleg használt 13 vezetői kulcskompetencia külön közép- és felsővezetői szintre is meg lett határozva, de éles különbségek nem adódtak a kutatás során e szintek között. Kérdés, hogy joggal tekinthetjük-e úgy, hogy a felsővezetői sikerességhez mindössze a középvezetői kompetenciák fejlettebb volta szükséges (55 helyett 70%-os eredmény), vagy inkább más kompetenciák fontosak. Az empátia („*munkatársak motiválása, fejlesztése*” kompetencia része) például fontos az emberekkel napi szinten foglalkozó középvezetői szinten, de egy felsővezető esetében az egész szervezet érdekeit kell nézni, egyfajta helikopterszemlélet szükséges, olyan döntéseket kell hozni a szervezet érdekében, ami az egyes emberekre nézve esetleg kedvezőtlen, így a magas fokú empátia itt már inkább gátló tényezőként jelenhet meg. Ezzel szemben a stratégiai tervezéssel összefüggő „*rendszer szemlélet, lényeglátás*” olyan kompetencia mely a való életben igazán markánsan megkülönbözteti a közép-, és felsővezetői feladatokat ellátó jelöltek kihívásait. A középvezetői szintű jelöltek közül az, aki e kompetencia magas szintjével rendelkezik, jó eséllyel válhat sikeres felsővezetővé.

² A „tanuló szervezet” több, mint pusztán a szervezeti tanulás. Itt maga a szervezet fejlődik, építi be a tapasztalatokat, fejleszti rugalmasan a folyamatait a környezeti változásokhoz alkalmazkodva.

³ Katz, Daniel – Kahn, Robert (1978): *The Social Psychology of Organizations*. 2nd edition, New York, John Wiley & Sons.

Mindezt az elmélet oldaláról megközelítve elmondható, hogy a vezetői szerep rendkívül összetett, változatos kihívásokkal teli feladatokkal jár (3. ábra), melyek ráadásul vezetői szintenként eltérő jelentőséggel bírnak (4. ábra). Ebből kifolyólag a vezetés lélektani kutatások első hulláma, a „Nagy Ember elmélet” nem vezetett egyértelmű eredményre, a különböző kutatások mind eltérő tényezőket azonosítottak be a sikeres vezetés kritériumaiként, nem sikerült egységes eredményre jutni.⁴ Az úgynevezett kontingencia elméletek⁵ már a vezető és a helyzet összeillésével foglalkoztak, tehát azt vizsgálták, milyen körülmények között milyen vezetői tulajdonságok, kompetenciák, illetve viselkedési formák célravezetők, hatékonyak. Ezért igazán nagy módszertani kihívás olyan kompetenciákat meghatározni, melyek teljességgel lefedik a „rendszereti vezetők” szükséges kompetenciáit, hiszen a szakterületek nagyon sokfélék, és az egyes vezetői szintek sem egységes kihívásokat vetnek fel a különböző szervezeteknél.

A vezető szerepei a szervezetben	
személyközi	– protokoll, nyilvános megjelenések
	– főnök (kommunikáció, motiváció)
	– összeköttetés (külső kapcsolatok)
információs	– információ gyűjtés, monitorozás
	– információ szétosztása
	– szóvivő
döntési	– vállalkozó (változás, fejlesztés ösztönzése, tervezése)
	– zavarelhárító, konfliktuskezelő
	– erőforrások szétosztása
	– tárgyaló-megegyező

3. ábra: A vezető szerepei a szervezetben Mintzberg alapján⁶

	felsővezetők	középvezetők	ALSÓ VEZETÉSI SZINT
A vezetés alap-mintája	strukturális változás bevezetése	új struktúra beiktatása	a struktúra fenntartása
Fő feladat terület	stratégia	működtetés	működtetés
Fő készség	koncepció kialakító	emberi kapcsolatokat kezelő	technikai-szakmai
A vezetés alapja	karizma	emberi kapcsolatok	egyenlőség elve
Fő követelmények	rendszerperspektíva	két irányú orientáció	technikai tudás, szabályismeret
Döntés típusa	kevésbé programozott	vegyes	programozott
Orientáció	szervezet, külső környezet	emberek	termelés, belső környezet

4. ábra: Vezetési szintek

⁴ Huczynski, Andrzej A. – Buchanan, David A. (1991): *Organizational Behavior*. 2nd ed., Prentice Hall, New York, 1991, Chapter 19 – Leadership and Managerial Style

⁵ Hegedűs Judit: A vezető-kiválasztás elméleti háttere. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 4–8.

⁶ Idézi: Bartol, Kathryn M. – Martin, David C. (1991): *Management*. New York, McGraw-Hill Incorporation.

A kialakított kompetenciarendszerrel szemben alapvető elméleti követelmény volt, hogy lefedje a fentiekben részletezett vezetői feladatokat, megfeleljen a lehetséges kihívásoknak, így nem véletlenül lett tág. Cserébe viszont – már csak mennyiségénél fogva is – megnehezíti ez a rendszer a mérés lehetőségeit. A következőkben ezen mérési kihívásokra, valamint a rájuk adott válaszokra fogunk részletesebben kitérni.

A mérés problémája a pszichológiában

A pszichikai jelenségek mérése rendkívüli körülményt igényel. A mérés lényege, hogy meghatározott szabályok szerint számokat rendelünk változókhoz.⁷ A pszichológiában már az egyes változó körülhatárolása sem könnyű feladat. Milyen tényezőkből, elemekből áll össze a rendkívül komplex és változékony lelki működés? Hogyan lehet ezeket izolálni, és hogyan lehet hozzájuk objektív kritériumok mentén számokat rendelni, közöttük hitelt érdemlően mennyiségi különbséget megállapítani?

Módszertanilag nehéz kérdés, hogy hogyan mérhetjük objektíven a kutatás által körülhatárolt vezetői kulcskompetenciákat, főleg azokat, melyekre jelenleg még nincs kifejlesztett mérőeszköz a piacon (pl. Következetesség, kiszámíthatóság; Személyes példamutatás; Munkatársak motiválása, fejlesztése stb.). Az adatgyűjtés sokszínűsége, változatossága adhat választ e kérdésre:

1. A jelöltek TÉR eredményei és szakmai életút kérdőívei, illetve motivációs levelei már a vizsgálatok megkezdése előtt feldolgozásra kerülnek.
2. A kifejlesztett teszt batterszerű megközelítésben, komoly terhelés alatt méri fel a jelentkezők teljesítményszintjét, vezetői attitűdjeit, személyiségvonásait.
3. A félig strukturált interjúk külön forgatókönyv szerint foglalkoznak a vezetői tapasztalattal még nem bírókkal, a már csoportvezetői feladatokat ellátókkal, illetve az osztályvezetői szintről fősztályvezetői szintre lépőkkel. Az első csoportnál a vezetői szerepet megalapozó attitűdök, a másodikkal a már megszerzett vezetői tapasztalatok, a harmadik csoportnál pedig a felsővezetői kompetenciák, vezetői karriertervek állnak a középpontban, emellett pedig mindhárom esetben lehetőség nyílik a 13 kompetencia célirányos feltárására is.
4. Az AC feladatok során konkrét viselkedéses megnyilvánulások megfigyelésére nyílik lehetőség: azaz szimulált élethelyzetben, kvázi valós körülmények között nyújtott teljesítmény adja az értékelés alapját.

Fontos módszertani kérdés, hogy az AC alapvetően kiválasztási módszer. Arra való, hogy hat-nyolc jelölt közül *kiválasszuk* az adott konkrét pozícióra legrátermettebbet: teljesítményüket egymáshoz képest segít megítélni. A jelenlegi rendszerben viszont az AC alkalmasság vizsgálati módszerként lett beiktatva, azaz egy elméleti oldalról meghatározott követelményszinthez képest kell megfelelni. Ahhoz, hogy ez megfelelően működjön, mindenre kiterjedő, jól definiált követelményszintet, egységes módszertant kell meghatározni, a korábban használt rendszert így számos ponton módosítottuk, fejlesztettük.

A különböző szakterületekre (Rendőrség, Katasztrófavédelem, Büntetés-végrehajtás, Polgári nemzetbiztonsági szolgálatok, valamint Közigazgatás és Honvédelem) külön, specializált feladatgyűjteményt dolgozunk ki, hogy az eltérő szakmai háttérű jelöltek számukra releváns helyzetben mérettessenek meg. Munkánk eredményeként jelentősen nőni fog a felhasználható feladatok száma is, így a jelöltek nem előre ismert (korábbi jelöltek által már elmesélt) szituációkban vesznek részt, hanem új kihívásokkal találkoznak.

Kiküszöbölendő az AC feladatokkal kapcsolatosan eddig alkalmazott gyakorlat észlelt problémáit, az általunk kidolgozandó új rendszerben már minden egyes AC feladat esetén az adott feladathoz specifikusan meghatározott, konkrétan és ténylegesen megfigyelhető kompetenciákról kell nyilatkoznunk az értékelőknek. Ráadásul annak érdekében, hogy az objektivitás és a kezelhetőség kritériumait összhangba hozzuk, elszakadtunk a klasszikus skálás értékeléstől. Ehelyett az egyes kompetenciákhoz objektív, megfigyelhető viselkedéses megnyilvánulásokat listázunk, melyek közül azokat jelölik be az értékelők, amik megjelentek, vagy jellemzőek voltak a jelöltre a feladatmegoldás során és jelöletlenül

⁷ Atkinson, Rita L. – Atkinson, Richard C. – Smith, Edward E. – Bem, Daryl J. (1995): *Pszichológia*. Budapest, Osiris-Századvég.

maradnak azok, amelyeket a jelölt adott helyzetben mutathatott volna, de nem élt velük. Az értékelés alapja az, hogy a lehetséges elvárt viselkedési formák, megnyilvánulások hány százalékát tudja felmutatni a jelölt. Ez segítség a megfigyelőknek, hisz készen kapják a releváns megfigyelési kategóriákat, és ezeket további megfigyelési szempontokkal is kiegészíthetik, melyek rugalmasan beilleszthetők a százalékos értékelés körébe.

Ezen rendszer hatékony működéséhez elengedhetetlen az értékelők gondos kiválasztása és felkészítése. Az új rendszerben az értékelők külön módszertani kiképzésen fognak átesni, így biztosítható az egységes értékelési szemléletmód és a kellő szakmai hozzáértés a bizottságok részéről.

Az eredmények összesítésének problémái

Kardinális kérdés, hogy a Vezetői Utánpótlási Adatbankba jelentkezők körütekintően felvett adatainak halmazát hogyan összesítjük. A jelenlegi szabályozás szerint egyetlen mutatóba (pl. 55%) kell tömöríteni a komplex, változatos pszichológiai mérési eredményeket. A vezetői kiválóság leképzése grafikonon, százalékos értékben nem könnyű feladat. A projekt céljai között szerepel egy olyan számítógépes keretprogram létrehozása, mely amellett, hogy támogatja a vizsgálatok elvégzésének folyamatát, segít egy átfogó matematikai modellel (un. „neurális modell”) összesíteni a megszületett eredményeket is. Kérdés, hogy az eredmények feldolgozása során ez a gépi összesítési modell hogyan, milyen algoritmus szerint állítsa össze és összegezze a kompetenciaprofil? Nem elegendő ugyanis egy egyszerű additív modell szerint, mechanikusan összesíteni az eredményeket, hiszen nem mondhatjuk, hogy ha egy jelölt különböző kompetencia értékeinek átlaga eléri a kívánt szintet, akkor a jelölt alkalmas vezetői pozícióra. A pszichikai működés ennél összetettebb. Többdimenziós térben futó, bonyolult skála interakciók szabják meg a valós emberi működést, az egyes tulajdonságok kölcsönhatásban állnak egymással, megszabják egymás mozgásterét. Vannak kompenzálható hiányosságok, de vannak olyan alapvető készségek, melyek hiánya teljesen átszínezi a többi kompetencia megnyilvánulási lehetőségeit. Mint a póker esetében a lapok szerencsés együttállása, a vezetők esetében is a kompetenciák együttállása számít. Lehetséges, hogy gyengébben fejlett kompetenciák szerencsés kombinációja viszonylag kiegyensúlyozott vezetői működést eredményez, míg más esetben kimagasló kompetencia elemek ellenére is inadekvát vezetői tevékenység bontakozik ki. Végső soron a konkrét vezetői pozíció általános és specifikus kihívásainak, illetve a jelöltek kompetencia-mintázatának összeillése a lényeg. A Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportjának 2013-ban megkezdett kutatásának folytatásaként 2014-ben meghatározásra fognak kerülni a szervezetenként súlyozott, optimális kompetencia profilok, melyekhez való illeszkedés lesz az alapvető mércéje a kiválasztási folyamatnak.

A gép tehát a különböző vizsgálatok eredményeinek súlyozását követően csak a jelentkezők kompetencia profiljait állítja össze, az értékelést, értelmezést természetesen a vezető- kiválasztási központ szakértő munkatársai végzik. A gépi rendszerek nagy mennyiségű adat feldolgozására képesek ugyan, de csak olyan műveleteket, skála-interakció elemzéseket képesek elvégezni, amelyeket a programozás során figyelembe lehetett venni. A szakmai sémák nagy mennyiségén alapuló, intuitív tudás bázisán születő szakértői döntés felelőssége óhatatlanul a döntéshozó szakemberé lesz a továbbiakban is.

Irodalom

- Atkinson, Rita L. – Atkinson, Richard C. –Smith, Edward E. –Bem, Daryl J. (1995): *Pszichológia*. Budapest, Osiris-Századvég.
- Bartol, Kathryn M. – Martin, David C. (1991): *Management*. New York, McGraw-Hill Incorporation.
- Hegedűs Judit: A vezető-kiválasztás elméleti háttere. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 4–8.
- Huczynski, Andrzej A. – Buchanan, David A. (1991): *Organizational Behavior*. 2nd ed., Prentice Hall, New York, 1991, Chapter 19 – Leadership and Managerial Style
- Katz, Daniel – Kahn, Robert (1978): *The Social Psychology of Organizations*. 2nd edition, New York, John Wiley & Sons.
- Malét-Szabó Erika (2013): A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV*. Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja. 141–148.

A Magyar Rendőrségen alkalmazott kiválasztási eljárások összevetése más országok kiválasztási rendszereivel – különös tekintettel a vezetők kiválasztására

NÉMETH FERENC

A legjobb embert kiválasztani egy adott munkakörbe minden szervezet számára kritikus lépés, de kevés olyan szervezet van, amely számára nagyon fontos ez a lépés, mint a rendvédelem. Egy valid kiválasztási eljárásban, akik jól teljesítenek, nagy valószínűséggel a szervezetbe történt beilleszkedést követően is magas teljesítményt nyújtanak. Jelen tanulmány célja Magyarország Rendőrségén alkalmazott kiválasztási folyamatok összevetése más országok előmeneteli kiválasztási eljárásaival. Hasonló, illetve azonos alkalmassági vizsgálati eljárások mellett a legszembetűnőbb különbség a vezető-kiválasztás szabályozásában a hazai vezető-kiválasztási eljárás központi szervezettsége, szemben a többi nemzet eljárásrendjeivel, ahol legtöbbször az adott szervezet, de leginkább a területi szerv hivatott levezetni a kiválasztást.

Vezető-kiválasztás – előmeneteli kiválasztás

A vezető-kiválasztás, vagy más szóval előmeneteli kiválasztás, bármilyen szervezeten belül, így az egyes rendvédelmi szervezeteken belül is, lehetőség egyrészt az adott szervezet folyamatosságának fenntartására, másrészt a jól teljesítő szakemberek megjutalmazására. A személy szempontjából a kiválasztás egyfelől lehetőség új ismeretek megszerzésére és további felelőségek vállalására, másfelől eszköze lehet a szakmai kiegésző megelőzésének is. A kiválasztási folyamat általában a munkaköri feladatok pontos megfogalmazását, majd írásos feladatokat, strukturált interjúkat és gyakorlati feladatokat foglalja magába, melyek eredményei alapján a pályázókat rangsorolják¹. A kiválasztás felelősége nagy, hiszen egy nem megfelelő, gyenge kiválasztási eljárás alapján meghozott döntés kihathat a pályázó további életére, sőt az egész szervezet megérezheti a döntés hatását. Másik fontos tényező, amit a kiválasztás során szem előtt kell tartani, a betöltendő beosztások szükségessége².

Számos országban léteznek az adott szervezeten kívüli, vezető-kiválasztásra specializálódott cégek, ügynökségek, akik előre kidolgozott teszteljárások (pl. munkaalkalmasság, integritás, megbízhatóság, érzelmi intelligencia) segítségével a jövőbeli vezetőről előrejelzést adnak, ám ezek a teszteljárások megbízhatósága és érvényessége, mivel nem rendőri környezetben lettek validálva és standardizálva, sok esetben átlagos vagy alacsony, másfelől igen magas költségvonzattal járnak.

Magyarország Rendőrségénél alkalmazott vezető-előmeneteli kiválasztási eljárások

¹ Hegedűs Judit: A vezető-kiválasztás elméleti háttere. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 4–8.

² Jacobs, Rick – Cushenbery, Lily – Grabarek, Patricia (2011): Assessments for Selection and Promotion of Police Officers. In Kitaeff, Jack. (eds.): *Handbook of Police Psychology*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York – London. 193–210.

A Rendőrség, akárcsak a többi belügyi szerv vezető-kiválasztási rendszerét alapvetően jelenleg két rendelet határozza meg:

- 57/2009. (X.30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet (Együttes Rendelet);
- 2/2013. (I.30.) BM rendelet.

Az egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alpellátásról szóló 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖMPTNM együttes rendelet kötelezővé teszi a jelentősebb beosztásváltás (pl. osztályvezetői vagy annál magasabb), valamint az állományilletékes parancsnoki beosztásba kerülés esetén a kinevezést megelőző, egészségügyi, pszichikai és fizikai alkalmassági vizsgálat elvégzését, ezáltal garantálja, hogy az adott beosztás betöltéséhez szükséges kritériumok teljesülése esetén lehessen vezetői beosztásba kinevezni valakit³.

A 2/2013. (I.30.) BM rendelet, a fentiekben vázolt alkalmassági vizsgálati rendszert kiegészíti azáltal, hogy meghatározza a Rendészeti Vezetőképzési és Tehetségkezelési Rendszer létrehozását. A Rendészeti Vezetőképzési és Tehetségkezelési Rendszer egy komplex kiválasztási, képzési és továbbképzési rendszer a belügyi szervek vezetői beosztást betöltői, valamint a jövőben betölteni szándékozók és tervezettek számára. A Rendelet az alkalmassági vizsgálatokat megelőzően, feltételként szabja, a vezetővé váláshoz az osztályvezető és főosztályvezető-helyettesi beosztás esetén a Rendészeti Vezetővé Képző tanfolyam, főosztályvezetői vagy magasabb beosztás esetén pedig a Rendészeti Mestervezetővé Képző tanfolyam sikeres elvégzését. A fentiekben ismertetett két rendelet által meghatározott alkalmasság-vizsgálati és képzési rendszer jelenleg egymással mellett és egymástól függetlenül, azaz valódi kapcsolat nélkül működik. Különbség a két eljárásrend között, hogy a 2/2013. (I.30.) BM rendelet elsősorban az általános, azaz minden belügyi szerv esetén hasznosítható vezetői képességeket igyekszik felmérni és fejleszteni, a 27/2009. (X.30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet pedig a szervezeti és az adott vezetői beosztás specifikumait helyezi előtérbe⁴.

A szabályzók értelmében kötelezően előírt az osztályvezetői beosztástól felfelé alkalmassági vizsgálatot végezni (egészségügyi, pszichológiai és fizikai alkalmassági vizsgálat). A vizsgálatok során alkalmazott pszichológiai eljárásokat a Protokoll⁵ határozza meg, amely azonban nem beosztási kategóriákkal, hanem alkalmassági vizsgálati kategóriák alapján írja elő a vizsgálandó területeket (személyiség, képesség), valamint kritériumrendszert.

A kiválasztási eljárásra önként és a parancsnok javaslata alapján kerülhet sor. A most kidolgozott rendészeti vezető-kiválasztás négy fordulóból áll⁶:

1. *Vezetői életút kérdőív*: iskolai végzettség, a rendészeti vezetői munkához kapcsolódó tanfolyamok, tréningek, egyéb ismeretek (nyelvismeret, informatikai ismeretek), tudományos munkásság, oktatói tevékenység, gyakorlati szakmai tapasztalat, gyakorlati vezetői tapasztalat, szakmai és vezetői eredmények, elismerések, fegyelmi adatok.
2. Pszichológiai felmérés és értékelés⁷:
 - *Kalifornia Személyiség Kérdőív (CPI-480)*: különös tekintettel a Vezetői Skálák eredményeire (Irányítókészség, Szociabilitás, Teljesítményigény, Frusztrációs tolerancia, Felelősségtudat, Rugalmasság) fókuszál a kérdőív.

³ Malét-Szabó Erika (2013): A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV.* Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja. 141–148.

⁴ Malét-Szabó Erika (2013): A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV.* Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja. 141–148.

⁵ 40/2010. (OT.23.) ORFK utasítás A rendőrségnél végzett pszichikai alkalmassági vizsgálatok és az ahhoz kapcsolódó gondozási tevékenység szakmai protokollja (Protokoll)

⁶ Malét-Szabó Erika – Horváth Ferenc (2014): Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról.* Budapest, BM. 12–18.

⁷ A most kidolgozásra kerülő új teszt a felsorolt pszichológiai tesztek közül kiindulva készült el.

- *Amthauer-féle Intelligencia Struktúra Teszt*: az IST kilenc faktoron át az intelligencia négy rész-tartományát vizsgálja (verbális, matematikai, műszaki intelligencia, emlékezet). Általános képet ad a pályázó intelligenciájáról: logikai, elemző képességéről, szóbeli kifejezőkészségéről, szókin-cséről, vizuális és emlékezőképességéről, matematikai gondolkodásáról, ítéletalkotásáról, illetve arról, mennyire képes az új követelmények teljesítésére, az új feladatokhoz való alkalmazkodásra, célszerű cselekedetre és a hatékony alkalmazkodásra.
 - *Szervezői-képesség teszt*: egy képzeletbeli város térképen elhelyezkedő különböző helyszíneken (pl. könyvtár, bolt, vasútállomás), adott időpontban végrehajtandó feladatokat (pl. levélfeladás, ügyintézés) kell leghatékonyabban megszervezni adott időegység alatt.
 - *Schutte-féle Érzelmi Intelligencia Kérdőív (SSREIT)*: önkitöltős kérdőív, amely az általános érzel-mi intelligenciát méri. Az általános érzelmi intelligencia mellett az alskálák: az érzelmek értéke-lése önmagunknál, az érzelmek értékelése másoknál, az érzelmek szabályozása önmagunknál, az érzelmek szabályozása másoknál, az érzelmek kifejezése, az érzelmek felhasználása⁸.
3. *Szituatív szakmai gyakorlatok* (Assessment-Center): a jövődöbéli és meglevő munkatársakat né-hány értékelő személy több kompetencia alapján, szimulációs gyakorlatok segítségével vizsgálja egy-szerre. A megfigyel kompetenciák: irányítókészség, rugalmasság, frusztrációs tolerancia, szociabi-litás, konfliktuskezelés, kommunikációs készségek, döntési képesség, önérvényesítés, prezentációs készség. A gyakorlatok típusai:
- Egyéni (prezentációs) feladat
 - Páros feladat (pl. problémás beosztott)
 - Csoportos feladat (pl. korlátozott erőforrás elosztása).
4. *Interjú* (Oral Interview): célja olyan módon felmérni a jelentkező képességet, készségeit és alkalmas-ságát, amit írásbeli vizsgálatokkal nem lehet mérni. Minden jelentkező ugyanazt a strukturált kér-déssorozatot kapja, noha vannak nyitott kérdések, amelyek az írásbeli feleletválasztásos kérdőívek-hez képest lehetővé teszik a jelentkező számára, hogy saját egyéni nézeteit alaposabban kifejezze. A kérdések döntő többsége a személyről és motivációjáról szól

Az összesítés során kiszámolják a négy forduló egyéni eredményei, százalékban kifejezve. Ezt követő-en összesítésre kerülnek az elért egyéni százalékok. Az összeget összevetik a 100%-os teljesítménnyel. A kiválasztásban résztvevőknek 55 százalékos előírt szintet kell teljesíteniük ahhoz, hogy bekerülhes-senek a rendészeti utánpótlási vagy vezetői adatbankba (2/2013. (I.30.) BM rendelet). Az utánpótlási adatbankba a leendő vezetők kerülhetnek be, a vezetői adatbank pedig a már vezetői beosztásban lévők számára belépő a vezetői-, mestervezetővéképző tanfolyamokra és a vezetői továbbképzésekre. A fel-mérést végül egy négyszemközti visszajelzés zárja, ahol a résztvevőkkel ismertetik elért eredményeiket, feltehetik kérdéseiket a kiválasztási szakértőnek.

Vezető-előmenetelei kiválasztási eljárások nemzetközi gyakorlata

Az Amerikai Egyesült Államok gyakorlata

Az Egyesült Államokban nincs egységes nemzeti vagy állami felvételi és előmeneteli kiválasztási eljárás-rend. A rendőri szervek többségénél az adott szerv vezetője (*Chief of Police*) vagy magasabb tisztségviselője felelős a munkavállalók felvételi és előmeneteli kiválasztásáért⁹, valamint különleges feladatokkal való megbízásáért. Legfeljebb az IAPC (International Association of Chiefs of Police) ajánlást és útmu-tatókat ad¹⁰. Az eljárások lebonyolítására sok esetben külsős céget, ügynökséget alkalmaznak (megbízási szerződés), máshol belső erőforrásokból oldják meg a végrehajtást.

A felvételi és előmeneteli kiválasztási folyamatok és eljárások jobb megértése érdekében először a rend-

⁸ Nagy Henriett (2010): *A képesség-alapú érzelmi intelligencia modell érvényességének empirikus elemzése*. PhD értekezés. Budapest, ELTE Pszichológia Doktori Iskola, Személyiség-és Egészségpszichológiai Alprogram

⁹ Kasper, Jody (2010): The Right Fit: Choosing the Best People for Promotion and Special Assignments, In: *The Police Chief*, September, 70–71.

¹⁰ IACP - International Association of Chiefs of Police (2014) Testing & Assessment Center. Forrás: <http://theiacp.org/testing-and-assessment-centers> Letöltés ideje: 2014. 06. 12.

őri pálya egy viszonylag általános modelljét¹¹, ezt követően pedig az általános előmeneteli kiválasztás eljárásait mutatom be.

A hat hónapos *rendőriskola* elvégzését követően egy adott körzetbe kerül kinevezésre a *rendőr* (*Police Officer I*), próbaidőre. Munkáját egy kiképző rendőr (mentor) felügyelete alatt végzi. A 18 hónap letelte után automatikusan a következő fokozatba kerül (*Police Officer II*), munkáját továbbra is felügyelete alatt végzi, mivel ez az időszak még mindig próbaidőnek számít. Három év után (próbaidő vége) kerül a következő fokozatba (*Police Officer III*). Ettől a fokozattól kezdve a továbblépés nem automatikus. A belépéstől számítva, összesen négy év után jelentkezhet a rendőr a következő fokozatokba: *örrmester* (*Sergeant I*) vagy *nyomozó* (*Detective I*). A jelentkezés feltételei a következők: példamutató munkavégzés (teljesítményértékelés), sikeres örmesteri vagy nyomozói vizsga és szóbeli. A sikeres vizsga letétele után, a vizsgaeredmények alapján előléptetési listára (promotion list) kerül. A listára kerülés lehetőség, nem követi automatikusan kinevezés. Egyfelől, ha nincs üresedés, meglehetősen évekig kell várni. Másfelől az előléptetési listáról általában az adott rendőri (helyi) szerv vezetője az első 3-5 helyen végzett személy közül választ. Az örmester / nyomozó már csoport- vagy alegységvezetői feladatokkal jár (vö. szolgálatparancsnok, váltásparancsnok). A következő fokozatok (*Sergeant II, Detective II, Detective III*) többnyire feladatokban és felelősségben különböznek. A kinevezést követő próbaidő letelte után számított két év után az örmester vagy nyomozó jelentkezhet a következő, *hadnagy* (*Lieutenant*) fokozatba¹². Az eljárás az örmesteri/nyomozói kinevezés előtti eljáráshoz hasonló. A hadnagyi fokozatban eltöltött egy év és sikeres kapitányi felvételi eljárás után nevezhető ki a következő, *kapitány* (*Captain*) fokozatba. A kapitány általában több osztályból álló, vagy különleges szerv vezetője (vö. kapitányságvezető, területi szerv igazgató). A kapitányi fokozatban eltöltött egy év és sikeres parancsnoki felvételi eljárás után nevezhető ki a következő *parancsnok* (*Commander*) (vö. területi szerv vezetője, ORFK osztályvezető) fokozatba. Az eljárás a korábbi kinevezés előtti eljárásokhoz hasonló. A parancsnoki fokozatban eltöltött egy év után nevezhető ki a következő, *vezető-helyettes* (*Deputy Chief*) fokozatba. (vö. ORFK főosztályvezető, ORFK főigazgató – ORFK főkapitány helyettes). A *rendőrségvezetőt* (*Chief of Police*) a város (Los Angeles) polgármestere nevezi ki, legalább 12 szolgálati év és adott főiskola sikeres elvégzése után¹³.

Az *előmeneteli kiválasztás*¹⁴ során az örmesteri, hadnagyi és kapitányi vizsga alapvetően hasonlóan épül fel: három részből tevődik össze, az eltérés a szakmai tapasztalatokban, illetve a megadott szakirodalmakban van. Az örmesteri beosztás betöltéséhez 64 kredit, a hadnagyi beosztás betöltéséhez 96 kredit, a kapitányi beosztás betöltéséhez bachelor végzettség szükséges¹⁵.

Az örmesteri vizsga felépítése általában a következő¹⁶:

1. *Strukturált szakmai profilkép* (15%)

- a jelölt iskolázottsága
- felügyeleti és vezetési tapasztalatok – legalább 6 hónapon keresztül irányított és értékelte legalább egy fő/csoport munkáját, pl. mentor, instruktor;
- Képzések és rendvédelmi tapasztalatok
 - különleges egységben szerzett tapasztalatok, legalább egy év (pl. bűnügyi labor, közösségi ügyek, közlekedési egység...)
 - (bizonyítvánnyal) igazolt különleges készségek (pl. pilóta, K-9, bűvár...)
 - rendvédelmi képzések – legalább 3 napos (vagy 24 órás) képzés (pl. interjú és kihallgatás, bűnügyi helyszíni alapok, vezetői készségek...)
 - egyéb megbízások (pl. iskolarendőr, panaszfelvevő, K-9, közösségi rendőr...)

¹¹ A pályamodell bemutatása a *Los Angeles Police Department* alapján történik.

¹² A hadnagyi fokozat kb. osztályvezetői szintnek felel meg: tervezi, szervezi, irányítja és ellenőrzi a beosztott hivatásos és civil állomány munkavégzését.

¹³ The LAPD Career Ladder, 2014. Forrás: http://joinlapd.com/career_ladder.html Letöltés ideje: 2014. 06. 12.

¹⁴ Connolly, Francis M. – Mullins, George J. (2001): *Police Sergeant, Lieutenant, and Captain Promotion Exams*. Stamford, Thomson Learning Inc., Peterson's.

¹⁵ Ennek megszerzéséhez nyújt segítséget a The Training Bureau's Educational Resource Center. NYPD Training Bureau (2014) Forrás: http://nyc.gov/html/nypd/html/training_nypd/scholarship_unit_.shtml Letöltés ideje: 2014. 06. 24.

¹⁶ Personnel Assessment and Staffing Unit, 2014a és 2014b

2. Írásbeli felmérés (70%)

- szakmai irányultságú feleletválasztós teszt, kb. 2 óra, a megadott szakirodalmak (könyvek, nemzeti, állami és területi szabályzók) alapján
- esszé jellegű
 - kifejtős teszt (szakmai tartalom)– Egy adott helyzet rövid leírása után lista, felsorolás, vázlat írása (pl. a helyzet kezelésére vonatkozó lépések, milyen hibákat és problémákat vett észre...)
 - fogalmazás (formai követelmények) – jelentés, válaszlevél megfogalmazása (szerkezet, nyelvtan, bekezdés, központosítás...)

3. Szóbeli felmérés (15%) – egy vagy több az alábbiak közül:

- hagyományos szóbeli interjú (általában háromfős bizottság előtt: más kapitányságról hadnagy vagy kapitány, rendőrségi pszichológus és civil alkalmazott);
- rövid prezentáció (pl. városi képviselőtestület előtt egy program támogatásáról)
- rövid posta-bontás feladat megoldását szóban bemutatni és indokolni
- páros feladat (szerepjáték) – a vizsgálat személy, mint őrmester szerepel.

4. A szóbeli felmérés helyett, vagy azt kiegészítve megjelenhet „Assessment Center” típusú feladat.

Az Európai Unió gyakorlata

A vezető-kiválasztás rendszerének európai összehasonlítására a „*Psychological Examination and/or Evaluation at the Police*” címmel kérdőívet állítottam össze, mely a CEPOL Magyar Nemzeti Iroda segítségével megküldtem a CEPOL tagországainak. A kérdőívek visszaérkezése és feldolgozása jelenleg is folyamatban van. A részeredményeket, illetve korábban, más forrásokból összegyűjtött adatokat országként az alábbiakban mutatom be (alfabetikus sorrendben).

Ausztria

Az alapkiképzéseket 10 tartományi kiképzési központban hajtják végre (Bundeszentrum der Sicherheits-exekutive), a továbbképzéseket és a vezető tiszti képzést a belügyminisztérium által fenntartott Sicherheitsakademie (SIAK) végzi. Az alapkiképzés végén a résztvevők egy bizottság előtt tesznek vizsgát a tanult anyagból. A vizsga eredményes letételét követően a szerződéses jelölt tisztségviselői állományba veszik, és mint kiképzett rendőr, megkapja első rendfokozatát, *Inspektor* (felügyelő) lesz. Ezzel az állománytáblán az E2b kategóriába kerül.

A szolgálatvezetői szintnél magasabb rendfokozatok és az E2a besorolás elérésének az alapja a továbbképzés. Szintén a továbbképzés az alapja annak, hogy valaki akár egyenruhás tiszthelyettesként, akár a bűnügyi szolgálat (Kriminaldienst) polgári ruhás tiszthelyetteseként folytassa szolgálatát. A vezető tisztségviselői (tiszti, parancsnoki) az E1 besorolás (városi, kerületi és tartományi parancsnokok) előfeltétele további tanulmányok elvégzése. Ennek követelményei: legalább 1 év szolgálati idő (érettségivel); legalább 3 év szolgálati idő (érettségi nélkül) szolgálatvezetői tisztségviselőként, illetve a jelentkező a kiképzés megkezdéskor nem lehet 42 évesnél idősebb. A kiképzés 3 éves, mely a rendőrségi vezetőképző (Polizeiliche Führung) szakiskolában végeznek el a hallgatók. A kiképzés eredményes befejezését követően a hallgatók a rendőri szak diplomás vezetője (Bachelor of Arts in Police Leadership) cím viselésére jogosult¹⁷.

Csehország

A Cseh Köztársaság Rendőrségének vezető pszichológusa felelős a vizsgálatok módszertanának megválasztásáért és alkalmazásáért. A kiválasztási módszerek az alábbiak: kérdőívek – a személyes élettörténetre, szakmai történetre vonatkozóan, személyiség-kérdőív, pszichológiai tesztek, valamint interjú, Assessment Center, projektív eljárások és megfigyelések. A vizsgálatok kiterjednek az intelligencia, érzelmi intelligencia, személyiség, kommunikáció, konfliktuskezelés, stressztűrés és kezelés,

¹⁷ Liktör Lajos (2010): *Az Osztrák Rendőrség*. Kézirat

emlékezet és figyelem területeire. Ha a vizsgálat pozitív eredménnyel végződik, akkor nincs időbeli korlátozás, azonban ha nem sikerül, akkor két évig érvényes az időbeli korlátozás. Ugyanakkor a vezető-kiválasztásnak nincs speciális protokollja¹⁸.

Dánia

A Dán Nemzeti Rendőrség komplett karrierfejlesztési elképzeléssel rendelkezik, amely tartalmazza az egyes karrierfejlődési útvonalakat, amiben az egyes szintek között a személynek vizsgált kell tennie.

Egyesült Királyság

Az Egyesült Királyságban két év próbaidő letelte után a rendőr pályázatot nyújthat be különleges egységekhez (pl. bűnügyi osztály, gyermekvédelem, közlekedési osztály, kutyavezető). Angliában a rendőr, ha őrmesteri beosztásra pályázik, ún. *osztályozó vizsgát* tehet, illetve egy őrmester, ha nyomozói beosztásra pályázik, *nyomozó osztályozó vizsgát* tehet. Az osztályozó vizsga megnevezése: objektív strukturált végrehajtással összefüggő vizsga (OSPRE®). Skóciában az őrmesteri és nyomozói előmeneteli kiválasztás a jelentkezés és egy Assessment Center eredményeinek függvénye.

A nyomozó feletti rendfokozatok megszerzéséhez nincs szükség osztályozó vizsgára, csupán kiválasztás történik. Az előmenetel az egyén saját erőfeszítésétől függ, azaz nem automatikus. Azonban képzések és támogatások segítik az egyéneket a rendfokozatban való előlépésben. Angliában, Walesben és Észak-Írországban a *High Potential Development Scheme* – HPDS, míg Skóciában az *Accelerated Careers Development Programme* – ACDP rendszerek hivatottak arra, hogy kiválasszák és fejlesszék a rendőri szervek jövőd vezetőit. Az ezekben az eljárásokban való részvételre pályázónak a rendőri szervezet iránti nagyfokú elkötelezettséget, valamint a tudás megszerzésének, a vezetői feladatoknak és a hatékony döntéshozásnak képességét kell felmutatnia.

Az eljárásokba kerülés feltétele a jelentkezés, egy írásbeli vizsga és egy helyzetmegítélési teszt. Ezt követi egy egyéni és egy csoportos Assessment Center vizsgálat, egy mélyinterjú és a jelentkező tíz perces prezentációja. Az Assessment Center vizsgálati eljárás célja a pályázó képességeinek, készségeinek felmérése az alábbi területeken: vezetés, kihívásoknak való megfelelés, döntéshozatal, ügyviteli készségek, költségvetési ügyintézés, felelősség, alkalmazkodás, valamint bizonytalan körülmények közötti munkavégzés. Rendőrszakmai felmérés nincs, illetve nem szükséges, hiszen a vizsgálati eljárás nem ismeretet, hanem vezetői lehetőségeket vizsgál¹⁹.

Új eljárási mód az őrmesteri vagy nyomozói előléptetésre pályázó rendőrök számára a nemzeti rendőr előmeneteli kiválasztás keret – *The National Police Promotion Framework* (NPPF)²⁰ –, mely eljárás négy lépcsőből tevődik össze:

1. a pályázó jelen beosztásában kompetensen végzi feladatait,
2. vizsgálat során a jelölt a vonatkozó törvények és eljárások ismeretéről és megértéséről tesz bizonyosságot,
3. helyi kiválasztás, kompetencia alapú értékelés – nemzeti minőségbiztosítással,
4. ideiglenes (12 hónapos) kinevezés a következő rendfokozatba, amely idő alatt a nemzeti foglalkozási kritériumok szerint történik az értékelés és fejlesztés.

¹⁸ Malét-Szabó Erika (2013): A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV.* Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja. 141–148.

¹⁹ Police Officer Career Development (2014) Forrás: http://prospects.ac.uk/police_officer_career_development.htm Letöltés ideje: 2014. 06. 03.

²⁰ The National Police Promotion Framework, 2014. Forrás: <http://college.police.uk/en/11621.htm> Letöltés ideje: 2014. 06. 23.

Észtország

A vezetőképzésre való jelentkezésnek speciális protokollja van. A Rendészettudományok Észt Akadémiájának főtiszteknek szóló MA kurzusára való felvétel követelménye a legalább BA fokozat megléte, vagy legalább egy év rendészeti szakmai tapasztalat. A jelentkezőnek be kell nyújtania az MA tézis tervét, angol szaknyelvi tesztet kell kitöltenie, valamint egy interjújn kell részt vennie²¹.

Hollandia

Hollandiában a Rendőr Akadémia fogja össze a rendőri vezetők kiválasztását és képzését. Kitöltött egységes teszt eredményei alapján döntés születik, hogy a személy közép- vagy felsőfokú rendőri képzésbe tanulhat tovább. Az eljárások egyes részeit maguk fejlesztették ki, de az intelligencia tesztet külső cégtől vásárolták meg²².

Lengyelország

A rendőrök kiválasztási és képzési eljárásrendje központilag lett kidolgozva, melyet részben központilag kerül végrehajtásra. Az ajánlólevéllel és felsőfokú végzettséggel rendelkező rendőröknek, három év próbaidő után lehetőségük van jelentkezni egy ún. 119 napos szakmai tréningre. A tréning elsődleges célja felkészíteni a résztvevőket a magasabb beosztás betöltéséhez szükséges kötelezettségek teljesítésére. A tréninget követi a tisztvi vizsga, melynek része egy 60 kérdést tartalmazó többválasztásos teszt, valamint két gyakorlati képességeket felmérő teszt. A sikeres résztvevők számára a magasabb beosztás és a magasabb rendfokozat biztosított²³.

Németország

A Német Rendőrség tartományok szerint szerveződik. Minden egyes tartománynak (16) és a szövetségi szerveknek (2) külön-külön kiválasztási protokollja, módszertana van, összesen tehát 18 különféle eljárásrendről van szó. Általában a kinevezést követően legalább másfél-két év tényleges szolgálat után jelentkezhet a végrehajtásban dolgozó rendőr (*Polizeivollzugsbeamte (PVB)*) az életpályamodell következő fokozatába *Beamter des mittleren Polizeivollzugsdienstes (mPVD)*. Ennek előfeltétele a reáliskola befejezése, vagy magasabb iskola 10. osztályának sikeres befejezése és a lezárt szakmai kiképzés. A kiválasztás során egy írásbeli vizsgálaton (logika, gondolkodás, német nyelv) és egy sportteszten kell sikeresen túljutni. Ezt követi egy csoportos beszélgetés. A kinevezést követően a készenléti rendőrségnél (*Bereitschaftspolizei*) vagy a tartományi rendőrközpontokban (*Landespolizeischulen*) az ún. *mPVD* kiképzés folytatódik. A kiképzés általában 2½ és 3½ év között tart, mely egy (írásbeli, szóbeli, gyakorlati) életpályavizsgálattal zárul.

A következő életpálya fokozat (*Beamter des gehobenen Polizeivollzugsdienstes – gPVD*) előfeltétel a megkezdett szakfőiskolai tanulmány vagy érettségi megléte. A gPVD továbbképzése közigazgatási vagy speciális rendőr főiskolákban folytatódik. A képzés általában 3 éves, ami mellett természetesen gyakorlati munkát is végez a hallgató az adott rendőri területi szervnél (*Polizeirevier*). A képzés életpályavizsgálattal zárul, amely egyben előfeltétele a további életpálya fokozatba (*Beamter des höheren Polizeivollzugsdienstes – hPVD*) való jelentkezésnek is. A felsővezetők (hPVD) és felsővezetői beosztások várományosai részére kizárólag a Rendőrség Német Főiskolája (*Deutsche Hochschule der Polizei*) – nyújt két éves továbbképzést Münsterben.

²¹ Malét-Szabó Erika (2013): A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV.* Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja. 141–148.

²² Malét-Szabó Erika (2013): A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV.* Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja. 141–148.

²³ Malét-Szabó Erika (2013): A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV.* Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja. 141–148.

Portugália

A vezető kiválasztási eljárását a Portugál Rendőrség (Public Security Police – PSP) központilag vezeti. Két éves szakmai tapasztalattal és főiskolai végzettséggel lehet jelentkezni vezetőképzésre. A kiválasztási módszerek a Vienna Test System (VTS) eljárásait követi, melyek az alábbi területekre terjednek ki: figyelem, konfliktuskezelés, stressztűrés és stresszkezelés, logikai gondolkodás, intelligencia, emlékezet, személyiség, térbeli tájékozódás, íráskészség, szövegértés és interjú. Az eljárásokban a PSP humánigazgatási szakemberei és a pszichológiai iroda pszichológusai vesznek részt. A vizsgálatok végén a résztvevőknek írásbeli visszajelzést adnak.

Összegzés

A kiválasztási eljárások számos ponton azonosak: szinte minden országban valamilyen szinten megjelenik a pályázó korábbi szakmai tevékenysége és annak színvonala. Ez megfelelni a hazai teljesítményértékelési rendszernek. Ennek kritikus pontja a pályázó és a teljesítményértékelést végző felettes személyes kapcsolata lehet. A betöltendő beosztások szűkösége és a jelentkezők száma szükségessé teszik a csoportosan felvehető írásbeli tesztek alkalmazását. Az írásbeli tesztek, felmérések alapján egy általános benyomást nyerhetünk a résztvevőkről, valamint elsődleges szűrőként is működhet.

A szakmai felmérés valamilyen formában megjelenik az összes vizsgált országban. Ennek formája lehet feleltválasztós írásbeli teszt (pl. Egyesült Államok őrmesteri vizsga), helyzetmegítélés vizsgálat (Situational Judgement Test – Németország) vagy a szóbeli interjú részeként. Sok esetben gyakorlati feladatokat kell végrehajtani írásban vagy szerepjáték során (postabontás teszt, Assessment Center). A szóbeli vizsgálat vagy interjú szinte kivétel nélkül előfordul, melynek a formája lehet egyéni-négyszemközi beszélgetés, bizottság előtt strukturált interjú, pályázók közös csoportos megbeszélése megfigyelők előtt, prezentáció.

Míndezek a hazai gyakorlatban is megjelennek. Ami különbség feltűnő az a hazai vezető-kiválasztási eljárás központi szervezettsége, szemben a többi nemzet eljárásrendjeivel, ahol legtöbbször az adott szervezet, de leginkább a területi szerv hivatott levezetni a kiválasztást, sokszor központi ellenőrzés vagy minőségbiztosítás nélkül (Egyesült Államok). Ugyanakkor sok helyen a kiválasztott felsővezetők központi szervezésű oktatásban, az állam által fenntartott szak vagy speciális főiskolákon végzik további előírt tanulmányaikat.

Másik fontos különbség a hazai és a vizsgált országok között az életpályamodellben található. Hiszen a legtöbb külföldi országban a rendőri pálya szempontjából az egyes szakágakhoz pl. a bűnügyi szolgálat, közlekedés-rendészet kötelékébe kerülés, valamint a tisztii rendfokozat és beosztás megszerzése csak hosszú évek kitartó, eredményes és áldozatos munkájának eredményeként érhető el. Ha meg is jelenik egyes országokban gyorsított előrelépés lehetősége, pl. tehetségkutatás révén (Egyesült Királyság), bármely fokozat megszerzésének előfeltétele a gyakorlati tapasztalat megszerzésével, az utcán/végrehajtásban eltöltött legalább két év, mentori felügyelettel.

Egyes országokban a felvételi eljárás költségeit, jelentkezési díj, utazás költsége a jelentkezőt terheli (Egyesült Államok, Egyesült Királyság).

Kiemelkedően fontos a kiválasztási eljárást követően a visszajelzés, függetlenül a kiválasztás eredményétől (sikeres vagy sikertelen). A pályázóknak fontos szembesülni az egyéni fejlesztendő területeikkel és erősségeikkel. Fontos tényező a kiválasztást követően a vizsgálaton résztvevők utánkövetése, függetlenül az eljárás sikerességétől. Hiszen a sikeresen kiválasztott személy az új helyzetben, beosztásban új stressz-forrásokkal, gondokkal és problémákkal találkozik, ugyanakkor a régi közegből kiemelkedik, elvesztve (átalakítva) korábbi kapcsolatait a közvetett kollégákkal, akiktől korábban segítséget, de főként támogatást kaphatott. Hasznos lehet tehát egyfajta vezetői-mentor (supervisor) feladatkör kialakítása. A sikertelen pályázó esetében pedig azért fontos az utánkövetés, hogy régi munkakörébe visszakerülve ne fásultan, cinikusan végezze a munkáját, illetve segítséget nyújtani számára (képzés, oktatás, gondozás által) képességeinek, készségeinek fejlesztésére²⁴.

²⁴ Jacobs, Rick – Cushenbery, Lily – Grabarek, Patricia (2011): Assessments for Selection and Promotion of Police Officers. In Kitaef, Jack. (eds.): *Handbook of Police Psychology*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York – London. 193–210.

Irodalom

- Hegedűs Judit: A vezető-kiválasztás elméleti hattere. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezetői-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM.
- Brenner, Gerhard – Weissheimer, Egon (2008): Fortbildung - Karriere nach der „Lehre“. In: *Öffentliche Sicherheit*, No. 7-8. 15–16.
- Bureau of Justice Statistics, 2008. Forrás: <http://bjs.gov/index.cfm?ty=tp&tid=71> Letöltés ideje: 2014. 06. 20.
- Cochrane, Robert E. – Tett, Robert P. – Vandecreek, Leon (2003): Psychological Testing and the Selection of Police Officers: A National Survey. In: *Criminal Justice and Behavior*, Vol. 30 No. 5. 511–537.
- Connolly, Francis M. – Mullins, George J. (2001): *Police Sergeant, Lieutenant, and Captain Promotion Exams*. Stamford, Thomson Learning Inc., Peterson's.
- Full-time Law Enforcement Employees, 2011. Forrás: http://fbi.gov/about-us/cjis/ucr/crime-in-the-u.s/2011/crime-in-the-u.s.-2011/tables/table_74_fulltime_law_enforcement_employees_by_population_group_percent_male_and_female_2011.xls Letöltés ideje: 2014. 06. 20. 4–8.
- IACP - International Association of Chiefs of Police, 2014. Testing & Assessment Center. Forrás: <http://www.theiacp.org/testing-and-assessment-centers> Letöltés ideje: 2014. 06. 12.
- Jacobs, Rick – Cushenbery, Lily – Grabarek, Patricia (2011): Assessments for Selection and Promotion of Police Officers. In Kitaieff, Jack. (eds.): *Handbook of Police Psychology*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York – London. 193–210.
- Kasper, Jody (2010): The Right Fit: Choosing the Best People for Promotion and Special Assignments. In: *The Police Chief*, September, 70–71.
- Kurz, David L. (2006): A Promotional Process For The Smaller Police Agency. In: *The Police Chief*, Vol. 73 No. 10. 106–111.
- Liktor Lajos (2010): *Az Osztrák Rendőrség*. Kézirat
- Malét-Szabó Erika – Horváth Ferenc (2014): Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 12-18.
- Malét-Szabó Erika (2013): A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV*. Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoportja. 141–148.
- Miller, Laurence (2006): Psychological Principles and Practices for Superior Law Enforcement Leadership. In: *The Police Chief*, Vol. 73 No. 10. Forrás: http://policechiefmagazine.org/magazine/index.cfm?fuseaction=display_arch&article_id=1026&issue_id=102006 Letöltés ideje: 2014. 10. 12.
- Nagy Henriett (2010): *A képesség-alapú érzelmi intelligencia modell érvényességének empirikus elemzése*. PhD értekezés. Budapest, ELTE Pszichológia Doktori Iskola, Személyiség-és Egészségpszichológiai Alprogram.
- National Police Promotion Framework, 2014. Forrás: <http://college.police.uk/en/11621.htm> Letöltés ideje: 2014. 06. 23.
- NYPD Training Bureau, 2014. Forrás: http://nyc.gov/html/nypd/html/training_nypd/scholarship_unit_.shtml Letöltés ideje: 2014. 06. 24.
- Police Officer Career Development, 2014. Forrás: http://prospects.ac.uk/police_officer_career_development.htm Letöltés ideje: 2014. 06. 03.
- Remke, Stefan (2003): Personalauswahl für und in der Polizei, In: Stein, Frank (ed.): *Grundlagen der Polizeipsychologie*. Göttingen, Hogrefe Verlag. 226–243.
- Remke, Stefan (2012): Personalauswahl. In: Schmalzl, Hans P. – Hermanutz, Max – Ludwig, Christiane (eds.): *Moderne Polizeipsychologie in Schlüsselbegriffen*. Stuttgart, Richard Boorberg Verlag. 197–207.
- Sanders, Beth A. (2008): Using personality traits to predict police officer performance. In: *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 31 No. 1. 129–147
- Spengler, Mark – Remke, Stefan (2013): Welche Personalauswahlverfahren sagen die Eignung von Führungskräften am besten vorher? In: *Die Polizei*, No. 6. 173–177.
- Sziklai László (2000): *Sziklai-féle Vezetői Attitűd Vizsgálata*. Budapest, SzL Consulting Szervezet és Vezetés Fejlesztési Tanácsadó E.C.
- The Department of Administrative Services Statewide Human Resources Management Personnel Assessment and Staffing Unit, 2014a. State Police Sergeant Promotional Examination Test Taking Guide. Forrás: <http://das.ct.gov/images/1090/STATE%20POLICE%20SERGEANT%20TEST%20TAKING%20GUIDE.pdf> Letöltés ideje: 2014. 06. 15.
- The Department of Administrative Services Statewide Human Resources Management Personnel Assessment and Staffing Unit, 2014b. Instructions for Completing the Professional Profile – State of Connecticut Promotional Examination for State Police Sergeant. Forrás: <http://das.ct.gov/images/1090/SERGEANT%20PROFESSIONAL%20PROFILE%20INSTRUCTIONS%202014.pdf> Letöltés ideje: 2014. 06. 15.
- The LAPD Career Ladder, 2014. Forrás: http://joinlapd.com/career_ladder.html Letöltés ideje: 2014. 06. 12.

Vezető-kiválasztás a katasztrófavédelemben és a büntetés-végrehajtásban

HEGEDŰS JUDIT – MALÉT-SZABÓ ERIKA

A katasztrófavédelem és a büntetés-végrehajtás vezető-kiválasztása saját belső gyakorlatuk alapján történik, az adott szervek által kidolgozott belső módszertani ajánlás alapján végzik az állományhoz, a szervezethez kapcsolódó pszichológus szakemberek a vezetővé váláshoz kapcsolódó pszichológiai alkalmassági vizsgálatot, mellyel jelen tanulmányban részletesebben foglalkozunk.

Az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság (OKF) vezető-kiválasztási rendszere

A korábban már említett, a Belügyi Tudományos Tanács által végzett kompetencia-kutatásban a katasztrófavédelem szakemberei munkavégzésükhöz kapcsolódó specifikumokat is meghatározták¹. A korábban bemutatott általános vezetői kompetenciákon túl a tisztességet, becsületet, a kitartást, a csapatmunkát, valamint a cselekedetek és döntések érzelmeiktől és értékítéletektől mentes kivitelezését emelték ki a kutatásban résztvevők. Többek között ezen kompetenciák meglétét is vizsgálják az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóságnál (OKF) végzett pszichikai alkalmassági vizsgálatok.

A pszichikai alkalmassági vizsgálatok fajtái közül az állományilletékes parancsnoki beosztásba kinevezés esetén történő vizsgálatot az Országos Egészségügyi, Pszichológiai és Munkabiztonsági Ellátó Központ végzi első és másodfokon egyaránt, melyet 2012. évben hoztak létre. Munkájukat segítik a 2012-2013-ban létrejött területi egészségügyi, pszichológiai és munkabiztonsági ellátó központok. Jelenleg területi egészségügyi, pszichológiai és munkabiztonsági ellátó központok működnek Budapesten, Csornán, Kaposváron, Szegeden, Egerben és Debrecenben, ezekben egységes szakmai szempontok alapján, a munkakörök szerinti speciális igényekhez igazítva történik az állomány orvosi, pszichológiai ellátása és az alkalmassági vizsgálatok.

Jelenleg az OKF-nél a pszichológiai alkalmassági vizsgálatok jogszabályi hátterét az 57/2009.(X.30) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet, valamint a közúti járművezetők pályaalkalmassági vizsgálatáról szóló 41/2004. (IV.7.) GKM rendelet, illetve egy belső módszertani ajánlás biztosítja. A belső módszertani ajánlás egyik fontos pontja, hogy az OKF állásfoglalása szerint, nem lehet pszichológiai alkalmassági vizsgálatot végezni azokkal, akik betegállományban, táppénzen, egészségügyi szabadságon vannak, illetve gyógyszeres kezelés alatt állnak.

A vezető-kiválasztással kapcsolatos pszichológiai alkalmassági vizsgálaton viszonylag sokféle vizsgálati eljárást alkalmaznak. Az OKF gyakorlatában kiemelt szerepet kapnak a pszichés egyensúlyt, a személyiségjegyeket feltáró vizsgálati eszközök, így például csak az itt alkalmazott BFQ, mely egy 132 tételből álló, a személyiség mérésének céljából kidolgozott önjellemző kérdőív, vagy a CPI, amely 480 kérdésével átfogó képet ad a jelöltről, illetve a szintén csak itt alkalmazott Thomas-Kilmann vizsgálati eszköz, mely a konfliktuskezelési stratégiákat méri fel. A pszichológiai alkalmassági vizsgálat fontos eleme az intellektuális képességek vizsgálata, mely a katasztrófavédelemnél is megjelenik. Érdemes kiemelni a figyelmet a vizsgálatát, valamint a kommunikációs képességekre fókuszáló kérdéssorokat. A tesztkészletüket folyamatosan bővítik, modernizálják. Mindemellett a szóbeli kikérdezést is fontosnak tartják.

A büntetés-végrehajtás (BV) vezető-kiválasztási rendszere

A büntetés-végrehajtás intézményeiben a vezető-kiválasztás az 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet, és a 1-1/44/2010. (VII. 14.) OP intézkedés alapján történik. Jelen fejezet az OP intéz-

¹ Malét-Szabó Erika – Horváth Ferenc (2014): Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 12–18.

kedés alapján mutatja be a pszichológiai alkalmassági vizsgálatot vezetői beosztásba történő kinevezés esetében.

Az OP Intézkedés különbséget tesz a BV. szervek parancsnokhelyetteseinek/osztályvezetőinek beosztás változását megelőző pszichológiai alkalmassági vizsgálatait és az állományilletékes parancsnoki beosztásba kinevezést megelőzően végrehajtott pszichológiai vizsgálatok között. Így parancsnokhelyettesek és osztályvezetők esetén az első fokú vizsgálatot az Egészségügyi Főosztály vezetője által felkért szakpszichológusok végzik, míg másodfokon a BVOP Egészségügyi Főosztály II. fokú Egészségügyi Alkalmasságot Vizsgáló Bizottsága illetékes a vizsgálat lefolytatására. A vizsgálatot a bv. intézetben főállásban, részmunkaidőben vagy megbízással foglalkoztatott szakpszichológus végezheti, akinek kötelessége a vizsgálat megkezdése előtt a vizsgálatra rendelt személy személyazonosságának ellenőrzése.

Az állományilletékes parancsnoki beosztásba kinevezést megelőzően első fokú vizsgálatot az MH HEK, illetve a jogutódként a feladatra később kijelölt intézmény szakemberei végzik, míg másodfokon a BVOP Egészségügyi Főosztály II. fokú Egészségügyi Alkalmasságot Vizsgáló Bizottsága végzi azt.

A vizsgálati protokoll mindkét esetben azonos, megfelelő intellektust, figyelmi paramétereket, személyiségjegyeket mérnek tesztek segítségével, meghatározott standardok alapján. Ezen kívül félig strukturált interjúk segítségével élettörténeti, karrierívré és motivációra vonatkozó adatokat nyernek. A szakpszichológus felhasználja a vizsgált személyről rendelkezésre álló korábbi időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálat eredményeit is. Mindkét fokon két féle minősítés születhet: „Pszichikailag alkalmas a tervezett szolgálati/állományilletékes parancsnoki beosztásra”, vagy „Pszichikailag alkalmatlan a tervezett szolgálati/állományilletékes parancsnoki beosztásra”.

Összegzés

Összességében véve elmondható, hogy mind a katasztrófavédelem, mind pedig a büntetés-végrehajtás területén jól kidolgozott pszichológiai protokoll alapján zajlik a vezető-kiválasztást támogató pszichológiai alkalmassági vizsgálat. Ez az eddig bevált protokoll tovább bővül, hiszen az ÁROP pályázaton belül külön-külön munkacsoportban dolgozott a két szakterület azon, hogy minél komplexebb, a saját szakterület szempontjait is figyelembevevő rendszert alakítsanak ki.

Irodalom

- 41/2004. (IV.7.) GKM rendelet/57/2009.(X.30) IRM-OM-PTNM együttes rendelet, 1-1/44/2010. (VII. 14.) OP intézkedés
Malét-Szabó Erika – Horváth Ferenc (2014): Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 12–18.
- Malét-Szabó Erika (2014): Az ÁROP 2.2.17. „Új közsolgálati életpálya” projekt rövid bemutatása. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 59–65.

A vezető-kiválasztás jelenlegi gyakorlata a polgári nemzetbiztonsági szolgálatoknál, a Terrorelhárítási Központnál és a külföldi nemzetbiztonsági szolgálatoknál

ZALAI NOÉMI

A tanulmány célja a vezető-kiválasztás jogszabályi hátterének, gyakorlatának és az eljárás során alkalmazott módszertani sajátosságoknak a bemutatása, a hazai és néhány nemzetközi nemzetbiztonsági szolgálat vonatkozásában.

Jogszabályi háttér, elvárások

Az Alkotmányvédelmi Hivatal (AH) és a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat (NBSZ) az egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapeljárásról szóló 57/2009 (X.30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet és a 3/2010. PTNM utasításban előírtaknak megfelelően végzi a vezetői-kiválasztást. A Terrorelhárítási Központ (TEK) ez irányú tevékenységét alapvetően 57/2009 IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet határozza meg.

Az AH és az NBSZ esetében a vezetőkkel szemben támasztott elvárások közé tartozik a felsőfokú végzettség megléte. Azokon a területeken, ahol valamilyen végrehajtási norma rendelkezik a szakirányú végzettségről, ott annak meglététől nem lehet eltekinteni. Ide sorolhatóak például a döntően funkcionális területekhez tartozó gazdasági, jogi, egészségügyi vonatkozású vezetői beosztások, de egyéb területeken is előfordulhatnak ilyen jellegű megkötések. Ahol a szakirányú végzettség nincs előírva, ott a főiskolai vagy egyetemi diploma jelenti a vezető jelöltekkel szembeni elvárást.

Az alapvető elvárások körébe tartozhat még mindkét polgári nemzetbiztonsági szolgálatnál a különböző mértékű szakmai tapasztalat megléte. Bizonyos esetekben meghatározásra kerülhet a kötelező minimum – például a legalább 3-5 év szakmai tapasztalat –, de előfordulhat, hogy a szakmai tapasztalat megléte csak előnyként kerül meghatározásra. Az AH alkalmanként a megüresedő vezetői beosztásokra pályázatot ír ki a szervezeten belül, egyéb esetekben a szakmai életút, illetve a korábbi beválás alapján kerülnek felkérésre a vezető jelöltek. Az NBSZ-nél döntően csak ez az utóbbi gyakorlat működik. Mindkét szolgálatnál a vezetői beosztás betöltésének alapvető feltétele a rendészeti szakvizsga letétele és a rendészeti vezetővé képző tanfolyam elvégzése.

A polgári nemzetbiztonsági szolgálatok hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, valamint a szolgálatra való alkalmasság különleges feltételeiről szóló 3/2010. PTNM utasítás alapján pszichikai alkalmassági vizsgálatot kell végezni első vezetői beosztásba történő kinevezés előtt, de annak eredménye nem minősítő erejű, tehát a jelölt a „nem javasolt” eredmény esetén is kinevezhető. A Terrorelhárítási Központ a honlapon¹ feltüntetett információk alapján személyi állománya jelenleg az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szervtől a hivatásos szolgálati viszonyra vonatkozó jogszabály szerint berendelt rendőrökből és vezényelt hivatásos állományúakból, valamint közalkalmazottakból áll. Hivatásos állományúak esetében a beosztás betöltésének feltétele a szakterületen eltöltött minimum 5 éves gyakorlat, továbbá pszichológiai teszt és egészségügyi vizsgálat, „C” típusú nemzetbiztonsági ellenőrzés, a személyvédelmi és műveleti szakterületeken további fizikai alkalmassági felvételi eljárás. A Terrorelhárítási Központnál rendszeresített hivatásos szolgálati beosztásokat, beleértve a vezetői munkaköröket, az azokhoz kapcsolódó rendfokozatokat, beosztási kategóriákat és képzési követelményeket a 65/2011. (XII. 30.) BM rendelet tartalmazza. Ez alapján az osztályvezetők esetében elvárás

¹ Forrás: <http://tek.gov.hu> Letöltés ideje: 2014. 06. 15.

a főiskolai vagy egyetemi végzettség, a szakirányú szakmai felsőfokú, illetve a rendészeti szakvizsga, a rendészeti irányultságú akkreditált szakirányú továbbképzési szak, és a rendészeti vezetővé képző tanfolyam teljesítése, valamint a pszichológiai alkalmasság. Főosztályvezetői, illetve magasabb beosztások esetében a fentiekén túl elvárás még a rendészeti mestervezetővé képző tanfolyam elvégzése.

A vezető-kiválasztás gyakorlata az Alkotmányvédelmi Hivatalnál

Az Alkotmányvédelmi Hivatalnál (AH) a vezető-kiválasztás menete az első vezetői megbízáskor minden jelölt esetében egyforma. Nem alkalmaznak képességteszteket, mivel ezek vizsgálata a bekerülés-kor minden jelölt esetében megtörténik. Ugyanakkor vezetői kompetenciák és személyiségvonások, valamint az életút, fejlődési ív vizsgálatára sor kerül, validált mérő eljárások alkalmazásával. Részletes interjú keretében vizsgálják továbbá a jelöltek motivációját, céljait, elvárásait, fejlődési irányait, önismeretét. A vezetői beosztások betöltése kétféleképpen történhet. A betöltésre váró beosztásra egy konkrét személy kerül kijelölésre, vagy bizonyos esetekben pályázat kiírására kerül sor. Az eljárás mindkét esetben nagyon hasonlóan zajlik, azzal a különbséggel, hogy pályázat esetén a pályázatban kiírt feltételek meglétének ellenőrzésére, valamint a jelöltek sorrendjének megállapítására egy pályázati bizottság kerül felállításra.

A vezető-kiválasztás menete az AH-nál:

1. A jelölt/jelöltek személyes- és szociális kompetenciáinak, vezetői készségeinek vizsgálata validált mérőeszközök segítségével, valamint strukturált interjú lefolytatásával. Ha a jelölt igényli, személyes visszajelzést kaphat a vizsgálat eredményeiről, továbbá a javaslat tartalmáról.
2. Az eredmények alapján a 3/2010 PTNM utasítás 4/C mellékletében szereplő, meghatározott formátumú szakvélemény kerül kiállításra, amely csak a javaslat és az alkalmasság tényét tartalmazza. A jelölt, illetve az állományilletékes parancsnoka kérhetnek szóbeli tájékoztatást az eredmény részleteiről, de ez nem kötelező eleme a kiválasztási eljárásnak.
3. A fenti szakvélemény megküldésre kerül az illetékes szervezeti egységnek, jelen esetben a humánpolitikának.
4. A humánpolitika az állományilletékes parancsnokkal történő egyeztetést követően megteszi a szükséges lépéseket a kinevezési/megbízási parancs kiállítására.

Belső pályázat esetén a kiválasztás menete annyiban módosul, hogy a Pályázati Bizottság a kapott pályázati anyagok, a pszichológiai alkalmasság és a jelölt képességeinek ismeretében felállít egy sorrendet a jelöltekből. Ebben az esetben a humánpolitika a fentiekhez képest komplexebb anyagot kap, kiegészítve a jelölt pályázati anyagával és a Pályázati Bizottság javaslatával.

Az Alkotmányvédelmi Hivatalnál a kiválasztás mellett nagy hangsúlyt fektetnek a vezetői készségek tréningen történő fejlesztésére, ezért döntően már a megbízási idő alatt beiskolázzák a vezető jelölteket különböző készségfejlesztő tréningekre, valamint a rendészeti vezetővé képző tanfolyamra.

A vezető-kiválasztás gyakorlata a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál

A Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál (NBSZ) az esetek többségében egy konkrét jelölt vezetői alkalmasság vizsgálatára kerül sor standard eljárás keretében, a belső pályázat vezetői beosztások vonatkozásában nem jellemző. A jelölt vizsgálata objektív és szubjektív dimenziók mentén történik, beleértve a szakmai és egyéni életút és a személyes interjú keretében feltárt jellemzőket. A vezetői alkalmassági vizsgálat során a korábbi pszichológiai vizsgálati eredményeket is figyelembe veszik, különös tekintettel az 1 éven belül történt, még érvényesnek tekinthető eredményekre. A kiválasztási eljárás során elsősorban a két vagy több korábbi vizsgálatok eredményei közötti különbségekre fókuszálnak, ezért ennek ismeretében a korábban mért képességek egy részét már nem vizsgálják újra. Ugyanakkor sor kerül a vezetői készségek (rugalmasság, én-hatékonyosság, szociális készség), valamint a motiváció feltárására. A vizsgálatok személyiségvonások, személyes és szociális kompetenciák mentén történnek, amelynek során a leendő munkakörhöz kapcsolódó szakterület specialitásait is figyelembe veszik.

A vezető kiválasztás menete az NBSZ-nél:

1. A jelölt korábbi anyagainak tanulmányozása, a személyes és szakmai életút, valamint a személyiség fejlődési irányainak megismerése.
2. Elbeszélgetés a jelölttel, amelyben tájékoztatást kap a vizsgálat menetéről, a javaslattevési eljárásról, valamint a róla készülő szakvélemény tartalmi elemeiről.
3. A korábbi eredmények figyelembe vétele mellett meghatározott személyiség- és képességvizsgálatok lefolytatására kerül sor, validált mérőeszközök segítségével.
4. A jelölttel személyes interjú folytatnak, amelyben feltárára kerül a motivációja, az elképzelései, céljai, az informális viszonyrendszere, fejlődési irányai. Ha a jelölt igényli, személyes visszajelzést kaphat, a vizsgálat eredményéről, továbbá a javaslat tartalmáról.
5. A jelölt vizsgálati eredményei alapján szakvélemény elkészítésére kerül sor, amely tartalmazza az aktuális személyiségképét, az alkalmasságára vonatkozó javaslatot, valamint a fejlesztendő területeit.
6. A jelölt igény szerint akár önállóan, akár a közvetlen előljáró jelenlétében szóbeli tájékoztatást kap az eredményekről.
7. A szakvélemény megküldésre kerül a humánpolitikai szervezeti egység felé, ahol intézkednek a vezetői megbízáshoz, illetve kinevezéshez szükséges parancs elkészítéséről.

A vezető-kiválasztás gyakorlata a Terrorelhárítási Központnál

A Terrorelhárítási Központ (TEK) vezető-kiválasztási eljárása elsősorban az egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról szóló 57/2009 (X.30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendeletben előírtak alapján történik. A 27. § (1) bekezdés alapján a hivatásos állomány tagja beosztásának változása esetén alkalmassági vizsgálatot kell végezni többek között, ha a hivatásos állomány tagja nem rendelkezik egy éven belüli, az új beosztásnak megfelelő alkalmas minősítéssel és az új beosztás a jelenlegihez képes eltérő szakmai követelményt jelent vagy eltérő pszichikai megterheléssel jár.

A (2) bekezdés szerint a vizsgálatot végző a rendelkezésre álló egészségi, pszichológiai dokumentáció, az egy éven belül elvégzett időszakos egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági vizsgálat eredménye, saját és a szükséges kiegészítő vizsgálatok alapján minősíti az alkalmasságot.

A vezetői beosztásokra a TEK-nél belső pályázatot nem írnak ki, a jelötteket elsősorban a korábbi szakmai életútjuk alapján javasolják a beosztásra. A jelöltek minden esetben részt vesznek a BM Oktatási Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság (OKTF) által lefolytatott vezető-kiválasztási eljárásban, amelynek alapját a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013 (I. 30.) BM rendelet képezi. A vezető-kiválasztási eljárás folyamatának részleteit a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszere keretén belül folyó felkészítések résztvevői, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbank működtetésében érintettek számára szóló Tanulmányi és Vizsgaszabályzat (TVSZ) tartalmazza. A vezető kiválasztási eljárás során a TVSZ 106-108. bekezdéseiben foglaltak szerint a vezetői munka hatékonyságát megalapozó kompetencia elemek szintjének és gyakorlati alkalmazásuk hatásfokának felmérése történik, meghatározott pszichológiai mérőeszközök segítségével. Ezenfelül a jelöltek a mestervezetői kompetencia megfelelést vizsgáló felmérés keretein belül strukturált interjúban és AC jellegű feladatokon vesznek részt.

A vezető-kiválasztás menete a TEK-nél:

1. Az első vezetői megbízás vagy kinevezés előtt a vezetőjelölt részt vesz a BM OKTF vezető kiválasztási eljárásán.
2. A jelölt korábbi pszichikai és fizikai alkalmasság vizsgálati eredményeinek figyelembevételével bizonyos személyiség és képesség vizsgálatokra kerülhet sor, beleértve a motiváció vizsgálatát és az

- interjút. Ezen vizsgálatok során a jelölt leendő szolgálati helyének szakmaspecifikus jellemzői is befolyásolhatják az elvégzendő vizsgálatok jellegét.
3. A vezetőjelölt vizsgálati eredményei alapján minősítés készül a vezetői beosztásra való alkalmasságot illetően, amely az intézkedésre jogosult szervezeti egység felé megküldésre kerül.
 4. Beosztásra alkalmas minősítés esetén a humánpolitika felé megteszi a vezetői megbízáshoz vagy kinevezéshez szükséges személyügyi intézkedéseket.

A vezető-kiválasztás gyakorlata a külföldi Nemzetbiztonsági Szakszolgálatoknál

A külföldi nemzetbiztonsági szolgálatok nagy része rendelkezik saját honlappal, többségük több nyelven is elérhető, azonban a felvételi eljárást és az alkalmazás feltételeit illetően nem minden szolgálatnál találhatunk hozzáférhető adatokat, a vezető kiválasztási eljárásukra vonatkozóan pedig a szolgálatok többsége nem tesz közre releváns adatokat. A vezető-kiválasztás gyakorlatáról, feltételeiről azon országok nemzetbiztonsági szolgálatainak esetében kaphatunk képet, amelyek a betöltendő vezetői beosztásokat megpályáztatják. Ez a gyakorlat elsősorban Nagy-Britannia és az Amerikai Egyesült Államok szolgálatainak esetében figyelhető meg.

Biztonsági Hírszerző Ügynökség (SOA), Horvátország

A szolgálat honlapján² szűk körű információk találhatók az alkalmasságot illetően, a megjelenített tájékoztatás elsősorban a szervezethez történő felvétellel vonatkozik. Ez alapján a felvételi követelményeket az alábbiak szerint határozzák meg:

- Megfelelő szintű végzettség
- Megfelelő szintű szakmai tudás és tapasztalat (pl.: kiképzői munkakör esetén: megfelelő oktatói végzettség és hivatásban eltöltött tapasztalat)
- Speciális tudás és képességek
- Speciális egészségügyi és pszichológiai feltételek
- Horvát állampolgárság

A pszichológiai alkalmasság vizsgálatokat illetően további információk a honlapon nem szerepelnek, a betöltésre váró beosztotti vagy vezetői beosztások vonatkozásában pályázati kiírás nem található.

Német Szövetségi Alkotmányvédelmi Hivatal, (BfV)

A Hivatal honlapja³ angol és német nyelven is megtekinthető, az aktuális álláshirdetések, pályázatok azonban csak német nyelven elérhetőek. A felvételi követelmények között szerepelnek alapelvárások, illetve a betöltendő beosztáshoz köthető feltételek.

Alapelvárásnak tekinthető a német állampolgárság és a megfelelő szintű iskolai végzettség megléte, valamint a biztonsági eljáráshoz köthető intézkedések elfogadása. Ezenfelül elvárásként szerepelhetnek az alábbi kritériumok:

- Megfelelő szintű általános felkészültség, értelmi képesség
- Önálló munkavégzésre való képesség
- Megfelelő szintű szociális kompetenciák
- Kommunikációs készség
- Mobilitás, flexibilitás

A jelentkezéshez egy online felületen megtalálható kérdőívet kell kitölteni, amely tartalmazza többek között a személyes adottságokra, motivációra és az elvárásokra vonatkozó kérdéseket is. A honlapon vezetői beosztásra vonatkozó alkalmassági feltételek, illetve a vezető-kiválasztás gyakorlatával kapcsolatos információk nem találhatók.

² Forrás: <http://soa.hr/en> Letöltés ideje: 2014. 06. 12.

³ Forrás: <http://verfassungsschutz.de/de/das-bfv/karrieremoeglichkeiten/stellenangebote> Letöltés ideje: 2014. 06. 12.

A brit szolgálatok⁴ általánosságban az átlagosnál jóval részletesebb információt adnak a jelentkezési feltételekről, a felvételi eljárás menetéről, a követelményekről és az alkalmazás körülményeiről. Az elvárt készségek, és képességek listája függ a betölteni kívánt pozíció követelményrendszerétől. A honlapon lehetőség van arra, hogy az érdeklődők előzetesen tájékozódjanak bizonyos alapvetően elvárt követelményekről, mielőtt ténylegesen beadnák a jelentkezésüket. Emellett jellemzően az egyes szakterületekhez köthető tevékenységi körök a szokásosnál részletesebben kerülnek bemutatásra, illetve ehhez kapcsolódóan számos teszt és próbafeladat került feltöltésre a honlapokra, amelyek segítségével előzetes képet kaphat a jelentkező az elvárt szintekről és a saját képességeiről.

Általános elvárás a szolgálatokhoz jelentkezőkkel szemben:

- Alapvető számítástechnikai ismeretek
- Elemző készség
- Csapatmunkára való hajlam
- Becsületesség
- Tisztesség

Mindkét szolgálat esetében bevett gyakorlatnak tekinthető a különböző betölthető beosztásokra vonatkozó pályázatok, állásajánlatok honlapon történő közzététele. A korábbiakban bemutatott külföldi nemzetbiztonsági szolgálatokkal ellentétben az MI6, MI5 és GCHQ honlapján szereplő pályázatok között található vezetői vagy annak minősülő beosztásokra vonatkozó pályázati kiírásokat is. Ezek a kiírások többek között tartalmazzák a betöltendő pozícióra vonatkozóan a munkakör tartalmát, illetve a beosztáshoz szükséges követelményeket. Az megállapítható, hogy döntően az informatikai és szolgáltatási szektorhoz köthető beosztások esetében kerülnek meghirdetésre vezetői pozíciók, amelyek közül az alábbiakban néhány konkrét példát fogok bemutatni.

Integrált projekt csoportvezető, MI6

Mivel az MI6 profiljában az információgyűjtő tevékenységhez kapcsolódóan kiemelt szerepet kap a nemzetközi kommunikációs hálózat ismerete, ezért viszonylag nagy számban keresnek ezen a területen jártas szakembereket. A munkaköri leírás alapján a fenti beosztás megköveteli a legújabb technológiák ismeretét, és azt a képességet, hogy az ideális jelölt képes legyen a területen dolgozó munkatársak koordinálására. A beosztást betöltő személy felelősségi körébe tartozik a különböző technikai szakértők vezetése, valamint a szakterülethez köthető stratégiai szintű irányelvek kidolgozása. További felelősségi körként kerülnek meghatározásra az alábbi feladatok:

- Az ágazati szereplők elvárásainak stratégiai szintű meghatározása és menedzselése
- A projektekhez köthető elvárások és eredmények biztosítása
- A munkatársak és a projektcsoportok közötti hatékony információ megosztás biztosítása
- A projekt csoportokkal kapcsolatos mentorálási és coaching tevékenység ellátása, beleértve a szakmai fejlődés biztosítását
- A különböző projektek és csoportok között előforduló ütközések és konfliktusok kezelése
- A beosztás betöltéséhez az alábbi feltételek megléte szükséges:
 - Magas szintű szakmai ismeretek, professzionális hozzáállás
 - Magas szintű szervezőkészség
 - A vezetők, a mellérendeltek és a beosztotti állomány elismeréséhez szükséges képességek
 - Első osztályú vezetői készségek
 - Meggyőző ágazati és ügyfél menedzsment
 - Kiváló kommunikációs készség
 - Projektmenedzsment területén megszerzett megfelelő szintű minősítések (pl. PRINCE2)

⁴ Forrás: <https://mi5.gov.uk/>, <https://sis.gov.uk/> Letöltés ideje: 2014. 06. 12.

GCHQ projektmenedzser

Az MI6-ről részlegesen levált, de azzal szakmailag szorosan együttműködő és a brit hírszerző közösség szerves részeként funkcionáló Kormányzati Kommunikációs Központ (GCHQ) meghatározó szerepet játszik a jel felderítésben, kódfejtésben és a kibervédelmi tevékenységekben. Ennek megfelelően kiemelt hangsúlyt fektetnek a megfelelő szaktudással rendelkező információtechnológiában jártas szakemberek alkalmazására.

A beosztással kapcsolatos munkaköri elvárások:

- A projektindításhoz történő közreműködés
- A felmerülő, projektekkel kapcsolatos információk azonosítása és monitorozása
- A projektek és termékek menedzselése és felügyelete
- Projekttervezés
- Monitoring

A beosztás betöltéséhez az alábbi készségekről kell számot adni:

- A PRINCE2 teszten elért megfelelő szintű eredmény
- Jó vezetői készségek
- Elkötelezettség a változás és a motiválás iránt
- Kiváló kommunikációs készség
- Jó csapatépítő és ügyfél menedzsment képesség
- Az ügyfélközpontú elvárások megvalósítása
- Innovatív szemlélet
- Jó prezentációs készségek

A beosztással kapcsolatos kiválasztási eljárás elemei:

- Interjú
- Projekt menedzsment kérdőív kitöltése
- Projekt menedzsment készségek vizsgálata
- Preferenciaszűrés
- Minimum alkalmassági szűrés

Azok a jelentkezők, akik sikeresen teljesítették a fenti előzetes szűréseket, azok a következő szinten a projekt menedzseri képességeik gyakorlati vizsgálatában fognak részt venni. Ezt a vizsgálatot egy, a GCHQ által megbízott cég hajtja végre.

Az MI6, MI5 és GCHQ honlapján található informatikai illetve projektmenedzsment területhez köthető vezetői beosztások esetében többször említésre kerülnek különböző tesztek, illetve vizsgálati módszerek, leggyakrabban a PRINCE2, az SFIA valamint az ITIL. Ezekről a vizsgálati módszerekről önálló online felületen lehet tájékozódni. Ezekből kiderül, hogy külső cégek által fejlesztett, megrendelésre (regisztráció vagy vásárlás útján) kapható tesztsomagokról van szó, amelyek szinte kivétel nélkül az informatikai és szolgáltató szektorhoz kapcsolódó készségek szakértői és vezetői szintű vizsgálatára szolgálnak.

SFIA (Skills for the Information Age)

A különböző részterületeket magában foglaló tesztsomag lehetővé teszi az információs készségek egységes szemléletű, sztenderd vizsgálatát. 96 professzionális IT készséget képes mérni, hat nagyobb kategóriára és számos alkategóriára bontva, beleértve a stratégiai szemléletet és a szolgáltatás menedzsmentet. Az egyes készségek 7 szintű minősítés alapján kerülnek meghatározásra, a tesztek használata műszaki vezetők és HR menedzserek számára egyaránt könnyen értelmezhetőek és használhatóak. Az egyes kategóriákhoz és minősítésekhez kapcsolódó leírások segítséget nyújtanak a vezetőknek abban, hogy átfogó képet kapjanak a jelöltek kompetenciáiról és szakmai készségeik aktuális szintjéről. A tesztsomag használata egy hiteles szakmai IT profil feltérképezését teszi lehetővé. A program 16 profil mentén képes reális képet adni a jelöltekről, beleértve a vezetői szintű profilokat is. Az eredmények munkahelytől függetlenül értékelhetőek.

PRINCE2 (Projects In Controlled Environments)

Az 1989-ben létrehozott PRINCE a hatékony projektmenedzsment készségek vizsgálatát teszi lehetővé és az Egyesült Királyságban, valamint nemzetközi téren is gyakran használatos. A segítségével külön-

bőző szintű készségek vizsgálata válik lehetővé, sztenderd minősítési szintek alapján. A korábban ismertetett beosztások vonatkozásában meghatározásra került például, hogy milyen minimum PRINCE2 minősítési szint elérése szükséges a beosztás betöltéséhez. Az egyes szintekhez különböző elektronikus formában hozzáférhető tesztek és vizsgálatok tartoznak, amelyeket – hasonlóan más elektronikus felvehető tesztekhez – meghatározott idő alatt kell teljesíteni.

ITIL (Information Technology Infrastructure)

Az ITIL egy informatikai rendszerek üzemeltetésére és fejlesztésére szolgáló módszertan, illetve ajánlás gyűjteménye neve, amely az Egyesült Királyság kormányzati beszerzéseikért felelős hivatalának szabványosító tevékenységéeként jött létre és jelenleg a harmadik verzió (ITILv3) tart. Az ITIL 5 fő kategóriából áll, amely tartalmazza a szolgáltatás stratégiát, szolgáltatástervezést, szolgáltatáslétesítést és változtatást, szolgáltatásüzemeltetést, valamint az állandó szolgáltatásfejlesztést.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a brit titkosszolgálatok a hagyományos vizsgálati módszereken felül gyakran alkalmaznak a civil szférában is használatos mérőeszközöket beosztotti és vezetői állományuk kiválasztására. Ezek a mérőeszközök azonban döntően az informatikai, technikai jellegű munkakörök esetében alkalmazhatóak, az operatív szakterületekhez kapcsolódó tevékenységek érthető módon más jellegű vizsgálati módszereket igényelnek, amelyekről azonban sokkal kevesebb információt osztanak meg a szolgálatok a nyilvánossággal.

Központi Hírszerző Ügynökség (CIA), Amerikai Egyesült Államok

A jelentkezés beadása előtt lehetőség van a honlapon⁵ található karriercentrum adatainak tanulmányozására, ahol az aktuálisan megpályázható munkakörök és az azokkal kapcsolatos általános elvárások szerepelnek. A bizalmas információk kezelése miatt a CIA poligráfos vizsgálatnak is aláveti a jelentkezőit.

Általános jelentkezési feltételek:

- A jelentkező hozzájárul az adatainak és körülményeinek ellenőrzéséhez
- 12 hónapon belül nem fogyasztott illegális kábítószer
- megbízható és szavahihető
- egészségügyi és pszichikai alkalmasság

Hasonlóan a brit titkosszolgálatokhoz, a CIA honlapján is található vezető típusú beosztásokra vonatkozó kiírásokat, de alapvetően a funkcionális vagy műszaki-informatikai szakterületekhez kapcsolódóan.

Szolgáltatástámogatási projektmenedzser, CIA

A pályázatban részletesen meghatározásra kerülnek a munkakörhöz kapcsolódó általános feladatok, együttműködési felületek és felelősségi körök, valamint az alapvető képzettséghez, végzettséghez, szakmai tapasztalathoz köthető elvárások.

Minimum elvárás:

- BsC szintű szakirányú végzettség
- Minimum egy év, kifejezetten projekt menedzsment szakterületen szerzett tapasztalat

További elvárások:

- Kiváló szóbeli és írásbeli kifejezőképesség
- Ügyfélorientáltság
- Kiváló elemzőképesség
- Jó kapcsolatteremtő képesség
- Projekt menedzsment képességek

Kiválasztási eljárás:

- Átfogó egészségi és pszichológiai alkalmasság vizsgálat
- Poligráfos vizsgálat

Megállapítható, hogy a külföldi nemzetbiztonsági szolgálatok hasonlóan a hazai szolgálatokhoz alapve-

⁵ Forrás: <http://cia.gov> Letöltés ideje: 2014. 06. 12.

tően az általános felvételi követelményeket teszik nyilvánosan hozzáférhetővé, és csak ritkábban adnak információt a magasabb szintű beosztások betöltéséhez szükséges elvárásokról és kiválasztási módszerekről. Az azonban észlelhetően egyre inkább elterjedt gyakorlat, hogy a jelöltek képességeit a hagyományos vizsgálati módszerek mellett gyakorlati szempontból is mérik.

Irodalom

- 2/2013 (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról
- 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképzettség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról
- 65/2011. (XII. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó egyes fegyveres szerveknél rendszeresített hivatásos beosztásokról és a betöltésükhöz szükséges követelményekről
- 3/2010. PTNM utasítás a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, valamint a szolgálatra való alkalmasság különleges feltételeiről
- A belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszere keretén belül folyó felkészítések résztvevői, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbank működtetésében érintettek számára szóló Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

Internetes források:

- <https://soa.hr/en/> Letöltés ideje: 2014. 06. 15.
- <http://verfassungsschutz.de> Letöltés ideje: 2014. 06. 22.
- <https://cia.gov/index.html> Letöltés ideje: 2014. 06. 15.
- <https://mi5.gov.uk/> Letöltés ideje: 2014. 06. 22.
- <https://sis.gov.uk/> Letöltés ideje: 2014. 06. 22.
- <https://sis.gov.uk/our-history/gchq.html> Letöltés ideje: 2014. 06. 22.
- <http://sfia-online.org/> Letöltés ideje: 2014. 06. 22.
- <http://prince2.com/europe/training> Letöltés ideje: 2014. 06. 22.
- <http://itil-officialsite.com/> Letöltés ideje: 2014. 06. 22.
- <http://hu.wikipedia.org/wiki/ITIL> Letöltés ideje: 2014. 06. 22.

Vezető-kiválasztás a közigazgatásban

PETRÓ CSILLA

Az ÁROP 2.2.17 „Új közszolgálati életpálya” kiemelt projekt egyik ágában, a „civil” közigazgatás részére készülő vezető-kiválasztási gyakorlat fejlesztésének megalapozása érdekében a tanulmány áttekinti a terület korábbi gyakorlatát, jelenlegi állapotát, és fejlesztési javaslatokat fogalmaz meg, figyelemmel a nemzetközi közigazgatási vezető-kiválasztási trendekre is.

Bevezetés

A tanulmány célja, hogy bemutassa a hazai közigazgatási vezető-kiválasztás jelenlegi helyzetét, hiányosságait, és a korábbi hazai és kurrens nemzetközi példák felsorolásával a lehetséges fejlesztési irányokat, amely mind fontos a tapasztalatok és tanulságok levonásához, a fejlesztés irányainak megfogalmazásához.

A közigazgatási vezető-kiválasztás múltja és jelene

Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy a megfelelő szakembergárda biztosítása a közigazgatás eredményes működésének lételeme. A kiválasztás rendszere alapvetően hat ki a személyi állomány minőségére. A kiválasztás humán erőforrás funkció biztosítja, hogy a feladatokat hatékonyan ellátni képes személyi állomány álljon rendelkezésre a megfelelő munkaposztokon. Hatványozottan igaz ez a vezetőkre, hiszen irányító, felügyelő és vezető szerepük miatt kulcsszerepük van a közigazgatási feladatellátás eredményességében, így kiválasztásukra különös gondot kellene fordítani. Ezért is veszélyes, hogy ezen a téren megannyi bizonytalanság mutatkozott az elmúlt néhány évtizedben, nem segítve elő fenti célok kibontakozását.

A *kiválasztás szabályai* az évek során folyamatosan változtak, a kötelező pályázattal rendszer szabályaitól kezdve, a pályázat csak lehetőségként való szabályozásáig. 2008 előtt sok vád érte a magyar közigazgatást a személyi állomány kiválasztásának rendezetlensége miatt. Annak ellenére, hogy a professzionális közszolgálat mintegy másfél évszázados kialakulása óta folyamatosan napirenden szerepelt a kérdés, egységes köztisztviselői kiválasztási rendszer 2008-ig nem létezett. Az évente, vagy kétfévente kiadott közigazgatás-fejlesztési kormányhatározatok ugyan folyamatosan foglalkoztak a kérdéssel, de 2008 előtt a közigazgatási szervek szinte teljes önállóságot élveztek a köztisztviselői kiválasztásának módjában. Ezután viszont a másik véglet következett be, a teljes szabályozatlanságot felváltotta a nemzetközi összehasonlításban is szokatlanul komplex és sokféle kiválasztási eszköz bonyolult keverékét alkalmazó rendszer¹. A vezetők kiválasztását kötelező jelleggel végezte a Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Központ (KSZK), amely egyébként emellett az egész köztisztviselői személyzetpolitikai terén igyekezett oroszánrészről vállalni a fejlesztés tekintetében. A bonyolult *kiválasztási procedúrában* fel kellett jutni a létra tetejére az alábbi kiválasztási lépcsőfokokon. Eleget kellett tenni tehát:

- az alkalmazás általános feltételeinek;
- és különös feltét eleinek (nyelvvizsga, valamilyen szakképesítés stb.), ezen kívül
- egy háromlépcsős versenyvizsgának, amely egy olyan összetett, a közigazgatás személyi állományának kiválasztására rendszeresített folyamatot, amelynek során a kiválasztás kritériumainak megfelelő jelöltek többlépcsős – képességeiket, tudásukat, műveltségüket széles körűen ellenőrző – versengő, egy időben történő megmérettetésen mennek keresztül (a vizsga letétele után lehetett csak állásokra pályázni, tehát ez volt a belépő); valamint

¹ Linder Viktória (2009): Új kiválasztási rendszer a magyar közigazgatásban – megint átestünk a ló túoldalára? *Humánpolitikai Szemle*, 20. évf. 11-12. sz. 45–54.

- keresztül kellett menni magán a pályázati eljáráson (a központi közigazgatás viszonylatában központiilag, egyébszinteken központiilag is közzététel);
- ezt követte a kötelező kompetenciavizsgálat;
- a szerv vezetője által kitalált speciális megmérettetés (ha szükségesnek ítélte);
- végül a kötelező próbaidő.

Az általános és különös alkalmazási feltételeket még később ismertetjük. De addig is annyit, hogy a közhivatal viseléshez bizonyos alapkövetelmények és speciális követelmények előírása bevett gyakorlat a legtöbb nemzet esetében, pl. állampolgárság, büntetlen előélet, nagykorúság stb.. Az akkori speciális feltételekre egy példa, hogy az akkor hatályos köztisztviselői képesítési kormányrendelet² a közigazgatási állások betöltését determinálta, hozzátehetjük, hogy sok esetben indokolatlanul zárva ki bizonyos végzettségű embereket adott munkakörökből.

A *versenyvizsga* sikertelen hazai adaptációjáról és az ebből levonható tanulságokról hosszú oldalakon keresztül meg lehetne emlékezni. Itt most csak annyit említek meg, hogy a versenyvizsgát pl. Franciaország és sok más állam alkalmazza sikeresen. Nem a véletlen műve tehát, hogy az EU a versenyvizsga eljárás bevezetése mellett döntött tisztviselőinek kiválasztása során! Hazánkban viszont ezt nem sikerült adekvát módon megvalósítani. Ahogyan említettük, állásokra csak azután lehetett pályázni, ha valaki letette a versenyvizsgát, és ezt követte a szintén hosszadalmas pályázati eljárás, részeként kötött kompetenciavizsgálattal, amely kétségkívül haladó szellemű kiválasztási módszer, de nem lehet egyik napról a másikra kompetenciaalapú kötelező kiválasztást ráengedni egy olyan szervezetrendszerre, amely azzal még sosem találkozott, nincsenek meg az alapok.

Utolsó lépcsőként iktatták be német mintára, a ma is működő, kötelező *próbaidő intézményét*, amely a bevalás utolsó lépcsőfokaként mindkét fél részére megkönnyíti a jogviszony megszüntetését. Ebből a felsorolásból talán érzékelhető, hogy ez az elegy magában vegyítette az ún. zárt (klasszikus, porosz mintára épülő szolgálati időt honoráló rendszerek) és a nyílt (béralkun alapuló, döntően magánjogias) személyzetszervezési eszközök sok elemét. A cél az érdemek alapján történő, esélyegyenlőséget biztosító, politikai és egyéb befolyásolástól mentes kiválasztás megvalósítása volt. Természetesen üdvözlendő volt a célkitűzés, csak éppen egy olyan alaposan át nem gondolt és túlbonyolított rendszert hozott létre rövid idő alatt, amelyre a felkészülés nem volt elégséges, nem rakták le a rendszer szilárd alapjait és nem is tudott meghonosodni a közigazgatási kultúrában. Mindemellett a kiválasztást indokolatlanul lassító és nehezítő eredménye nagyon hamar megmutatkozott, jelentősen korlátozva a munkáltató döntési jogosultságát.

2010-et követően a kiválasztási elem revíziója lezajlott, a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (11.0) előírásai szerint célként fogalmazódott meg a minőségi szelekció, versenyelvűség és nyitottság, rugalmas és gyors munkaerő utánpótlás megvalósítása. Ez a gyakorlatban az jelenti, hogy a korábbi részletesen szabályozott kiválasztási eljárás helyett keretszabályok vannak, a munkáltatók szabad kezet kaptak, így jelenleg nem beszélhetünk egységes kiválasztási gyakorlatról a közigazgatásban. A közszolgálati tisztviselőkről szóló törvény (Kttv.) csak a legszükségesebb rendelkezéseket tartalmazza a pályázattal összefüggésben, a részletszabályokat a 406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelet írja elő. A hatályos szabályozás alapján kötelező pályázattal kötelezettség nincs. Pályázat lefolytatására két esetben kerül sor: elsősorban ha jogszabály azt bizonyos speciális esetekben előírja, illetve ha a munkáltató saját mérlegelése alapján maga dönt a pályázat kiírásáról. (Ha azonban a pályázati eljárás mellett dönt, akkor kinevezést adni csak olyan személynek lehet, aki a pályázaton részt vett és a pályázati feltételeknek megfelelt.) Egyebekben ún. meghívásos eljárás is alkalmazható, a szerv saját döntése szerint. A kompetenciavizsgálat sem kötelező, a versenyvizsga kikerült a rendszerből. Ami megmaradt az az általános és különös alkalmazási feltételek és a próbaidő intézménye. Ezzel a munkáltatók lehetőséget kaptak a kiválasztási eljárás gyors, rugalmas és egyedi igényekhez illeszkedő kezelésére, ugyanakkor a szakszerűség viszont csorbát szenvedett. A megoldásnak megvan a maga szépséghibája, hiszen könnyen válik a kiválasztás szakmaiatlanná, veszélybe sodorva a megfelelő utánpótlás biztosítását mind az állomány mind a vezetők esetében.

² 9/1995. (II. 3.) Korm. rendelet a köztisztviselők képesítési előírásairól

A közigazgatási vezető-kiválasztás eszközei

A kiválasztási eljárás elsődleges célja, hogy olyan új belépőkkel gazdagítsa a szervezetet, akik a megfelelő képességek birtokában minél rövidebb idő alatt képesek integrálódni, a közszolgálat hasznos tagjaivá válni. A kiválasztás ennek megfelelően az a szűrő, amely a felkínált munkaposztok követelményeinek és a pályázók tulajdonságainak és elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelölteket³. Ahhoz, hogy a jelentkezők között megtaláljuk a leginkább igényeinknek megfelelőt, számos módszer áll rendelkezésünkre, a gyors, informális elbeszélgetésektől kezdve a tudományos alapú, mérhetőséget biztosító teszteken keresztül a személyiségjegyeket vizsgáló gyakorlatokig bezárólag. A közigazgatási gyakorlatban az alábbi lehetőségeket és eszközök széles tárházát találjuk⁴:

- a törvényi előírások ellenőrzése (pl.: összeférhetetlenség, nemzetbiztonsági alkalmasság);
- alkalmassági vizsgálatok (egészségi, fizikai, pszichikai);
- szűrővizsgálatok (orvosi, egészségügyi, pszichológiai);
- életkori sajátosságok, megkötések;
- interjú technikák (kötetlen interjú, strukturált interjú, stresszinterjú);
- kiválasztási tesztek alkalmazása;
- értékelő központok (kompetenciaalapú kiválasztás, Assessment Center),
- önéletrajz és motivációs levél;
- referencia és/vagy ajánlaskérés.

Most azt vizsgáljuk meg, hogy a lehetőségek tárházából milyen vezető-kiválasztási eszközöket használ a magyar közigazgatás.

Az általános körben alkalmazott eszközök

A közigazgatásba történő bekerüléshez a fenti kiválasztási eszközöknek több típusát alkalmazzák. Ezeket tekintve elmondható, hogy ahogyan már említettem, jelenleg minden szerv egyedileg dönthet arról, hogy milyen kiválasztási módszereket, és milyen összetételben alkalmaz. A közigazgatás sajátosságaiból fakadóan kevésbé jellemzőek az alkalmasság- és szűrővizsgálatok, amelyek a honvédelmi és rendvédelmi hivatásrendben gyakoriak. A közigazgatásban kiválasztási eszközként főként a munkaerőpiacon alkalmazott eszközökkel találkoztunk, mint például az önéletrajz és motivációs levél, vagy a kompetenciaalapú kiválasztási technikák.

Többek közt a három hivatásrendnél folyó kiválasztási eljárást is vizsgálta a nemrégiben lezajlott Közszolgálati Humán Tükör 2014 című kutatás, amely az ÁROP 2.2.17 „Új közszolgálati életpálya” című kiemelt projekt keretében zajlott le, és átfogó vizsgálatot végzett a hivatásrendeknél folyó személyzeti munkáról. A kutatás rávilágított arra, hogy a felsővezetők kiválasztásánál mind az államigazgatásban és az önkormányzati szférában is elsősorban a hagyományos eszközökre hagyatkoznak (önéletrajz és motivációs levél bekérése), és nem jelennek meg a stratégiai alapú modern emberi erőforrás gazdálkodási rendszermodellre jellemző eszközök, a vezetői kompetenciákat vizsgáló rendszerelemek. Az interjúzás is a kötetlen beszélgetésben realizálódik, és a munkaerőpiacon általában a felsővezetők kiválasztásában nagy százalékban alkalmazott, összetett kiválasztással nem találkozunk. A középvezetők kiválasztása esetében szintén hagyományos eszközöket alkalmaznak. A kompetenciaalapú kiválasztási módszereket nagyon minimális esetben alkalmazzák, valamelyest az államigazgatás gyakorlatában ismerős ez a fogalom. Az értékelő központok, kiválasztási tesztek, és a stresszinterjú az önkormányzati igazgatásban nem alkalmazott forma⁵.

³ Szabó Szilvia (2013): *A közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.

⁴ Karoliny Mártonné – Poór József (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, CompLex Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.; Hegedűs Judit: *A vezető-kiválasztás elméleti háttere*. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 4–8.

⁵ Szabó Szilvia (2013): *A közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.

Összegezve, a leggyakoribb tehát az önéletrajzok előzetes szűrése, majd egy, vagy kétkörös személyes interjúk lefolytatása. A bonyolultabb kompetenciavizsgálati eszközök, mint például az értékelő központ (ún. Assessment Center - AC) alkalmazására ritkán kerül sor, mert az speciális felkészültséget igényel a szervezők részéről, ennek nincs még kialakult gyakorlata, ezért a szervek közül sokan nem is igénylik, nem is tudnak róla, hogy léteznek hatékonyabb kiválasztási formák a megszokott önéletrajz bekérés és „szimpátiabeszélgetés”- en kívül.

Az általánosságban alkalmazott személyes interjú elvégzése gyakran nem szakszerűen történik. Sok vezető gondolja, hogy pusztán meglévő emberismeretére hagyatkozva sikeres interjúztató, azonban mint minden szakterületnek, ennek is megvannak a maga szakmai fogásai és buktatói, és sokan nem ismerik fel, hogy milyen jelentőséggel bír, hogy kit választunk ki. Ha rosszul választunk, és később bebizonyosodik, hogy a jelölt nem alkalmas az adott pozícióra, akkor egyrészt nehezebb lesz tőle „megszabadulni”, másrészt az egész procedúrát kezdhetjük előről, amely idő, pénz és energiapazarlás, a feladatellátásban keletkező hiátusról nem is beszélve. Mindez a hatékony kiválasztási eljárással megelőzhető lenne!

Általános és különös alkalmassági feltételek

A közszolgálat sajátosságait tekintve a Kttv. illetve a hatályos képzési kormányrendelet írja elő a számitásba vehető jelöltek szükséges jellemzőit. A szelekciós elemeket két fő csoportra bontva lehet tárgyalni, amelyek: a már korábban említett általános alkalmazási feltételek és az alkalmazás különös feltételei. Ezek jelentős szelekciót eredményeznek, amely leszűkítik a kínálatot.

Általános alkalmazási feltételek a hazai közigazgatásban: magyar állampolgárság, cselekvőképesség, büntetlen előélet, nagykorúság, minimum iskolai végzettség (középfokú, de a legtöbb állás betöltéséhez felsőfokú).

Különös alkalmazási feltételek a hazai közszolgálatban többek között: az adott munkakörhöz speciálisan meghatározott képzettség (a 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet alapján), szakmai gyakorlat, egyéb speciális tudás, készség az adott közigazgatási szerv elvárásainak megfelelően, nyelvvizsga megléte.

Mindezeket a közigazgatási szervek természetesen betartják a kiválasztásaik során. Azonban fentiekben kívül nincs semmilyen kötelező vagy legalább ajánlott szakmai szűrő.

A próbaidő

A kiválasztáshoz kapcsolható elem a próbaidő intézménye, amely a bevélas megállapítására hivatott utolsó lépcsőfok és eszköz, illetve ez az intézmény tekinthető a kiválasztás utolsó lépésének is, hiszen ennek eredményes letelése után véglegesíthető állásában a tisztviselő. Természetesen a vezetőknek szintén ki kell tölteniük próbaidőt. A próbaidő minden bizonnyal a legkiválóbb eszköz arra, hogy a tisztviselőről kiderüljön, valóban alkalmas-e a munkakör betöltésére, hiszen ideje alatt mindkét részről a munkaviszony (kormányzati szolgálati jogviszony) minden kötöttség nélkül, azonnali hatállyal, indokolás nélkül megszüntethető. Kötelező időtartama legalább három, de legfeljebb hat hónapig terjedhet. Garanciális szabály, hogy a próbaidő nem hosszabbítható meg. A próbaidő tartamát a pályakezdőnél a gyakornoki időbe be kell számítani.

A személyügyi központ szerepe a vezető-kiválasztásban

A KSZK idejéből megmaradt örökség, hogy a közigazgatási szerv a pályázati eljárás útján betölteni kívánt közszolgálati tisztviselői álláshoz kapcsolódó kiválasztási folyamat lebonyolításával megbízhatja a közigazgatásban ún. személyügyi központként működő Közigazgatási és Igazságügyi Hivatalt (KIH).

A kiválasztási eljárás tartalmazhat kompetencia-, motiváció-, munkahelyi attitűd és képességvizsgálatot. A munkakör betöltésére legalkalmasabb jelölt kiválasztását toborzási adatbázis segíti elő a közigazgatási szervek számára, amely adatbázis gyakorlatilag a Közigállás portálra önkéntes alapon regisztrált felhasználók halmaza. Az állásportál egyébként 2008-as bevezetésekor korszerűnek számított, és rajta a közalkalmazotti álláshelyeket a mai napig meg kell hirdetni. Viszont az oldal mára a figyelem, és korszerűsítés hiánya miatt teljes mértékben erodálódott, rajta minimális alakításokat végeztek csak, döntően az oldalt működtető szerv névváltozásai okán. Ezért mind a toborzási adatbázis, mind a kezelőfelület (amelynek egyébként van egy olyan része, amely a kiválasztási eljárásokat kezelő és adminisztráló felület) szinte épphogy alkalmas az

álláskeresésre. Az oldal elhanyagoltsága sajnálatos, hiszen tömegek használják napi szinten, a közigazgatás egyik fontos külső megjelenési felületeként jelentősen rontja a közigazgatásról kialakítani szándékolt pozitív és modern képet, holott a korszerű állásportálok mintájára fejlesztve jó lehetőségek rejlenek benne.

A pályázati és kiválasztási eljárásokkal kapcsolatos feladatellátás tehát egyik érdekes pontja a Hivatal munkájának. Mint ahogyan már említettük a KSZK néhány éve kísérletet tett a közigazgatási kiválasztás módszertanának egységesítésére, sőt a vezető-kiválasztásban fontos szerepet kapott, a motiváció és kompetencia-felmérés a szerv hatáskörébe tartozott. Ezek a jogosítványok visszaszorultak, a kiválasztási koncepció pedig háttérbe, helyet adva a „rugalmas” kiválasztásnak, amely nem korlátozza a munkáltató jogait, gyorsítja a folyamatot, ugyanakkor – ahogyan említettük már – a szakmai színvonal csökkenését eredményezheti (nincsenek egységesen alkalmazott kiválasztási módszerek). Jelenleg a személyügyi központ kiválasztási szolgáltatásai igénybe vehetők, tehát ha a szerv egyénileg úgy dönt, akkor tudnak módszertani és egyéb segítséget nyújtani, de a gyakorlatban az ösztönzés, és kötelező előírás hiányában vélhetően nem sok ilyen megkeresés van.

A tartalékállomány, mint a belső kiválasztás eszköze

Röviden megemlítjük a tartalékállomány rendszerét is, amely ugyan szintén nem kifejezetten a vezetők kiválasztásához kapcsolódik, viszont a jelenlegi kiválasztási rendszer részét képezi. A tartalékállomány vagyis TARTINFO informatikai rendszere a belső munkaerő-piaci (közigazgatási szervezetek közti) kiválasztáshoz kapcsolódik. A hazánkban francia mintára 1998-ban létrehozott tartalékállomány rendszerében a felmentési idejüket töltő köz- és kormánytisztviselők adatai szerepeltek. A tartalékállományba helyezés elsődleges célja, hogy a törvényben meghatározott esetekben felmentett közszolgálati tisztviselők részére a közigazgatáson belül új állást találjanak. A tartalékállomány elsősorban tehát a közszolgálati mobilitást hivatott elősegíteni, amely 2012 óta kiegészült azzal az elemmel, hogy jogszabályi kötelezés alapján a rendvédelmi és honvédelmi szerveknél felmerülő üres álláshelyeket is be kellene jelenteni a rendszerbe, amely hivatott lenne segíteni az átjárhatóságot.

A TARTINFO-ban a közszolgálat szervei kereséseket folytatnak, így elviekben megvalósulhatna a hivatásrendek közti mozgás, ha pl. egy honvédelmi hivatásos számára a civil közigazgatásban találnak állást az ügyfélszolgálat munkatársai. Azonban annak pusztá ténye, hogy mondjuk egy állását elvesztő lövészkatona, utcai járőr bekerül a TARTINFO rendszerbe, még nincs arra garancia, hogy például bármilyen ügyintézői, vagy egyéb – számára korábbi munkavégzésétől teljesen idegen – munka számára a civil közigazgatásban felkínálható. A rendszer ebből a szempontból statikus módja a „mobilizálásnak”, hiszen ahhoz hogy valódi mobilitás legyen meg kell határozni, hogy tapasztalat, végzettség, képzettség szerint mely állások járhatóak át a három hivatásrend között. Emellé továbbképzések, és átképzések rendezése szükséges. Enélkül a TARTINFO pusztán egy kereshető nyilvántartás, egy korlátozott csatorna. Önmagában nem képes az átjárhatóság megteremtésére, nem valósít meg komplex karriermenedzsmentet. A külföldi gyakorlat sokkal megfontoltabb a tartalékállományt illetően, hiszen ott egy magas szintű vizsgát is kell tenni ahhoz, hogy bekerüljön az ember a közigazgatásba, tehát aki már egyszer bekerült a rendszerbe bizonyított. Mindenki számára egyértelmű, hogy kompetenciái megfelelnek a közigazgatás által elvártak. Ezzel ellentétben Magyarországon semmi garancia, semmilyen szűrő nincs a tisztviselő közigazgatásba történő berekülésekor, csak a munkáltató szubjektív megítélése.

Nemzetközi gyakorlat a közigazgatási vezető-kiválasztásban

A tanulmány nem lenne teljes, ha nem mutatná be röviden, hogy a külföldi közigazgatási rendszerekben milyen helyet foglal el a vezető-kiválasztás. A közigazgatás személyi állományának kiválasztására a világ országaiban különféle módszereket alkalmaznak. Ezeket legegyszerűbben úgy osztályozhatjuk, hogy elkülönítjük a kötött (formalizáltak, kötelezően alkalmazandók), illetve a kötetlen, (nem formalizáltak, tetszés szerint választhatóak az eljárások, módszerek) formákat.

A kötött kiválasztási eljárásnak számos módszere ismeretes, lehet versenyvizsga, vagy iskolai végzettségek alapján kötelező pályázati eljárás lefolytatása meghatározott rendben. Az előző megoldást alkalmazták például Franciaországban, de így választják ki az Európai Unió szerveinek tisztviselőit, illetve ismeretes megoldások ezek Írországból, Portugáliából és Spanyolországból is, hogy csak néhányat említsünk. A másik megoldást alkalmazza döntően a német és osztrák közszolgálat.

A kötetlen kiválasztási módszereket alkalmazó országokban zömében nyílt rendszerű közszolgálat működik. Ezekben az országokban nem alkalmaznak speciális szabályokat a köztisztviselők kiválasztásánál. Ennek fő indoka, hogy a köztisztviselők alkalmazása nem feltétlenül hosszú időre szól, így fölösleges anyagi és energiabeli ráfordításokat jelentene a hosszú formális eljárások alkalmazása. Ebben a modellben a közigazgatási szervek képességeik, és a meghirdetett állás betöltéséhez szükséges jellemzőik alapján választják ki a megfelelő munkaeót. A jelentkezőnek az érintett közigazgatási szerv által meghatározott követelményeknek kell megfelelniük. Itt a követelményként állított speciális képességek sokkal nagyobb szerepet játszanak, mint az életpályához megkívánt speciális iskolai bizonyítvány. Viszont néhány magas beosztás vagy nagy felelősséggel együtt járó hivatal esetében ezen országok is alkalmazzák a karriertípusú közszolgálatban hagyományos kiválasztást (például a diplomatáknál, a rendőrtisztviselőkénél, vagy a katonatisztekénél) – ezekben az esetekben a képzettségre vonatkozó követelményeket jogszabály írja elő⁶. Számunkra ez a példa is megerősíti a kiválasztási eljárás szabályozottságának szükségességét, hiszen a felsővezetők kiválasztására még azokban az országokban is gondot fordítanak, ahol egyébként kötetlen a rendszer.

Most vizsgáljuk kicsit részletesebben néhány ország kiválasztási gyakorlatát, következzék Franciaország, az Egyesült Királyság, Németország vezető-kiválasztási jellemzőinek tárgyalása.

Franciaország

A francia közszolgálat hagyományai több évszázados múltra tekintenek vissza, éppen ezért az idők során kikristályosodott minta komplex rendszert jelenít meg. Azonban ez nem jelenti azt, hogy a rendszert éréő új kihívásokra, és igényekre ne reagálna. A francia közszolgálati modell több szempontból is példaértékű.

A karrier rendszer első eleme a kiválasztás. Ebben a francia minta egyedülállóan jól működik. A kiválasztás pályázat kiírása után, versenyvizsga (concours) alapján történik. Franciaország a versenyvizsga-rendszerek zárt közszolgálatokkal rendelkező mintá ország. A versenyvizsgarendszer mélyen benne gyökerezik a társadalmi és közigazgatási kultúrában, mintegy két évszázados hagyománya van. A munkakör betöltéséhez legszükségesebb kompetenciák vizsgálatát szolgálja a vizsga, mely alapján – sikeres bejutás esetén – a szakterületüknek megfelelő corp-ba kezdhetik meg közigazgatási pályafutásukat a jelöltek.

A közszolgálatba való belépésre jogosító versenyvizsgákat elsősorban a karrierrendszerű közszolgálatokban és a karrierrendszer elvei alapján működő nemzetközi szervezeteknél rendezik meg. Az általános gyakorlat szerint, a versenyvizsgákat alkalmazó országokban az előmenetel meghatározott formái is versenyvizsga-kötelezettséghez kapcsolódnak. A vizsgarendszer rendkívüli alapossággal, tudományosan, módszertanilag részleteiben kidolgozott mechanizmus, amelyet a tapasztalatok függvényében folyamatosan felülvizsgálunk, korszerűsítünk. Ez vonatkozik tartalmának, lebonyolítási módjának, formájának, az értékelés mikéntjének, részleteinek kidolgozására. A vizsga többlépcsős folyamat különösen a felsőfokú végzettségű jelöltek esetében (többnapos megmérettetés). A tudás felmérése komplex. Tartalmaz írásbeli felmérést: adott esetben feleletválasztós teszt, általános ismereteket, tudást, műveltséget, logikai készségeket ellenőrző, esetleg szakterület-specifikusfogalmazás/esszé/egyéb feladatmegoldás (pl.: esettanulmány-, ügyirat-kidolgozás, stb.). Van szóbeli beszélgetés (általános- és szakmai ismeretek, tájékozottság, kommunikációs készségek, elhivatottság, és egyéb kompetenciák vizsgálata). A versenyvizsgákat általában szakterületenként írják ki, és a vizsgák tartalma is természetesen szakterület-specifikusan kerül kialakításra. A jelölteket, a versenyvizsgán elért eredményeik szerint – szakterületenként - sorrendbe állítják. A vizsgán elért eredmény/értékelés jogosít a meghirdetett állások megpályázására. Sikeres letétele révén a jelölt az elért sorrendnek megfelelően elnyeri a meghirdetett állások valamelyikét, vagy tartaléklistára kerül.

A nemzetközi közszolgálat és a nemzeti közszolgálatok kölcsönös egymásra hatásának egyik bizonyítéka, hogy a versenyvizsga-rendszer a nemzetközi tisztviselők megmérettetésében is elszerűtlenül alkalmazott kiválasztási módszer. Nem véletlen ez, hiszen a nemzetközi szervezetek kinevezett tisztviselői

⁶ Linder Viktória (2009): Új kiválasztási rendszer a magyar közigazgatásban – megint átestünk a ló túloldalára? *Humánpolitikai Szemle*, 20. évf. 11-12. sz. 45–54.

is jobbára a karrierrendszer elvei alapján kerülnek alkalmazásra. Az Európai Közösségek tisztviselőinek kiválasztása is javarészt a versenyvizsga-rendszerre épül, amelynek korszerűsítése az utóbbi évtizedben történt meg, és a kölcsönhatás eredményeképpen, az Európai Unió tagállamai is kiemelt figyelmet szentelnek versenyvizsga-rendszerük reformja során az eurokraták kiválasztási folyamatának.

Németország

A magyar közszolgálati berendezkedés – a területi közelség hatására – nagyrészt a német modell alapján alakult ki, ezért ennek ismertetése fontos a téma szempontjából.

A német köztisztviselői személyzetpolitikai rendszer a zárt közszolgálat egy típusalkotó példája. A köztisztviselők számára a Beamtengesetz és a tartományi szabályok élethosszig tartó karrier utat, életpályát kínálnak. Kiválasztásuk alapját nem valamely politikai irányvonalhoz tartozás, hanem szakmai ismeret és a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák megléte határozza meg. Ezt a megoldást alkalmazza a német és az osztrák közszolgálat. A német közszolgálatban képzettségi követelmények az ún. „érdemi munkát” végző, karrier köztisztviselők (Laufbahnwettbewerber) esetében igen magasak. A zárt karrierrendszer alóli kivételt képeznek a német közszolgálat politikailag változó elemei, a politikai vezetők tanácsadói, kabinetjei, ahol a zsákmányrendszer érvényesül. A német közigazgatás-tudomány szerzői azonban kiemelik, hogy ez a kör a köztisztviselők másfél milliónál is nagyobb tömeghez képest elhanyagolható, csak egy-két ezrest tesz ki⁷.

A kiválasztás során figyelembe veszik az iskolai végzettséget, az állások legnagyobb része tekintetében a jogszabályok képzési előírásokat határoznak meg. Leggyakoribb eszköze a nyílt pályázat, amely a szövetségi és a tartományi köztisztviselői törvényekben meghatározott vezető beosztású hivatalnokok esetén kötelező. A szakmai teljesítmény és a személyes kompetenciák, készségek mérése történik, de meghatározásuk tekintetében a rendszer erősen decentralizált. Érdekeség, hogy a kiválasztási eljárást követően a köztisztviselő alkalmasságának megállapítását viszonylag hosszú próbaidő szolgálja, amely a legtöbb szolgálati poszton kötelező. A próbaidő időtartama általában három év, de nem lehet kevesebb, mint egy év, s nem haladhatja meg az öt évet sem.

Egyébként az életpálya minden szintje tekintetében törvény határozza meg az alapkövetelményeket, melyek a munkakör alapú rendszer alapján kerültek meghatározásra. A további kritériumokat a Szövetség, a tartományok, vagy a közigazgatási szervek írják elő a meghirdetett állás részleteiben is közzétett munkaköri leírásának függvényében. A főként jogász végzettséggel rendelkező magas beosztású köztisztviselő jelöltek kiválasztása formalizált, és két lépcsőből áll. Az első vizsga egy államvizsga (Staatsexamen), amelyet a tartományi hatóságok szerveznek, független bizottságokkal. Ezeket a bizottságokat köztisztviselők és egyetemi oktatók alkotják. Amennyiben ezt az erősen szelektáló vizsgát teljesíti a jelölt, előkészítő szolgálatra jelentkezhet (Vorbereitungsdienst). Az előkészítő szolgálat elméleti és gyakorlati képzésből/tapasztalatszerzésből áll. Időtartama változó, attól függően, milyen posztra készit fel, de általában két év körül mozog. Majd újabb, hasonló szervezésű államvizsga következik. Ennek sikeres abszolválása nyitja meg az utat a közszolgálati alkalmazás előtt az egész ország területére vonatkozóan, s nem kizárólag a közigazgatási (beleértve az oktatást), hanem az igazságügyi pályák tekintetében is. A konkrét kiválasztás (a szelekció) folyamatában az üres álláshelyekre pályázók közül választanak eredményeik (készségek, kompetenciák) alapján. Az ágazati minisztériumok vezetői a személyi állomány képviselőivel egyeztetve döntenek a megfelelő jelölt alkalmazásáról.

Egyesült Királyság

A közszolgálat fogalma angol eredetű, tehát elmondható, hogy rendkívül nagy múlttal rendelkező rendszerrel beszélünk akkor, amikor a brit közigazgatás felépítést elemezzük. Azonban meg kell említenünk, hogy nehéz a hasonlóságokat megtalálni, hiszen a kontinentális jog merőben más logikai mentén épül fel, ennek megfelelően a közszolgálati személyzeti politikára ható kontrollfunkciók is eltérnek.

1813-ban bevezették, hogy a köztisztviselői állásra jelentkezők tanulmányozzák India jogrendszerét,

⁷ Linder Viktória (2010): *Személyzeti politika – humánstratégia a közigazgatásban*. PhD értekezés. Debrecen, Debreceni Egyetem Marton Géza Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola.

történelmét és a helyi nyelveket. Ez időtől fogva beszélhetünk felvételi vizsgáról. A következő évtől már a Kínából adaptált versenyvizsga rendszerével próbálkoztak. Számos variáció előfordult az évek során, mára gyakorlatilag a brit közigazgatás felső szintjét az „Oxfordbridge” diplomával rendelkezők uralják megszokás nélkül. A pályázati úton történő állásbetöltés a közigazgatásban gyakorlatilag alkotmányos szintű szabályozáson alapul. Az Egyesült Királyságban a versenyvizsga lett a fő kiválasztási módszer. A versenyvizsgák pártatlan elbírálását olyan független zsűri végzik, melyeknek elnökei a kormányhivatalok munkatársai közül kerülnek ki. A Civil Service Commission vizsgabizottságának tagjai olyan életfogytiglan kinevezett oktatáspszichológus, pedagógus egyetemi végzettségű specialisták, akik több évtizedes vizsgáztatási tapasztalattal bírnak. A Civil Service Commission a kiválasztást csak vezető tisztviselőtől (executive officer) és a felett végzi. A közigazgatási tisztviselőket, a segédszemélyzetet is a helyi irodák önállóan választják ki. A 32 év alatti vezető tisztviselők bekerülnek a gyakornoki rendszerbe. Elvben a kiválasztás nem formakötött, hasonlóan zajlik, mint a magánszektorban. Ennek cáfolata, hogy az eljárást a Kiválasztási Kódex (Civil Service Commissioners’ Recruitment Code továbbiakban CSC) szabályozza. A folyamat decentralizált, kivéve a vezető álláshelyeket. A közigazgatási állások megüresedését közzé kell tenni.

A vezető köztisztviselők állásai nem politikai állások. Nagyon kis számban előfordulhat miniszteri különleges tanácsadónál politikai jelleg. 1997-ben jelent meg a különleges tanácsadókra vonatkozó mintaszerződés (Model Contract for Special Advisers). 1996 áprilisában a más vezető tisztviselők számára kötött tartalmú szerződést (formal contract) vezettek be.

Vezető-kiválasztás, vezetőképzés, új alapok?

Mint láthattuk, jelenleg a korábbi túlságosan is szigorú kiválasztási rendszer helyett a laza, keretszabályokat alkalmazza hazánk. Ami a vezető-kiválasztás szempontjából azt jelenti, hogy:

1. Nincs vezetői utánpótlás kinevelés, nem létezik egy vezetői utánpótlás adatbank, amelyben a tehető „vezetőtanoncok” helyet kapnak, hogy képzésüket, fejlesztésüket követően a megfelelő közigazgatási vezetői posztokon bevezethetők legyenek.
2. Alig szabályozott a megüresedő, vagy újonnan létrejövő pozíciók betölthetőségének kiválasztási folyamata. Nincsenek speciális, a vezetőkre vonatkozatható szabályok ezen a téren.

Az első pont azért is fájdalmas hiányosság, mert a vezetői utánpótlás kineveléséről már szintén évtizedek óta van szó, és a hatályos Kttv. ki is mondja, hogy „A minősítés alapján szakértői, illetve vezetői utánpótlás adatbázisba helyezhető a kormánytisztviselő.” [130. § (5) bekezdés] A szabályozás ugyan feltételes – így megengedő a jogalkotó számára is –, de mégis hol van ez az adatbázis? Igazából (még?) sehol. Pedig kiváló lehetőségeket hordoz magában egy ilyen rendszer felépítése. Ezt a külföldi nagyvállalatok sokasága régóta felismeri. Rájöttek, hogy a vezetői munkára alkalmas munkatársak azonosítása, kiválasztása, fejlesztése és a vezetői pozícióba történő beillesztése a vállalat jövőbeni sikereinek záloga. Ezért komplex vezetői utánpótlás programokat működtetnek, mégpedig kimutatható eredményességgel. Amit ezek a programok kínálnak általánosságban:

- Vezetői és döntéshozási képesség szisztematikus fejlesztése – a „tanoncok” gyakorta rotációs rendszerben megismerik a vállalat egész működését, minden fő munkafolyamatot.
- További vezetői kompetenciák fejlesztése zajlik szükség szerint (tréningmódszerekkel).
- Szakmai ismeretek bővítése, gyakran a vállalat különböző területein választható specializációk vannak (beszerzés, logisztika, marketing stb.).
- Tapasztalatszerzési lehetőséget biztosítanak ezek a programok szakmai mentor és vezető menedzser részletes iránymutatásaival.
- Kapcsolati háló kialakítása, amely hosszútávú előnyöket biztosít vezetőként.
- A programok magukban hordozzák a hosszú távú karrier lehetőséget, így erősen motiválnak a nagyobb teljesítményre.

A vezetői utánpótlás programokba történő bekerülés nem a véletlen műve, több körös és szigorú kiválasztási eljárás kell eredményesen teljesítenie a jelentkezőnek. A programok előnye egyértelmű. Elsősorban a legjobbakat választják ki, tehát a vezetői utánpótlás programba való bekerülés egyfajta érdemeken alapuló „kiváltság”. Ez a csoport magasan motivált lesz, és rendkívül elkötelezett a munkahelye iránt, vagyis a jó minőségű vezetői utánpótlás hosszú távon is erősíti a szervezetet, és a szervezet

különböző egységeiben is bevethetővé válik, hiszen kiváló vezetői ismeretekkel rendelkeznek, amelyek többféle vezetői pozícióban is kamatoztathatók. A vezetői utánpótlás program nem melleleg a vállalati marketing része is, hiszen a külvilág felé is remekül mutatja a szervezet nyitottságát, azt hogy náluk lehetőség van karrierépítésre, mindez pedig az érdemeken múlik. Hasonló elvek mentén a közszolgálat esetében is kiépíthető volna a szervezett vezetői utánpótlás, mint a közszolgálati életpályák egy lehetséges és fontos életút típusa.

A másik tárgyalt terület konkrét pozíciók elnyerésekor a vezetők kiválasztási eljárásának rögzítése, amely minőségi szempontból fontos lenne. Természetesen örök dilemma ez, hiszen még ha elviekben a politikasemlegesség működik is, azért a valóságban sok esetben politikai szempontok is közrejátszanak a vezetők kiválasztásában, felsővezetői szinten kifejezetten, majd haladva lefelé a vezetői ranglétrán, már egyre kevésbé. De természetesen egysíkú gondolkodásra utalna csak a politikai preferenciákat okolni. Mindig meg lehet találni arra a módszereket, hogy az azonos képzettséggel, kompetenciákkal rendelkező jelentkezők közül számunkra szimpatikus jelöltet válasszuk ki. Mivel az emberi természetből fakadóan sokat számít a személyes szimpátia egy munkatárs kiválasztásakor, nem elég csak a szakmai tudását és a munkakörhöz szükséges kompetenciáit megnézni, hanem az is fontos, hogy emberileg hogyan tudunk vele kijönni, együtt dolgozni stb.. Ezért sem szimpatikus sokak számára egy olyan rendszer, amely megkötöti a munkáltatók kezét a kiválasztás során, amely ebből a szempontból érthető is. Viszont ha vonzó közszolgálati életpálya teremtése a szándék, amely hosszú szolgálatvállaláson alapszik, és rögzített előmeneteli rendszerben, jogszabályi előírás alapján határozzák meg a béreket, akkor minimum elvárásnak tűnik, hogy a kiválasztásra kerülő vezetők szakmai, és kompetenciabéli megfelelőségéről is meg tudjunk győződni. Az ellentmondás itt keletkezik, ezen két igény között kellene megteremteni az arany középutat. Azt láttuk, hogy a bonyolult túlszabályozás nem volt életképes ezen a területen, nem működőképes, hogy csak egy szerv végez központilag vezető-kiválasztást és egy általános kompetencia-felmérést. Viszont a kiválasztásnak nem kell feltétlenül és törvénytörően lassú, és a munkáltató kezét megkötő folyamatnak lennie. Áthidaló megoldás lenne a közigazgatás kiválasztási kultúrájának fejlesztése „soft” eszközökkel. A közigazgatás számára a mindenkori „személyügyi központ” ki tudná dolgozni az egységes módszertani alapot és képzésekkel segíteni a folyamatot, amely a közigazgatási szerveknek segítséget tud nyújtani a szervezeti és végső soron az egész közigazgatási kiválasztási kultúra fejlesztésében. De keretszabályokra is szükség van, hiszen a közigazgatás hitelét rontja az állomány és az állampolgárok felé is, ha nem igazolható, hogy kiválóságokat alkalmaz a vezetői pozíciókra, és ha nem igazolható, hogy a közigazgatásban, a közhivatal viselés érdemek szerint mindenki számára elérhető.

A meglévő *vezetői állomány képzése* szorosan kapcsolódik a kiválasztás témájához. A vezetőképzés az eszköze a vezetői készségek és képességek, a kompetenciák fejlesztésének. A vezetőképzésnek a kiválasztást követő következő és folyamatosan felfelé tartó lépcsősornak kellene lennie, amely lépcsőfokokon a fejlődéshez szükséges tudás és gyakorlat fokozatosan sajátítható el. A kiválasztásnak abban is szerepet kell kapnia, hogy melyik vezetőnek milyen típusú továbbképzésre volna szüksége. Mint ismeretes, a vezetők továbbképzésre vonatkozóan is léteztek az elmúlt évtizedekben központi előírások, de rendszerszerűen nem valósult meg sem az ő sem az állomány továbbképzése. A közelmúltig minden szervezet saját maga döntött arról, hogy mikor, mennyit és milyen formában költ az állomány friss ismeretekkel való felvértezésére. Jellemző módon a szervezeten belül az egyes szervezeti egységek maguk jártak utána a piacról igénybe vehető továbbképzéseknek, illetve a különböző nagyobb jogszabályváltozásokra felkészítő „tanfolyamok” léteztek központi szervezésben. A tavalyi évtől kezdődött a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen (NKE) a közigazgatási vezetőképzés új országos rendszerének kiépítése. Az első négy éves kreditalapon működő továbbképzési ciklus 2014. január 1-től lépett életbe. A közszolgálati tisztviselőknek meghatározott mennyiségű általános közigazgatási, valamint szakmai továbbképzésben kell részt venniük, amelyet az NKE és más intézmények szerveznek. A szakmai programok közül azok számolhatók el továbbképzés-ként, amelyeket az NKE minősítési eljárás során minősít. A továbbképzési rendszer fő irányairól részletes áttekintést a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet ad. A továbbképzési rendszerből itt most csak annak vezetőképzési lábát emeljük ki. A továbbképzési rendszerben már megjelentek új fejlesztésű különféle vezetőképzési programok, de reméljük, hogy ezek további fejlesztése várható, folyamatos lesz a minőségi kínálatbővülés. Egyelőre két típusú program szerepel a kínálatban, egyrészt a klasszikus két napos, kis létszámú tréningprogramok 4 témakörben (témakörönként 5-6 választható témából), e-tananyag elemmel. Illetve az e-tananyagok egy-egy, kiemelten fontos vezetői ismeretkört, kompetenciaterületet bemutató elektronikus tananyagként. Viszont a vezetőképzés terén

a lehetőségek széles tárháza mutatkozik még, gondoljunk csak távlatilag a coaching és egyéb fejlett HR eszközök bevetettségére, melyek jelenleg nem részei a szervezeti kultúrának. A vezetőképzés jelenlegi rendszerével kapcsolatban szintén lényeges kiemelni, hogy a vezetőkre bízva annak eldöntését, hogy mely programokra van kedve beiratkozni, vagyis nem méri fel külső szereplő az ő személyes szükségleteiket, amely viszont előnyös lenne a jövőben azért, hogy személyre szabottan zajljódjon a fejlesztési munka.

A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 2011-ben zászlajára tűzte a közszolgáltatón belül a közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi hivatásrendjei számára az életpályák közti átjárhatóság megteremtését és a hivatásrendek közti mobilizációt. A továbbképzést azért is szükséges még kiemelni, mert a közszolgálati életpályák közti átjárhatóság megvalósítását az átképzési rendszer fejlesztése tudja biztosítani. Ha az életpályák megújítása és egymáshoz közelítése révén leírjuk és újragondoljuk a különféle karrierpályák rendszerét, és az egyes karrierpályák találkozási pontjait, akkor kialakíthatóvá válik a gyakorlatban is, hogy x pozícióból y, z és mely egyéb pozícióba, milyen feltételek teljesítése esetén léphet át az adott személy. Viszont ha a karrierpályák nincsenek pontosan megrajzolva, és nincs meghatározva, hogy az egyik munkakörben és a másik munkakörben milyen elvárásoknak kell megfelelni a munkakör betöltőjének, akkor nem fogjuk tudni definiálni, hogy kit keresünk, és ki az, aki eredményesen tudja betölteni az adott pozíciót. Enélkül az alap nélkül átképezni sincs igazán értelme, hiszen az átképzések nem működtethetők sikeresen, ha a kereslet-kínálat és a pályára való megfelelés felmérése előzetesen nem történik meg, mert nagy az elcsúszás veszélye. Nincs értelme, szélsőséges hasonlattal élve, egy véletlen számú csoportot lövészkatonából közigazgatási személyügyi munkatárssá képezni, ha egyébként az ő egyéni ambíciói és készségei távol állnak ettől a munkakörváltástól. A véletlenre pedig nem bízhatjuk, hogy az egyén próbálkozzon átkerülni egyik hivatásrendből a másikba, mert ez csak ad hoc jelleggel működhet.

Az átjárhatóság nem állhat meg a közös tárca munkánál, és az egyes életpályaelemek (pl. képzés, vizsgarendszer, továbbképzés, előmenetel és javadalmazás, munkaköralapú rendszer, hivatássetika, teljesítményértékelés) egymáshoz közelítésénél, mert ettől még a valódi, konkrét és mérhető életpályák közti mobilitás nem valósul meg. Természetesen bizonyos fejlesztések még csak elkezdődtek (pl. munkaköri rendszer bevezetése), vagy ha be is fejeződtek, hatásuk jelentkezéséhez hosszabb időre van szükség (pl. teljesítményértékelés átalakítása), azt mondhatjuk, hogy az átjárhatóság megteremtésének irányába tett lépések még csak kezdeti szakaszban vannak. Az átjárható életpályák kialakítása érdekében tett eddigi erőfeszítések eredményeinek vizsgálatával is foglalkozott a már hivatkozott Közszolgálati Humán Tükör 2013 című kutatás. A mobilitásra vonatkozó kérdések az életpályát több aspektusból is vizsgálták. kutatási eredmények alapján kimutatható, hogy az egyes területek közötti mozgás erősen korlátozott. Az alkalmazottak az egyik közszolgálati területről a másikba történő átlépés helyett inkább a közszolgálat elhagyását, vagy a nyugállományba „menekülést” választják⁸. A jogállások szabályozása, az elkülönült karrierrendszerek a korábban megtett intézkedések ellenére is (pl. közös tartalékállomány adatbázis) a közszolgálaton belüli munkahelyek, munkakörök, munkakörcsaládok, karrierpályák, szakterületek, illetve hivatásrendek közötti váltásokat csak kismértékben támogatja.

Össze kell tehát hangolni a három életpálya jogállási törvényeit, karrierrendszerét, fokozatosan teremtve meg az átjárhatósági csatornákat, amelyek ellenőrizhetők, és a hatékonyság mérhető. A szervezeti működés kereteit, feltételrendszerét célszerű megváltoztatni, a szervezeti kultúrát és a vezetés stílusát átalakítani, a vezetők, illetve a munkatársak közötti viszonyt, kommunikációt, információáramlást megreformálni, valódi felelősségi és döntési helyzetet kialakítani, az innovációnak, a folyamatos fejlesztésnek teret adni. Mindebben a kiválasztási elemnek is szerephez kell jutnia az átlépők felmérésében.

Következtetések

A kellően átgondolt kiválasztás nemcsak a szervezet érdekét szolgálja, hanem a beosztottak számára is hasznos gyakorlat, hiszen ők is ott érzik jól magukat, ahol a lehető legteljesebb mértékben hasznosíthatják képességeiket, tehetségüket, miközben kielégítő anyagi és erkölcsi megbecsülést kapnak a megfeszített munka eredményeként. Tanulva a hazai vezető-kiválasztási gyakorlat hibáiból, és megfigyelve a nemzetközi tendenciákat, tapasztalatként levonható, hogy az átjárható és hosszú távú szolgálatvállá-

⁸ Szakács Gábor (2013): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. „Közszolgálati Humán Tükör, 2013” (ágazati összefoglaló tanulmány) kézirat

lásra ösztönző közzszolgálati életpálya esetében indokolt a kiválasztási elem összehangolása és minőségi fejlesztése. Üdvözítő lenne az egységes, kompetenciaalapú metódusokat bevezetni a rendszerbe, amelyek megalapozzák a rendszerbe bekerülő személyi állomány beillesztési, motivációs, fejlesztési, teljesítményértékelési folyamatait, végső soron az egész humán erőforrás gazdálkodás folyamatát alapozva meg. Áttekintettük, hogy hiányzik a vezetői utánpótlás nevelés, és hogy jelenleg csak keretszabályok vonatkoznak a kiválasztásra, amely a szakmaiatlanság veszélyét hordozza magában. Épp ezért, az új impulzusok hiánya miatt a közigazgatásban még mindig a hagyományos eszközök alkalmazása a jellemző, és itt érezhetőek leginkább a rendszer hiányosságai, és a fejlesztés szükségessége. Ez egyébként igaz a közigazgatási vezetőképés területén is, ahol még nincs egy éve, hogy megindult a vezetőképési programok készítése.

A közzszolgálati életpályák közti átjárhatóság gyakorlatban felmutatható eredményei még váratnak magukra, az átjárhatóság megteremtéséhez az egyes életpálya elemek közelítésén túl szükséges volna a karrierpályák és ezek találkozásának felmérése, meghatározása és az erre ráépülő átképzési programok kidolgozása.

A nemrégiben lezajlott kutatások (munkaköralapú-rendszer bevezetése, teljesítményértékelés) eredményeire építve a Belügyminisztérium által indított vezető-kiválasztási projekt összhangban a három életpálya átjárhatóságának elősegítésével, remélhetőleg változásokat indukál majd a közigazgatásban is ezen a fontos területen.

Irodalom

2011. évi CXCV. törvény a közzszolgálati tisztviselőkről
1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról.
1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról
2011. évi CXCV. törvény a közzszolgálati tisztviselőkről
29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közzszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól
273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közzszolgálati tisztviselők továbbképzéséről
177/2012. (VII. 26.) Korm. rendelet a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatalról
406/2007. (XII. 27.) Korm. rendelet a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szerv által lefolytatott pályázatás rendjéről, annak szervezéséről és lebonyolításáról, a pályázati eljárás alól adott mentesítésről, a kompetencia-vizsgálatról és a toborzási adatbázisról, valamint a pályázati eljáráshoz kapcsolódó nyilvántartás szabályairól
- Balázs István – Gajdusчек György - Koi Gyula - Szamel Katalin (szerk. 2011): *Az Európai Unió tagállamainak közigazgatása*. Budapest, Complex Kiadó.
- Bokodi Márta – Hazafi Zoltán – Kun Attila – Petrovics Zoltán – Szakács Gábor (2014): *Közzszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest, Magyar Közlöny és Lap- és Könyvkiadó.
- Fábián Adrián (2011): *Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban*. Budapest, Dialóg Campus.
- Federal Republic of Germany Public Administration Country Profile (2006). (Division for Public Administration and Development Management (DPADM) Department of Economic and Social Affairs (DESA) United Nations. Forrás: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023309.pdf> Letöltés ideje: 2014. 06. 12.
- Gajdusчек György (2008): *Közzszolgálat. A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus adatok tükrében*. Budapest, KSZK-MKL.
- Hegedűs Judit: A vezető-kiválasztás elméleti háttere. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 4–8.
- Karoliny Mártonné – Poór József (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, CompLex Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program, MP 11.0, 2011. június 10. Forrás: <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgas-fejlesztesi-Program.pdf> Letöltés ideje: 2014. 06. 12.
- Linder Viktória (2009): Új kiválasztási rendszer a magyar közigazgatásban – megint átestünk a ló túloldalára? *Humánpolitikai Szemle*, 20. évf. 11-12. sz. 45–54.
- Linder Viktória (2010): *Személyzeti politika – humánstratégia a közigazgatásban*. PhD értekezés. Debrecen, Debreceni Egyetem Marton Géza Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola.
- Lőrincz Lajos (2010): *A közigazgatás alapintézményei*. Budapest, HVG Orac.
- United Kingdom Public Administration Country Profile (2006). (Division for Public Administration and Development Management (DPADM) Department of Economic and Social Affairs (DESA) United Nations. Forrás: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023325.pdf> Letöltés ideje: 2014. 06. 12.

Republic of France Public Administration Country Profile (2006). (Division for Public Administration and Development Management (DPADM) Department of Economic and Social Affairs (DESA) United Nations. Forrás: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023308.pdf> Letöltés ideje: 2014. 06. 12.

Szabó Szilvia (2013): *A közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.

Szakács Gábor (2013): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. „Közszolgálati Humán Tükör, 2013” (ágazati összefoglaló tanulmány) kézirat

A vezető-kiválasztás lehetséges közös pontjai a Honvédelmi Minisztérium alárendeltségébe tartozó és a Belügyminisztérium alárendeltségébe tartozó vezetői állomány tekintetében

GYÖRFFY ÁGNES

Jelen tanulmányban összefoglalásra kerülnek az átjárhatóságot a Magyar Honvédség tekintetében biztosító kulcspontjai, illetve a más NATO tagállamok esetében kialakított vezető-kiválasztási rendszerek jellegzetességei. A fentiek alapján bemutatásra kerülnek azok a sajátosságok, melyek mindezen rendszerek közös pontjai és egyben alapul szolgálhatnak a korszerű és a beválást biztosító vezető-kiválasztási és utánpótlási rendszer számára.

A Magyar Honvédség jelenlegi vezető-kiválasztási rendszere

A vezető-kiválasztás és képzés rendszere a Magyar Honvédségben strukturáltan történik. A kiválasztás során csak az állományba tartozás, illetve a vezetői szint elérése közötti pszichológiai határ átlépése esetén történik vizsgálat, nem különül el a pszichológiai kiválasztás során a közép- és felsővezetői szint. Ugyanakkor a szigorúan egymásra épülő képzési rendszerben (Bsc, Msc, katonai felsővezető-képzés, katonai felsőfokú vezetői képzés) a vezetői készségek fejlesztése folyamatos jelleggel jelen van azok esetében, akiknél ennek pszichológiai alapjai, lehetősége megtalálható¹. Ebben a rendszerben a közszféra más területei felé történő elvárt átjárhatóságot az biztosítja, hogy több más országhoz hasonlóan a fegyveres testületek rendszerét, struktúráját a katonai szervezeti struktúra képezi. Ebből adódóan más, fegyveres, egyenruhás testületben az itt kialakított magatartás, beállítódás megfelelő alkalmazkodást tesz lehetővé más szervezetben is. További az átjárhatóság irányába mutató tényező a képzési – kiképzési rendszer rendszerszemléletű, feladatorientált hangsúlya, amelyben a vezetők számára kiemelt szereppel bír a stratégiai gondolkodás, más szervezetekkel történő együttműködés, illetve az azok helyére, szerepére történő rálátás. Közös pontként szerepel a katasztrófa helyzetben, illetve azok felszámolásában történő aktív részvétel, amelyben több más a közszférában kiemelt szereppel bíró szervezet aktív részt vállal. A feladatok tekintetében közös pont a nemzetközi közegben művelési területen ellátott katonai rendészeti feladatok, illetve azok koordinálása, ami a rendészeti szervek feladatai irányában történő elmozdulást jelent. Mindezek hasznosságát, illetve az átjárhatóságot elősegítő mivoltát bizonyítja a gyakorlatban is megvalósuló váltás az egyes testületek között. Emellett érdemes röviden áttekintenünk a honvédségi rendszer jellegzetességeit, illetve különbségeit a belügyminisztérium és alárendeltségébe tartozó szervek rendszeréhez képest.

A Belügyminisztérium és alárendeltségébe tartozó szervek kiválasztási rendszerében megjelenő közép- és felsővezetői csoportok a honvédségi rendszerben nem kerülnek elkülönítésre, amiben a két rendszer különbözik egymástól. A katonai vezetői beosztások pszichológiai követelményeit a 7/2006 (III.21.) HM rendelet szabályozza és tartalmazza. Amik a következőképpen kerültek megfogalmazásra, valamint vizsgálatukra interjú és pszichológiai tesztek segítségével kerül sor:

¹ Resperger István (2012): Vezérkari Tanfolyam, Quo vadis? In: *Szakmai Szemle*, 2. sz. 167–187.

„Katonai vezetői követelmények:

Azoknak a követelményeknek való megfelelés, amelyek alapjai az adott szintű, hatékony katonai vezetőnek, az általános pszichés alkalmasságon túl a vezetéshez szükséges készségek, képességek, személyiségjellemzők tartoznak ide.

I. Személyiségjellemzők

3. Kapcsolatteremtő készség
4. Kezdeményezőkézség
5. Együttműködési készség
6. Megbízhatóság
7. Empátiás készség
8. Erkölcösség
9. Igényszint
10. Rugalmasság
11. Pszichés tempó
12. Önállóság
13. Elkötelezettség
14. Szabálytudat

II. Értelmi szint

1. Logika
2. Kreativitás
3. Lényeglátás

III. Vezetői, szervezői készség

1. Tervező, szervező készség
2. Döntési készség
3. Problémamegoldó készség
4. Információkezelés
5. Stratégiai gondolkodás
6. Csapatépítési készség
7. Menedzselési készség
8. Motiváló képesség
9. Kommunikációs készség
10. Kritika elviselésének készség
11. Intellektuális hatékonyság
12. Szellemi terhelhetőség”²

A rendelet tehát a fentiekben felsorolt képességek, kompetenciák magas szintjét – színvonalát írja elő. Alkalmazása már a tiszti képzésre, katonai vezetői szakra történő kiválasztásnál megvalósul, így kulcsszereppel bír a vezetői utánpótlásrendszer támogatásában. Emellett a rendelet rendszeres szűrő és kontrollvizsgálatokat is előír, minden egyes beosztásba-helyezést megelőzően, ahol újra áttekintésre kerül a jelölt alkalmassága. Ezek a vezetői készségek, képességek a következő általános katonai képességekre épülnek, melyek szintén a fent említett rendeletben kerülnek meghatározásra:

I. Személyiségjellemzők

1. Érzelmi, indulati élet kiegyensúlyozottsága
2. Szociabilitás
3. Önkontroll
4. Magabiztosság

² 7/2006 (III.21.) HM rendelet

5. Felelősségtudat
6. Bajtársiasság
7. Frustrációs tolerancia
8. Terhelhetőség
9. Önismeret

II. Értelmi szint

1. Általános intelligencia
2. Emlékezet
3. Kommunikációs készség

III. Szenzomotoros teljesítmény

1. Mozgáskoordináció
2. Reakcióidő
3. Ingerdiszkrimináció

IV. Percepció teljesítmény

1. Érzékelés
2. Általános figyelmi képesség

Ehhez kapcsolódóan, mintegy gyakorlati és ellenőrző jelleggel, egyúttal a kompetenciák pontos definíciójával a 7/2014 (I.31.) HM utasítás a teljesítményértékeléssel és az előmenetellel kapcsolatos egyes feladatokról 1. számú mellékletében meghatározza azt is, hogy a már katonai vezetőséget betöltők a korábbiakban meghatározott kompetenciákból melyek mentén kerüljenek értékelésre, illetve mik az értékelés során alkalmazott szintek.

Az utasítás a következő kompetenciák értékelését írja elő:

3. „1. Figyelem a feladatok végrehajtására: annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire figyel oda feladatai elvégzésére.
4. Határidők betartása: annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire tartja be az egyes feladatokhoz rendelt határidőket.
5. Szakszerűség, jogszerűség betartása, az írásbeli feladatok ellátásának színvonala: annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire tartja be a munkavégzést alapvetően meghatározó szabályrendszert, mennyire figyel az általa készített írásos munkák rendezett külalakjára, helyesírására, stílusára és nyelvhelyességére.
6. Fejlődés igénye és üteme: annak jellemzése, hogy az értékelt mennyit foglalkozik a munkájához szükséges általános és szakmai ismeretek elsajátításával, azokat milyen gyorsan tudja magáévá tenni, továbbá mennyire tartja fontosnak a szakmai feladatellátásához szükséges elméleti és gyakorlati tudásának, tapasztalatainak fejlesztését, illetve önfejlesztését, milyen ütemű a tanulási, következtetési, megértési és alkalmazási képessége.
7. Elvégzett feladatok ellenőrzése, korrigálása, felelősségvállalás az elkövetett hibákért: annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire ellenőrzi feladatait, hogyan javítja esetleges hibáit, mennyire vállal felelősséget saját hibáiért és azok kijavításáért, a problémák felmerülése esetén mennyire vállalja tevékenysége végeredményét, szembe tud-e nézni döntései következményeivel, legyen az kedvező vagy kedvezőtlen.
8. A közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok, illetve alakiság betartása, a munkakörnyezet rendezettsége: annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire tartja be a közszolgálatban dolgozóktól elvárható általános magatartási, viselkedési és öltözködési szabályokat, az alakisággal összefüggő előírásokat és mennyire figyel munkakörnyezetének rendezettségére, tisztaságára.
9. Munkatempó és feladatvállalás: annak jellemzése, hogy az értékelt milyen gyorsan végzi el feladatait, mennyi feladatot vállal, mennyire szorgalmas.
10. Aktivitás, reagálás: annak jellemzése, hogy az értékelt milyen gyorsan, milyen aktívan reagál az új helyzetekre, kihívásokra.

11. Stressztűrés és pszichés terhelhetőség: annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire bírja azt a stresszt és pszichés terhelést, ami munkájából adódóan rá nehezedik, beleértve az új kihívásokat, az esetleges extra feladatokat vagy bizonytalanságot.
12. Munkaidő kihasználása: annak jellemzése, hogy az értékelt mennyire használja ki a rendelkezésére álló munkaidőt, munkaidejében intéz-e személyes ügyeket, így különösen személyes ügyben történő telefonálás, internethasználat, személyes találkozók lebonyolítása.
13. Eredményorientáció és motiváltság: munkavégzése során motivált a céljai elvárt eredményének elérésében és a szabályok betartásában is. Folyamatosan ellenőrzi, kontrollálja a cél elérését és a folyamat hatékonyságát. Megtanulja fejleszteni teljesítményét. Célokat tűz ki maga és mások számára.
14. Kommunikáció: képes gondolatokat átadni, elképzeléseit a beszéd, az írás, és a nonverbális kommunikáció használatával közérthetően kifejezni, illetve a mások által elmondottakat, leírtakat megérteni, az információkat megosztani, terveket, szakmai elképzeléseket nyíltan kommunikálni, a legjobb gyakorlatokat terjeszteni, a jó és a rossz híreket fogadni és közölni. Megbeszélések, értekezletek, előadások stb. során képes ráhangolódni mások hullámhosszára.
15. Csapatmunka, együttműködés: munkája során együtt tud dolgozni más emberekkel, képes és hajlandó a feladatok megosztására anélkül, hogy szem elől tévesztené a célt. Magától kínálja fel a segítséget vagy ötleteket ad másoknak. Tartózkodik a versengéstől, bizalmat épít. Konfliktus esetén törekszik a nyertes-nyertes kimenetre.
16. Problémamegoldás: képes a problémákkal folyamatosan szembenézni, keresi annak okait és elemzi azokat. Folyamatosan munkálkodik a problémák megoldásán. A megoldási lehetőségeknél felméri a kiválasztott megoldási lehetőség következményeit is.
17. Az erőforrásokkal való gazdálkodás: annak jellemzése, hogy az értékelt vezető mennyire hatékonyan gazdálkodik a rendelkezésére álló emberi, anyagi, technikai és pénzügyi erőforrásokkal.
18. Szervezet iránti lojalitás: annak a jellemzője, hogy a szervezet iránt mennyire elkötelezett, a szervezettel mennyire tud azonosulni.
19. Határozottság, magabiztosság: biztos képességeiben és tudásában. Bízik döntéseiben, véleményében, értékítéleteiben. Képes váratlan helyzeteket is – akár egymaga – kezelni. Képes minden körülmények között arra koncentrálni, amit tud és nem arra, amiben hiányosságai vannak.
20. Változásokra való nyitottság, kezdeményezőkézség (kreativitás, innováció, új eljárások kidolgozása): Kész megragadni a felmerülő lehetőséget, keresi az újszerű megoldásokat. Ötletgazdagság jellemzi az általános és a speciális szakmai ismeretek gyakorlati alkalmazása, illetve a probléma-megoldási alternatívák kidolgozása során. A célok elérése, a hatékonyság érdekében képes mérlegelni a megszerzett tapasztalatokat és következtetésként újra strukturálni az addigi megoldásokat. Képes az összefüggések megtalálására, rendszerek kimunkálását szolgáló gondolatok kifejtésére, szokatlan megoldások kialakítására. Többletértékkel járó eredeti, újító szándékú ötletek, megoldások kialakításának és elfogadásának képessége.
21. Teljesítményértékelés készsége: képes a munkavégzéssel és a munkatársakkal kapcsolatos történések objektív, előítélet-mentes megítélésére. Személyes, lényegi, konstruktív, szóbeli visszajelzést ad. Az értékelési folyamat és a visszajelzés során nyitott marad. Véleményeltérés esetén képes a konfliktus konstruktív kezelésére. Ilyenkor a szervezeti célok és elvárások az elsődlegesek, de nem felejtí a munkatárs fejlesztési szükségleteit sem. Tisztelettel, támogató szándékkal adja a visszajelzést. Kerüli a szubjektivitást és nem a személyes hatalmi pozíció megerősítésére törekszik.
22. Csoportok irányítása: vezetőként felelősséget vállal egy csoport irányításáért. Nem csak formálisan, de informálisan is vezető, akit a többiek, a beosztottak elfogadnak és követnek. Célokat tűz ki a csoport számára, gondoskodik a tevékenységek felosztásáról, a megfelelő csoportszerepek betöltéséről, motiválja a tagokat. Támogatja a csoportot a szabályok/normák kialakításában és alkalmazásában. A tagokat őszinte, hatékony kommunikációra biztatja, és meghallja a többiek visszajelzését.”³

³ 7/2014 (I.31.) HM utasítás

A rendelet 7/2014 (I.31.) HM utasítás minden értékelésre jelölt kompetencia esetében öt szintet határoz meg. A legjelentősebb különbséget a BM szervekkel⁴, – ahol a kiválasztást a 57/2009. (X.30.) IRM-ÖM-PTNM, a 40/2010. (OT.23.) ORFK utasítás, az 57/2009 és a 2/2013 rendeletek, valamint „A rendőrségnél végzett pszichikai alkalmassági vizsgálatok és az ahhoz kapcsolódó gondozási tevékenység szakmai protokollja (Protokoll)” szabályozzák – történő összehasonlításban a „csoportok irányítása” kompetencia megjelenése és hangsúlya adja, ami katonai közegben, különösen művelleti területen elengedhetetlen. Magas színvonalú megvalósítása bármely katonai feladat esetében meghatározza annak színvonalát, akár emberélet is múlhat rajta. Hasonló jelleggel kap kiemelt szerepet a rendőri pályán a kompetenciák köréből a „kapcsolattartás az ügyfelekkel” kompetencia, ami a katonai pályán a feladat jellegéből adódóan nem kap szerepet. Ugyanakkor számos kompetencia tekintetében mind a kiválasztás, mind a kompetenciák rendszeres értékelése kapcsán számos átfedés és hasonlóság fedezhető fel.

A HM, illetve a BM alárendeltségébe tartozó szervezetek vezető-kiválasztási rendszerének összehasonlítását a következő táblázat tartalmazza:

Feladat, kiválasztási lépcső	HM	BM
Kompetenciaalapú	Igen	Igen
Kompetenciák száma	20	13
Közép- és felsővezetői szintek különválasztása	Nem (a képzés hierarchikus rendszerében igen)	Igen
Csoportok irányításának képessége hangsúlyos-e	Igen	Nem
Ügyfelekkel való kapcsolattartás hangsúlyos-e	Nem	Igen
Szakmai életút összefoglalása	Igen	Igen
Pszichológiai tesztek	Igen	Igen
Szituatív gyakorlatok (Assessment Center)	Nem (a kiválasztás során nem, a képzésben, felkészítés során igen)	Igen
Interjú	Igen	Igen

1. táblázat: A HM, illetve a BM alárendeltségébe tartozó szervezetek vezető-kiválasztási rendszerének összehasonlítása

⁴ Németh Ferenc: Eljárások összevetése más országok kiválasztási rendszereivel – különös tekintettel a vezetők kiválasztására In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 19–27.

A nemzetközi vezető-kiválasztás gyakorlata

Ha némi kitekintést teszünk, más országok irányába, akkor a következők láthatjuk a vezető-kiválasztás tekintetében: a legtöbb ország már az úgynevezett tiszti akadémiákra történő kiválasztás esetén hosszú távú karriertervben gondolkodik. Ebben a legtöbb esetben beleszámít a középiskolai eredmény, illetve a megfelelést pszichológiai tesztekkel is megerősítik⁵.

A legnagyobb hangsúllyal ebben az USA esetében a leendő hallgatónál az az igazolás szerepel, amellyel valamilyen olyan folyamatról hoz tanúsítványt, ahol vezetői képességei megmutakoztak és elismerésre kerültek. Tehát már ebben a különösen fiatal életkorban is jelen kell, hogy legyen az általuk „vezetői potenciál”-nak nevezett kompetencia, ami a későbbi vezetői szerepben való megfelelést is kedvezően befolyásolhatja. A vizsgálatok mellett számos esetben a jelentkező egy tapasztalt tiszttel is találkozik, aki szintén véleményezi, illetve esetenként ajánlást is kérnek a felvételhez. Tehát a tesztek, a személyes benyomás és a megfelelő teljesítőképesség mellett fontos szereppel bír a leendő vezető gyakorlatban, a későbbi vezetési helyzethez hasonló helyzetben történő bemutatkozása, megmérettetése. Ugyanakkor AC (Assessment Center) nem kerül alkalmazásra. Viszont nagy jelentőséggel bír az egyén tanulási képessége, illetve a lehetőség a vezetővé válásra, a vezetői képességek későbbi kiteljesedésére és alkalmazására a későbbi pályavitel során. Mindezek mellett elengedhetetlen a fizikai állóképesség és a megfelelő szintű testtudatosság, ami a katonai pályán szintén akár életmentő jelleggel bírhat. Természetesen a szakszerű kiválasztást követően kiemelt hangsúlyt kap ezen képességek fejlesztése, megerősítése.

Nagy – Britannia esetében a már a második világháború időszakában az általános szűrővizsgálatok mellett alkalmazásra került, kezdetben német mintára a gyakorlatorientált és a beválás-vizsgálatok szerint nagyobb hatékonyságú értékelő központ (Assessment Center)⁶. Ebben az országban is kiemelt szereppel bír az utánpótlás-rendszer kialakítása és működtetése már a kiválasztástól. A tiszti akadémiákra a kiválasztás mindhárom haderőnem tekintetében alapos, többnapos rendszerben történik, ami lehetőséget biztosít a jelöltek hosszú távú megfigyelésére, többoldalú megnyilvánulására, illetve megnyilvánulhat egyéni, csoportos és hosszas megterhelésre, illetve akár extrém stresszhelyzetre adott reakciójuk. A gyakorlatok minden esetben tartalmazznak olyan elemeket, ahol kifejezetten a vezetői képességeket – készségeket is vizsgálhatják⁷. Az interjúk során a következő kompetenciák, sajátosságok kerülnek pon-
tozásra:

- Megfelelő megjelenés, kiállás
- Személyes stílus, ön bemutatás
- Megfelelő beszédkészség, kommunikáció, kifejezőkészség
- Aktivitás, érdeklődési kör
- Szakmai, tudományos ismeretek megfelelő színvonala
- A cselekvés átgondoltsága, tudatossága, tudatos életvezetés
- Megfelelő motiváció, önmotiválás képessége
- Összbenyomás, ami az értékelőben keletkezett.

Ezek a sajátosságok, kompetenciák szintén jó alapot képezhetnek a későbbi vezetői képességek kiteljesedéséhez, ugyanakkor abból a szempontból is informatívak, hogy a jelölt megfelelően képviselheti a későbbiekben az ország hadseregét, illetve az adott haderőnemet. Attól a pillanattól, hogy valaki egyenruhát visel, a külvilág és önmaga számára is egy az egyéneken túli testületet és annak eszméit, jelentőségét is képviseli. Ez a vezetői beosztásokban kiemelt jelentőséggel bír, mert a vezető számára delegált feladatként jelenik meg a személyes példamutatás, illetve saját állománya motiválásának képessége. A megjelenített és értékelésre kerülő kompetenciák a Magyar Honvédség rendszerében meg-

⁵ Arrabian, Jane (2001): Current Practice of Officer Selection in the United States. In: *Officer Selection*, NATO Research and Technology Organization, NATO RTO-TR-034/ AC323 (HFM023) TP/26, Cedex. Forrás: [http://natorto.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-\\$\\$\\$ALL.pdf](http://natorto.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-$$$ALL.pdf) Letöltés ideje: 2014. 10. 14.

⁶ Tarnóczy Richárd (2007): *A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása (Az értékelő központ alkalmazásának lehetséges aspektusai a Magyar Honvédség személyzeti kiválasztásában)*. PhD értekezés Budapest, ZMNE.

⁷ Thomson, Bob – Bailey, Margaret – McFarlane, Lindy (2001): Current Practice of Officer Selection in the United Kingdom. In: *Officer Selection*, NATO Research and Technology Organization, NATO RTO-TR-034/ AC323 (HFM023) TP/26, Cedex. Forrás: [http://natorto.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-\\$\\$\\$ALL.pdf](http://natorto.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-$$$ALL.pdf) Letöltés ideje: 2014. 10. 14.

találhatóhoz hasonlóak, az általános vezetői készségek, kompetenciák tekintetében. Nagy-Britannia esetében is fontos szereppel bír a jelölt fizikai állóképessége, terhelhetősége, teherbírása. Ezek a fizikai sajátosságok a már korábban említett, a jellegzetes katonai terhelés során megmutakozó szerepük mellett kapcsolódnak ahhoz az általánosan elfogadott, a civil közösség által is osztott nézethez, képhez, hogy a katonának fittnek kell lennie.

Az angolszász országok közül *Kanada* esetében kerülnek még megjelenítésre a vizsgálatra kerülő személyes kompetenciák a tiszti állomány kiválasztása során, melyek egy félig strukturált interjú keretében kerülnek vizsgálatra a pszichológiai tesztek felvétele mellett⁸:

- Tanulási képesség, megfelelő tanulmányi teljesítmény
- Kritika, visszajelzés fogadása
- Konformitás, alkalmazkodás
- Kezdeményezőkézség
- Megfelelő pályamotiváció
- Megfelelő verbális kommunikáció, kifejezőkézség
- Stressz alatti teljesítmény
- Kitartáskézség
- Csapatmunka
- Vezetői kézség

A más országokban megjelenítettekhez képest ebben a listában örömteli újdonságként szerepel a megfelelő alkalmazkodást elősegítő sajátosságok vizsgálata is. A kanadai rendszerben szintén nem jelenik meg az értékelő központ alkalmazása, ugyanakkor a rendkívül gyakorlatorientált, a szervezet megfelelően felkészített tisztjei által végzett alapos interjú biztosíthatja a tisztjelölt célirányos vizsgálatát és több szempontú megfigyelését.

Ha *Németországot* vesszük tekintetbe, akkor láthatjuk a vezetői kézségprofil esetükben központi-
lag, a Német Védelmi Minisztérium által meghatározott és kidolgozott. A következő kompetenciákat vizsgálják a jelöltek esetében haderőnemre való tekintet nélkül, a tiszti utánpótlási rendszer támogatására⁹:

- Vezetői kézségek, vezetői potenciál
- Szociabilitás, szociális kompetencia
- Megfelelő kommunikációs és kifejezőkézség
- Megfelelő ítélő- és döntéskézség
- Tanulási kézség és teljesítőkézség
- Stresszel szembeni ellenálló kézség megfelelő színvonala
- Érvelési kézség, meggyőzőkézség
- Átgondoltság, tudatosság a cselekvésben
- Karrierorientáció
- Fizikai felkészültség

A német rendszerben a kiválasztást a katona és a pszichológus szakemberek együttesen végzik, értékelő központ alkalmazásával. A meghatározott kompetenciák közül kiemelt figyelmet érdemel a karrierorientáció megjelenése, illetve a meggyőzőkézség felsorolása. Ebből a szempontból tehát nem elhanyagolható, hogy a leendő tiszt számára is fontos legyen saját karrierje, előrehaladása, illetve kommunikációjából ne hiányozzon a meggyőzés kézsége, amellyel saját állományát is motiválhatja.

Kitekintésünkben fontos, hogy vessünk egy pillantást olyan jelenlegi NATO tagállamok rendszerére melyek korábban Magyarországhoz hasonlóan a Varsói Szerződés tagállamai voltak, illetve politikai és katonai átalakítás tekintetében hozzánk hasonló történelmi jellegzetességeket mutatnak. Ebből a szempontból érdekes példaként szolgálhat *Lengyelország*. A lengyel kiválasztási, tiszti utánpótlási

⁸ Woycheshin, Dave (2001): Current Practice of Officer Selection in Canada. In: *Officer Selection*, NATO Research and Technology Organization, NATO RTO-TR-034/ AC323 (HFM023) TP/26, Cedex. Forrás: [http://natorcto.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-\\$\\$\\$ALL.pdf](http://natorcto.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-$$$ALL.pdf) Letöltés ideje: 2014. 10. 14.

⁹ Birke, Werner (2001): Current Practice of Officer Selection in Germany. In: *Officer Selection*, NATO Research and Technology Organization, NATO RTO-TR-034/ AC323 (HFM023) TP/26, Cedex. Forrás: [http://natorcto.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-\\$\\$\\$ALL.pdf](http://natorcto.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-$$$ALL.pdf) Letöltés ideje: 2014. 10. 14.

rendszerben a következő kompetenciák kapnak kulcsszerepet, melyek vizsgálata pszichológiai tesztek, illetve interjú alkalmazásával történik:

- Vezetői képesség
- Szervezői képesség
- Váratlan helyzetben történő megfelelő működés, megfelelően alkalmazott vezetői képességek
- Szociális és érzelmi érettség
- Önálló döntéshozatal képessége
- Bátorság
- Szociabilitás
- Megfelelő kifejezőképesség, beszédstílus

Emellett megjelenik még *a kizáró tényezők* vizsgálata is:

- Alkohol és droghasználat
- Nem megfelelő szociabilitás, az alkalmazkodóképesség nem megfelelő szintje
- Tanulási nehézség
- Nem megfelelő kontrollfunkciók, önfegyelem
- Agresszió, destruktivitás
- Túl erős önzés, énéesség
- Extrém intolerancia mások viselkedésével szemben

A lengyel rendszer jellegzetességei közül kiemelkedő, hogy részletesen meghatározza a kizáró tényezőket is, nem egy kontinuum vagy dimenzió negatív végpontjaként kezelve azokat¹⁰. Emellett kiemelt figyelmet érdemel az érzelmi érettség elvárása is. A magyar rendszerben az első kizáró tényező az orvosi – egészségügyi vizsgálatok során kerül felmérésre, ami alapján sor kerülhet a jelölt kizárására.

Összegzés

Összességében tehát a különböző hazai és nemzetközi rendszerek között számos tekintetben nagymértékű hasonlóság figyelhető meg, mind a vezető-kiválasztás, mind a vezetői utánpótlásrendszer működtetése tekintetében. Ezek a közös sajátosságok megmutatkoznak egyrészt a vizsgált kompetenciákban, másrészt az alkalmazott vizsgáló eljárások hasonlóságában. Elmondható, hogy a legtöbb ország és testület esetében megjelenik a pszichológiai képesség és személyiségvizsgáló eljárások alkalmazása mellett valamilyen gyakorlatorientált, szituációhoz kötött vizsgálati helyzet is, ami során a tervezett beosztáshoz kötődő képességek is megmutatkozhatnak. A fenti jellegzetességek egyrészt biztosíthatják azok hatékonyságát, másrészt az átjárhatóságot a különböző testületek között és az interoperabilitást a NATO szervezetén belül annak tagállamaiban, ami hosszútávon a feladatok magas szintű végrehajtásához, illetve a korszerű és fejlődést támogató karriertervezés elengedhetetlen.

Irodalom

7/2006 (III.21.) HM rendelet

7/2014 (I.31.) HM utasítás a teljesítményértékeléssel és előmenetellel kapcsolatos egyes feladatokról

Arrabian, Jane (2001): Current Practice of Officer Selection in the United States. In: *Officer Selection*, NATO Research and Technology Organization, NATO RTO-TR-034/ AC323 (HFM023) TP/26, Cedex. Forrás: [http://natorto.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-\\$\\$ALL.pdf](http://natorto.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-$$ALL.pdf) Letöltés ideje: 2014. 10. 14.

Birke, Werner (2001): Current Practice of Officer Selection in Germany. In: *Officer Selection*, NATO Research and Technology Organization, NATO RTO-TR-034/ AC323 (HFM023) TP/26, Cedex. Forrás: [http://natorto.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-\\$\\$ALL.pdf](http://natorto.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-$$ALL.pdf) Letöltés ideje: 2014. 10. 14.

Resperger István (2012): Vezérkari Tanfolyam, Quo vadis? In: *Szakmai Szemle*, 2. sz. 167–187.

Tarnóczy Richárd (2007): *A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakí-*

¹⁰ Truszczynski, Olaf E. – Terelak, Jan F. (2001): The Conceptual system of Officer Applicants of Military High Schools from the Air Force, the Navy and the Army in Poland. In: *Officer Selection*, NATO Research and Technology Organization, NATO RTO-TR-034/ AC323 (HFM023) TP/26, Cedex. Forrás: http://www.researchgate.net/publication/235212318_The_Conceptual_System_of_Officer_Applicants_to_Military_High_Schools_from_the_Air_Force_the_Navy_and_the_Army_in_Poland Letöltés ideje: 2014. 10. 14.

tása (Az értékelő központ alkalmazásának lehetséges aspektusai a Magyar Honvédség személyzeti kiválasztásában). PhD értekezés Budapest, ZMNE.

- Thomson, Bob – Bailey, Margaret – McFarlane, Lindy (2001): Current Practice of Officer Selection in the United Kingdom. In: *Officer Selection*, NATO Research and Technology Organization, NATO RTO-TR-034/ AC323 (HFM023) TP/26, Cedex. Forrás: [http://nator.to.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-\\$\\$\\$ALL.pdf](http://nator.to.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-$$$ALL.pdf) Letöltés ideje: 2014. 10. 14.
- Truszczynski, Olaf E. – Terelak, Jan F. (2001): The Conceptual system of Officer Applicants of Military High Schools from the Air Force, the Navy and the Army in Poland. In: *Officer Selection*, NATO Research and Technology Organization, NATO RTO-TR-034/ AC323 (HFM023) TP/26, Cedex. Forrás: http://www.researchgate.net/publication/235212318_The_Conceptual_System_of_Officer_Applicants_to_Military_High_Schools_from_the_Air_Force_the_Navy_and_the_Army_in_Poland Letöltés ideje: 2014. 10. 14.
- Woycheshin, Dave (2001): Current Practice of Officer Selection in Canada. In: *Officer Selection*, NATO Research and Technology Organization, NATO RTO-TR-034/ AC323 (HFM023) TP/26, Cedex. Forrás: [http://nator.to.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-\\$\\$\\$ALL.pdf](http://nator.to.cbw.pl/uploads/2001/5/TR-034-$$$ALL.pdf) Letöltés ideje: 2014. 10. 14.

Az új belügyminisztériumi vezető-kiválasztási eljárás rövid bemutatása

MALET-SZABÓ ERIKA

A Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium és a Belügyminisztérium alkotta konzorcium az Államreform Operatív Program keretében, 1 milliárd 50 millió forintból valósította meg az ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001 azonosítószámú „Új közszolgálati életpálya” elnevezésű kiemelt projektet. Ennek Belügyminisztérium oldali tevékenységének keretében kidolgozott új vezető-kiválasztási eljárást ismerteti röviden a tanulmány.

A projekt általános célja az volt, hogy hozzájáruljon a hatékony állami feladat végrehajtás humán feltételeinek megerősítéséhez, a hosszú távú és kiszámítható életpályák mentén a közigazgatás, a rendészet és a honvédelem személyi állományának stabilizálásához, e hivatások vonzóvá tételéhez, valamint a minőségi munkavégzés feltételrendszerének javításához. Mindezek révén – a karrier-perspektíva bővítésén túl – célként fogalmazódott meg a gazdasági versenyképességünk növelésének elősegítése, illetve szabályozási alap biztosítása a vonatkozó jogállási törvények kodifikációs munkálataihoz.

A projekt közvetlen célja volt az életpálya-modell elemeinek kidolgozása és megújítása, továbbá a személyügyi menedzsment szolgáltatások bevezetése. Az új közszolgálati életpálya modell és az arra építkező új szabályozás megalkotása ugyanis jelentősen elősegítheti, hogy az erős, de az indokoltnál és szükségesnél nem nagyobb, a változásokhoz gyorsan és rugalmasan alkalmazkodni képes – a nemzeti érdekeket előtérbe helyező – állam stabil közszolgálatra alapuljon. Olyan közszolgálatra, amely élvezzi a társadalom közmegebecsülését, hatékony és költségtakarékos, demokratikus, pártsemleges, törvényesen működik, tagjai korszerű szakmai ismeretekkel rendelkeznek, valamint Magyarország érdekeit és a közjót pártatlanul és hazaszeretettel szolgálják.

A rendszerbe foglalt emberi erőforrás gazdálkodási folyamat – következetes, jogszerű és szakszerű megvalósítás esetén – jelentősen megemeli a közigazgatás, a közvetlenül érintett szervek irányítási színvonalát, hozzájárul a szervezeti kultúra fejlődéséhez, a személet és a gondolkodásmód átalakításához, a változások megfelelő színvonalú menedzseléséhez, a feladatokat ellátó munkatársak, az emberi erőforrás középpontba állításához, a feladatellátás professziójának emeléséhez – és egyebek mellett – végső soron a társadalom elégedettségének javításához.

A Belügyminisztérium a rendelkezésére álló közel 170 M Ft támogatási összegből egy olyan komplett vizsgálati eszköz együtttest fejlesztett és alakított ki, valamint állított rendszerbe, amellyel a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja által 2012-2014 között végzett kutatás során feltárt 13 egységes belügyi vezetői kompetenciát a vezetők kiválasztása és fejlesztése során tudományosan megalapozott módon és egy komplett informatikai rendszer által támogatottan mérni, értékelni lehet. Szintén a Projekt keretében valósult meg egy olyan Kiválasztási Adatbank létrehozása és rendszerbe állítása, melyben szereplő adatok hatékonyan elősegíthetik a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013. (I. 30.) BM rendelet (a továbbiakban: Rendelet) által meghatározottan az egyes szervek által létrehozott és működtetett Rendészeti Utánpótlási és Vezetői Adatbankok működését, működtetését, illetve a vezetői karrierút megvalósítását.

A projekt Belügyminisztérium által végrehajtott konkrét feladatai a következők voltak:

- a Rendészeti Utánpótlási és Vezetői Adatbank működtetését szolgáló rendészet-specifikus, kompetencia alapú vezető-kiválasztás komplex vizsgálati módszertanának kifejlesztése;
- a teljes rendszer működtetését szolgáló informatikai szoftverfejlesztés;
- a kidolgozandó vezető-kiválasztási módszertan gyakorlati alkalmazását elősegítő kiadványok összeállítása;
- a kidolgozott vezető-kiválasztási rendszer tesztelése,
- a kiválasztási eljárásban résztvevő szakemberek felkészítése a kidolgozott rendszer használatára.

Az új vezető-kiválasztási eljárás kidolgozásában résztvevők

A feladatok végrehajtásában a Belügyminisztérium és a Belügyminisztérium Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóságának (a névváltoztatást követően: BM Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság, a továbbiakban: KSZF) munkatársai mellett a belügyminiszter irányítása alá tartozó Országos Rendőr-főkapitányság, Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága, Alkotmányvédelmi Hivatal, Nemzetbiztonsági Szakszolgálat (ez utóbbi kettő közösen a továbbiakban: polgári nemzetbiztonsági szolgálatok), valamint a közigazgatás és a Magyar Honvédség munkatársai is részt vettek. A belügyi szervektől a Projekt idejére a Belügyminisztériumhoz vezényelt 5 fő vezető szakértő irányításával összesen 40 fő, a vezető-kiválasztásban, illetve a HR munkában járatos kolléga dolgozott a rendszer minél komplexebb kialakításán.

Munkájukat jelentősen segítették a tesztek és az informatikai rendszer beszerzésére kiírt közbeszerzési pályázatok nyertesei, a Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetének kutatócsoportja, valamint a Potenciál és a Lightport Kft. munkatársai.

A kidolgozott új vezető-kiválasztási eljárás módszertanának ismertetése

A Projekt során kidolgozott új vezető-kiválasztási módszertannal szemben alapvető elvárás volt, hogy kizárólagosan jogtisztá, legitim eszközöket tartalmazzon, melyek mindemellett megfelelő szakmai tudományos megalapozottsággal és elfogadottsággal kell, hogy rendelkezzenek, valamint hogy a lehető legteljesebb mértékben igazodjunk a belügyi rendészeti szervek sajátosságaihoz, miközben maximálisan megfeleljünk a vonatkozó 2/2013 (I.30.) rendelet elvárásainak.

Mindezen elvárásoknak való megfelelést biztosította első lépcsőként az, hogy tudományos kutatás eredményeként, tapasztalati alapon lettek meghatározva a módszertan alapját képező egységes belügyi vezetői kulcskompetenciák, s hogy második lépcsőként minden vizsgálati eljárást ezekre épülve dolgoztunk ki továbbra is folyamatosan biztosítva a tudományos kutatómunka igényességét.

Az új vizsgálati módszertan kidolgozása során megőriztük a jelenlegi vezető-kiválasztási eljárás szerkezetét, azaz megtartottuk annak három fő lényegi elemét: a *tesztet*, az *AC/DC feladatokat*, valamint az *interjút*. Az eddigiektől eltérően azonban már nem az eljárásokhoz és az elméleti megfontolásokhoz igazítottuk a vizsgálandó kompetenciákat, hanem minden egyes eljárást a meghatározott *13 vezetői kompetencia kifejezett és egyben célzott vizsgálatára dolgoztunk ki*.

Figyelembe véve a kidolgozott vizsgálati eljárások időszükségletét, valamint az általuk okozott pszichés megterhelést az új vezető-kiválasztási eljárást 3 naposra terveztük a *következő menetrend* szerint (tervezett létszám 10-12 fő egy turnusban):

	1. nap	2. nap	3. nap
8:00 – 10:00	KVK Teszt csoportos felvétele	Csoportos AC feladatok felvétele	Félig strukturált interjúk felvétele
10:00 – 12:00		Egyéni AC feladatok felvétele	
Ebéd	KVK Teszt felvételének igény szerinti folytatása		
13:00 – 15:00		Páros AC feladatok felvétele	Visszajelzések

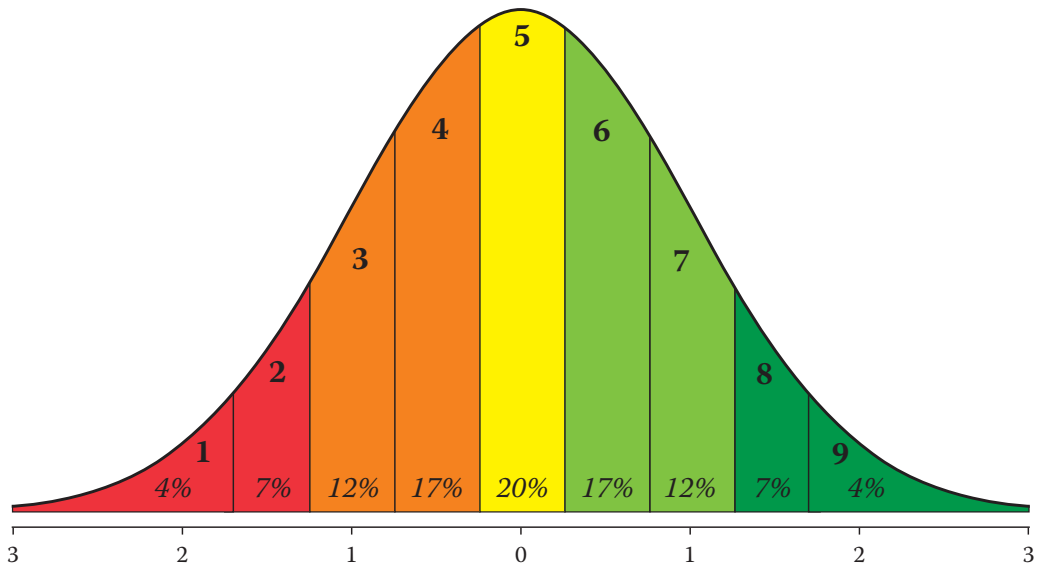
1. táblázat: Az új vezető-kiválasztási eljárás tervezett menetrendje

A következőkben az egyes vizsgálati eljárások kidolgozásának menetét, valamint jellegzetességeit ismertetjük röviden az új vezető-kiválasztási eljárás tervezett menetrendjét követve.

A Komplet Vezető-kiválasztási (KVK) teszt bemutatása

A Projekt keretében a Debreceni Egyetem Pszichológiai kutatócsoportja, mint külső vállalkozó által kidolgozott 10 pszichológiai tesztből álló tesztsomag az egységes belügyi vezetői kompetenciák teljes spektrumát, azaz mind a 13 vezetői kompetenciát a definíciójuk teljes terjedelmét lefedi. A teszt kidolgozása során elvárás volt több párhuzamos, de egymással lényegében ekvivalens teszt létrehozása a vizsgálat ismételhetőségének biztosítsa érdekében, így a kutatócsoport két tesztsomagot készített el: az A verziójú és B verziójú tesztsomagot. A tesztsomag felépítésére jellemző, hogy mind a 10 teszt – kövvetve a kompetenciák és az alkompetenciák rendszerét – több további tesztmodulból épül fel.

A kifejlesztett tesztek/tesztmodulok alapvetően a 13 vezetői kompetencia vonatkozásában adnak mérő-eszközt, mely eredményekből képződik az összpontszám, mint összegző index. Mindemellett a tesztek további, az eredmények értelmezhetősége és értékelése szempontjából kifejezetten releváns tesztmutatókat is szolgáltatnak, mint *logikai és figyelmi képességek, társas kíváncsiság, egyhangúság, beállítódás, összidő*. Mind en kompetencia, valamint a kiegészítő tesztmutatók – illetve a későbbiekben ismertetett AC feladatok és a félig strukturált interjúk – is az ún. „standard nine” módszer alkalmazásával kerülnek értékelésre, melynek során egy kilencfokú skálát alkalmazunk. A kilenc skálaérték egymáshoz való viszonyát az alábbi ábra szemlélteti:



1. ábra: A standard nine értékelési rendszer

A százalékos értékek azt jelzik, hogy az adott skálaértékkel a populáció hány százaléka jellemezhető. Ha egy jelölt egy bizonyos kompetenciában például a populáció 20%-át kitevő átlagnak megfelelő eredményt ér el, akkor az adott kompetenciában 5-ös értéket kap. Ezzel szemben, ha az eredménye a populáció legjobb négy százalékába tartozik az adott értékelési szempont alapján, akkor az értékelése „9” lesz.

Az értékek jelentése tehát szövegesen a következőképpen alakul:

1	Nagyon gyenge
2	Gyenge
3	Lényegesen átlag alatti
4	Kicsivel átlag alatti
5	Átlagos
6	Kicsivel átlag feletti
7	Lényegesen átlag feletti
8	Nagyon jó
9	Kiváló

A KVK teszt felvételére a tervezett menetrend alapján az Utánpótlási Adatbankba való felvételi eljárás első napján kerül majd sor. A teszt felvétele kb. 4-5 óra időtartamot vesz igénybe a munkavédelmi előírások betartása érdekében minden második tesztet követően kötelezően beiktatott szüneteket is beszámítva. A teszt eredményes kitöltése fárasztó, végig igen kitarító figyelmet és koncentrációt igényel, éppen ezért nagyon fontos, hogy minden jelölt kipihiessen a vizsgálatra (ha szükséges, már az előző éjszakát a tesztfelvétel helyszínéhez közel biztosított szálláson töltse).

A kidolgozott 1200 AC/DC feladat bemutatása

Az Értékelő Központok (AC) elmélete

Az Értékelő Központ (Assessment Center, röviden AC) a jelöltek képességeinek feltárására szolgáló egyik leghatékonyabb kiválasztási módszer, mely lehetőséget biztosít az előre meghatározott kompetenciák vizsgálatára. Az alkalmasság-vizsgálati eszközök azon fajtájába tartozik, amelyek a legalaposabban képes modellezni a majdani munkakörhöz kapcsolódó feladatokat. Egyszerre több meghatározott dimenziót mér többféle módszer alkalmazásával és több, erre a feladatra kiképzett értékelő bevonásával. Ennek köszönhetően olyan átfogó módszer, amely egyéni, páros és csoportos feladatmegoldások segítségével, a munkakör sikeres ellátásához szükséges viselkedésjellemzők vizsgálatával lehetővé teszi a jelöltek képességeiről való megbízható és objektív kép kialakítását.

Egyre nagyobb népszerűsége – bár tudományosan is többszörösen igazolták validitását – annak a sajátosságának köszönhető, hogy könnyen adaptálható bármilyen munkakörnyezethez, hiszen az AC nem standard gyakorlatok összességét jelenti, hanem egy rendszert, amely hasonló módszertanú feladatokat tartalmaz. Ennek köszönhetően a konkrét feladatok a vizsgálni kívánt jellemzők, a kompetenciák és a munkakörök ismeretében könnyen szervezet-specifikussá tehetőek.

Az AC során a résztvevőknek általában különböző egyéni, páros és csoportos feladatokat kell megoldaniuk, melynek során általában meghatározott felkészülési időt követően, az előzetesen megadott instrukciók alapján készülnek fel a feladatmegoldásra. Vannak olyan feladatok, ahol az instrukciós lap meghatározott szerepet, feladatot jelöl ki az egyes résztvevők számára, más esetben a saját elképzeléseiket és egyéniségüket kell érvényesíteniük a feladat megoldása során. A csoport működése lehet kooperatív vagy versengő, ennek meghatározása elsősorban a vizsgált kompetenciáktól és a majdani munkakör sajátosságaitól függ.

A Projekt keretében kidolgozott 1200 AC/DC feladat rövid bemutatása

A Projekt keretében kidolgozott AC/DC feladatok kidolgozása során kiindulási alapként a 13 egyéges belügyi vezetői kompetencia, a hozzájuk tartozó alkompetenciák, valamint a mindehhez szorosan kapcsolódó, *objektíven is megfigyelhető viselkedéses jegyek* rendszere szolgált. Ezekből

kiindulva, valamint a Projektben résztvevő egyes szervek specifikus követelményeit, munkakörül-ményeit és munkafeladatait figyelembe véve került kidolgozásra a szervenként (Országos Rend-őr-főkapitányság, Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, Büntetés-végrehajtás Országos Pa-rancsnoksága, Polgári Nemzetbiztonsági Szolgálatok, közigazgatás, Magyar Honvédség) összesen 200 AC/DC feladat.

A feladatok között megtalálhatóak az AC feladatok alaptípusainak tekinthető egyéni (szervenként 100), páros (szervenként 50) és csoportos (szervenként 50) feladatok, melyek mindegyike specifikus problé-mák megoldása elé állítja a jelöltet, így specifikus kompetenciák feltérképezésére képes. Kiemelendő pél-dául, hogy az egyéni feladatok kiválóan alkalmasak a jelölt prezentációs, a páros feladatok a jelölt konf-liktuskezelési és empátiás, a csoportos feladatok pedig a vezetői (mint szervezés, irányítás) készségének a feltérképezésére.

Fontos megemlíteni, hogy a feladatok a vonatkozó rendeletben szereplő két különböző vezetői szintnek megfelelően kerültek kidolgozásra. Fele-fele arányban szerepelnek közöttük az Utánpótlási Adatbank-ba felvételizők vizsgálati eljárása során alkalmazandó ún. „Középvezetői feladatok” melyek megoldá-sához elegendő az a vezetői tudásszint, amit egy tehetséges beosztott birtokol saját korábbi vezetőinek megfigyelt viselkedésmintái alapján, valamint a Vezetővé Képző tanfolyam vizsgáján alkalmazandó ún. „Felsővezetői feladatok”. Ez utóbbiak kifejezetten úgy kerültek kidolgozásra, hogy alkalmasak legyenek arra, hogy egyrészt segítségükkel felmérjük, mennyire sikerült a jelöltnek elsajátítania a tanfolyam so-rán számára meghatározott készségeket, kompetenciákat, másrészt, hogy ezzel egy időben véleményt lehessen formálni a felsővezetői beosztásokra (azaz a Mestervezetővé Képző Tanfolyamra) való alkal-masságával kapcsolatban is. Ezek a feladatok tehát komolyabb elméleti és gyakorlati felkészültséget feltételeznek, mivel megoldásuk során hasznosítani kell a vezetővé képző tanfolyamon elsajátított is-merteteket, valamint a korábban esetlegesen megszerzett vezetői rutin tapasztalatait.

A feladatok végrehajtásának, megoldásának *értékelésére* a már említett objektíven is megfigyelhető vi-selkedéses jegyek (pl. *kommunikáció kompetencia esetén*: megfogalmazásai lényegre törőek, természetes és stabil testtartás stb.; *vezetői funkciók kompetencia*: helyzetet elemez, ütemezést javasol stb.) mentén kerül sor. Minden egyes feladat esetén specifikusan kerültek meghatározásra azok az objektív viselkedé-ses jegyek melyek az adott feladat esetén a 13 vezetői kompetenciához kapcsolódóan relevánsnak/megfi-gyelhetőnek tekinthetők. A jelölt értékelésének alapja, hogy ezen viselkedéses jegyek milyen módon és mértékben (százalékos arányban) jelennek meg a viselkedésében. Ennek az értéknek a „*standard nine*” értékelési rendszerbe történő átkonvertálása eredményezi a kompetencia értékét.

Fontos megjegyezni, hogy egy-egy AC feladat során általában 3-4 kompetencia szakmailag hiteles és egy-ben hatékony megfigyelésére van lehetőség. Mivel az Utánpótlási Adatbankba történő felvételi eljárás során minden egyes vezető-jelölt egy csoportos, egy páros és egy egyéni feladat végrehajtásában vesz részt így az AC feladatok során maximum 9-12 kompetenciát tudunk értékelni.

A félig strukturált kompetenciaalapú interjú bemutatása

Az interjú definíció szerint „egy irányított beszélgetés, amely kérdések és válaszok egymásutánjából épül fel”¹. A *félig strukturált interjú* – a strukturált és a strukturálatlan interjú típusok között helyez-kedik el –, az interjúk azon típusa, amely formailag előre megszerkesztett kérdéseket használ, amitől az interjúztató szakmai meglátása alapján szükség esetén eltérhet.

A *kompetenciaalapú interjú* során az interjúztató célzott kérdéseket tesz fel, melyek annak feltárására irányulnak, hogy a jelölt rendelkezik-e egy bizonyos kompetenciával. Az alapvetően célorientált kér-dések szisztematikusan követik egymást, amit az interjúztató, jelen esetben, a bevezető kérdéseket kö-vetően a kompetenciákhoz tartozó előre meghatározott – a Projekt során a jelöltek vezetői tapasztala-tát figyelembe vevően kidolgozott 3 különböző (vezetői tapasztalat nélküli; irányítói, csoportvezetői tapasztalattal rendelkező; valamint valódi vezetői tapasztalattal rendelkező jelölteknek szóló) – kérdés-sor listáját felhasználva tervez meg. A meghatározott kérdésektől természetesen eltérhet, ha a szituáció megkívánja, és más szakmailag releváns kérdéseket is feltehet.

Ízelítőül néhány *példa* a kompetenciákhoz tartozó kérdéssorokból:

¹ Szokolszky Ágnes (2004): *Kutatómunka a pszichológiában*. Budapest, Osiris Kiadó.

Vezetői funkciók kompetencia:

- Milyen tervezési feladatokkal találkozik munkája során?
- Ön hogyan irányítaná, koordinálná és ellenőrizné a szakterülete tevékenységét?

Személyes példamutatás kompetencia:

- Milyen értékeket tart Ön a legfontosabbnak az életben?
- Ajánlaná-e munkahelyét pályaválasztás előtt álló fiataloknak? stb.

A félig strukturált kompetenciaalapú interjú értékelése előre rögzített skálaértékek szerint történik. Jelen esetben minden alkompetenciához tartozik egy-egy értékelési skálarendszer, mely alapvetően 4 övezetet határoz meg definíciószerűen, melyből 3 övezeten belül lehetőség van további 2-3 szint használatára is. Összességében minden egyes vizsgált alkompetencia egy 9-es skálán kerül értékelésre a korábban már említett „standard nine” értékelési módszert követve. A kompetenciákhoz tartozó értékeket pedig az alkompetenciák értékeinek az átlaga adja.

Fontos hangsúlyozni, hogy a kidolgozott vezető-kiválasztási eljárás során a félig strukturált interjú felvételére kerül a legutoljára sor. Az interjúztatónak így lehetősége van az interjú megtervezése során felhasználni az előzetes információként a jelöltek által beküldött „Szakmai életút” kérdőívek válaszait, valamint a KVK teszt és a három AC feladat kompetencia eredményeit. Mindez alapján értékelheti, hol találhatóak az eredményekben az egymást megerősítő összecsengések, valamint azok az esetleges el-
lentmondások, melyek tisztázására mindenképpen ki kell térnie. Az összességben egy órára tervezett interjú során 3-4 kompetencia célirányos vizsgálatára van lehetőség. Mindemellett előfordulhat, hogy a jelölt interjú során tanúsított viselkedése alapján további kompetenciák is értékelhetővé válnak, éppen ezért nagyon fontos, hogy az interjúztató az interjút követően alaposan végignézze mind a 13 kompetencia értékelési szempontjait és minden olyan esetben értékeljen, amikor azt szakmai tudása és tapasztalata alapján relevánsnak ítéli.

Az új vezető-kiválasztási eljárás eredménylapja

Az új belügyi vezető-kiválasztási módszertan fentiekben részletezett három különböző – KVK teszt; egyéni, páros és csoportos AC feladatok; félig strukturált kompetenciaalapú interjúk – vizsgálati eljárásából származó önálló, „standard nine” alapú kompetencia eredményei egy egységes kompetencia profilba kerülnek összegzésre szintén a standard nine módszer alapján. Fontos megjegyezni, hogy az összegzés esetén alkalmazott súlyozott átlagok súlyértékei az egyes kompetenciák vonatkozásában eltérnek egymástól annak függvényében, hogy az adott kompetencia mérésében mely vizsgálati módszert tartjuk elsődlegesnek (pl. a *kommunikáció kompetenciája* esetében hangsúlyosabb az AC feladatok és az interjú szerepe, mint a KVK teszté; míg a *rendszer szemlélet és lényeglátás kompetencia* esetében a KVK teszt eredménye tekinthető az elsődlegesnek).

Az összegzés alapján kapott 13 vezetői kompetenciaérték képezi az alját annak a számításnak, melynek végeredményeként arról kapunk százalékos értéket, hogy az adott jelölt kompetenciaprofilja milyen mértékben esik egybe az adott szerv vezetői által meghatározott elvárt vezetői kompetenciaprofilal. Ezen elvárt kompetenciaprofilokat minden érintett belügyi szerv (Országos Rendőr-főkapitányság, Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága, polgári nemzetbiztonsági szolgálatok) elsőszámú vezetője által kijelölt 5 fő, legalább főosztályvezető beosztású, a humán szakterületen, valamint a vezető-kiválasztásban jártas szakember önálló és konszenzuson alapuló együttes véleménye alapján határozta meg a Debreceni Egyetem Pszichológiai Kutatócsoportja egy ún. *radial base neurális modell* felhasználásával. Mind a négy szerv esetében mind a két rendeletben meghatározott vezetői szintre (osztályvezetői és főosztályvezetői beosztás) vonatkozóan külön-külön történt az elvárt kompetenciaprofilok meghatározása, így jelenleg összesen 8 kompetenciaprofilal képes összevetni a jelölt profilját a rendszer az egybehangzóság százalékos mértékének meghatározásával.

A rendeletben meghatározottak értelmében a rendszer képes jelezni a két kritériumszintnek (55% az Utánpótlási Adatbankba való felvétel, 70% a Mestervezetővé Képző tanfolyamra való felvétel) való megfelelést is.

Összegzés

Az ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001 azonosítószámú „Új közszolgálati életpálya” című kiemelt projekt keretein belül kidolgozott új, egységes, belügyminisztériumi vezető-kiválasztási rendszer mögött egy igen tudatos, átgondolt, tudományosan megalapozott kutatómunka van. Természetesen tudjuk, hogy egy új vizsgálati eljárás kidolgozásának elmaradhatatlanul fontos része a rendszer kipróbálása, tesztelése. Éppen ezért 2014. júliusa és októbere között két ütemben – több mint 400 fő részvételével – kipróbáltuk, teszteltük és validitás-vizsgálat alá vetettük a teljes vizsgálati eljárást². Az eredmények alapján folyamatosan módosítottuk, igazítottuk az eszközöket annak érdekében, hogy minél jobban megfeleljenek az elvárásoknak, illetve, hogy minél inkább teljesítsék a vizsgálati eljárásokra vonatkozó tudomány kritériumokat.

A Projekt 2014. október 31-én lezárult, a vizsgálati eszközök elkészültek, a teljes vizsgálati módszertan dokumentálásra, a mindezt támogató komplex informatikai rendszer pedig telepítésre került a mindezt a jövőben működtetni hivatott BM Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóságon. A tudományos fejlesztő munka azonban nem állt meg, nem zárult le. Ahhoz, hogy a rendszer folyamatosan megfelelhessen a vele szemben támasztott szakmai és tudományos követelményeknek elengedhetetlenül fontos, hogy rendszeresen monitorozás és elemzés alá kerüljenek a használata során keletkező adatok és eredmények, valamint a tapasztalatok és visszajelzések. Mindez teremthet ugyanis alapot ahhoz, hogy az eljárások sztenderdizálási értékei, valamint a neurális modell folyamatosan finomodjanak.

Az új vezető-kiválasztási eljárást kidolgozó teljes szakértői csapat bízik abban, hogy ezen új, egyértelműen rendészet-specifikus és tudományosan megalapozott vezető-kiválasztási rendszer hatékonyan lesz képes hozzájárulni a Belügyminisztérium állományába tartozó jövőbeni vezetők kiválasztásának és beválásának a sikerességéhez.

Irodalom

Abari Kálmán – Balázs Katalin – Hógye-Nagy Ágnes – Kurucz Győző – Münnich Ákos (2014): A KVKteszt leírása és alapvető jellemzői. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 66–87.

Szokolcsky Ágnes (2004): *Kutatómunka a pszichológiában*. Budapest, Osiris Kiadó.

² Abari Kálmán, Balázs Katalin, Hógye-Nagy Ágnes, Kurucz Győző, Münnich Ágnes (2014): A KVKteszt leírása és alapvető jellemzői. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM.

A KVKteszt leírása és alapvető jellemzői

ABARI KÁLMÁN – BALÁZS KATALIN – HÖGYE-NAGY ÁGNES

– KURUCZ GYŐZŐ – MÜNNICH ÁKOS

A tanulmány célja a Komplex vezető-kiválasztási teszt (KVKteszt), a Belügyminisztérium Rendvédelmi szervei számára kidolgozott számítógépes mérési eljárás vázlatos bemutatása. A KVKteszt kiegészülve az AC és interjú keretén belül történő méréssel együtt a Belügyminisztérium újonnan kidolgozott vezető kiválasztási eljárásának része. A teszt méri a Belügyminisztérium szakemberei által előzetesen meghatározott 13 kompetenciát és 6 kiegészítő tesztmutatót 10 pszichológiai teszt segítségével.

A 13 kompetencia a Következetesség, kiszámíthatóság; Szakmai ismeret; Vezetői funkciók ellátása; Reális önismeret, önfejlesztési igény; Személyes példamutatás; Rugalmas alkalmazkodóképesség; Döntési képesség, felelősségvállalás; Munkatársak motiválása, fejlesztése; Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés; Cél- és feladatorientáltság; Kommunikációs készség; Kreativitás, innováció; Rendszerszemlélet, lényeglátás. A hat tesztmutató: a Logikai képességek, Figyelmi képességek, Egyhangúság-változékonyság, Beállítódás, Sietés, Túlzott idő használat, és Társas kívánatosság tovább árnyalják a mérést.

Az alkalmassági becslés meghatározása az egyes kompetenciákból nem lineáris eljárással, hanem egy összegző (neurális) modell segítségével történik. A kompetencia értékek és az alkalmasság becslése standard nine értékekben van kifejezve.

A teszt megbízhatósági és validitási mutatói kedvezően alakultak, alátámasztva a teszt használatának létjogosultságát.

Bevezetés

A KVKteszt a Belügyminisztérium dolgozói számára kidolgozott és 2014-ben átadott új komplex vezető-kiválasztási eljárás szerves részét alkotja, az AC feladatokon, illetve az interjún alapuló kiválasztási módszerekkel együtt. A három módszer együttese által adott értékelés egy objektív mérőszámmal jellemzi az egyes rendészeti szervek által vezetett Rendészeti és Utánpótlási Adatbank utánpótlási nyilvántartásába felvételiző személyek kompetenciáit, jellemzőit. Ezen eljárások közül a módszertani szakirodalmak alapján a teszt tekinthető a legobjektívebb mérési eljárásnak. A KVKteszt kidolgozása 16 kutató munkájának eredménye, amelynek részletes dokumentációja több ezer oldalt tesz ki. A teszt kidolgozás folyamata magában foglalta a szakirodalmi háttér feldolgozását; a legcélszerűbb mérési módszerek feltérképezését; mérési skálák kidolgozását kompetenciánként; a mérési skálák előtesztelését, módosítását; az éles adatfelvételt (tehát összesen két adatfelvétel történt); a pszichometriai elemzést (megbízhatóság, validitás vizsgálatokat); valamint a profilértékeléseken alapuló összegző (neurális) modellek paramétereinek meghatározását is. A jelen tanulmányban leírt információk sokkal részletesebben kerültek bemutatásra a Komplex vezető-kiválasztási tesztrendszer¹ című kézikönyvben.

A 10 teszt számítógépesített megvalósítása ún. tesztmodulokból épül fel, az egyes tesztmodulokat pedig a legtöbb esetben skálák vagy feladatok alkotják, amelyek számítógépre adaptált papír-ceruza vagy fokozott interaktivitást igénylő tesztmodulok. A 10 teszt méri a 13 kompetenciát, amelyeket a teszt kidolgozás előtt a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja által vezetett

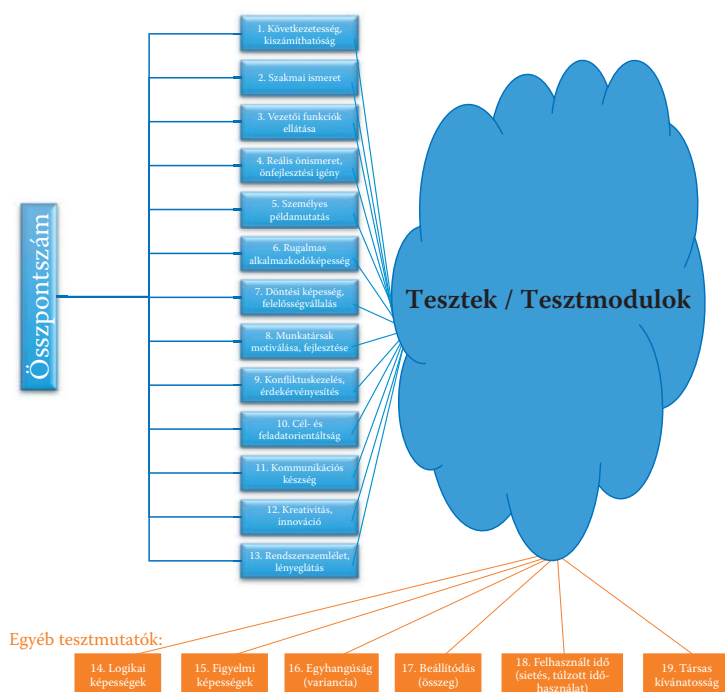
¹ Münnich Ákos – Balázs Katalin – Högye-Nagy Ágnes (szerk., 2014): *Komplett vezető-kiválasztási tesztrendszer*. Budapest, Belügyminisztérium.

kutatócsoport határozott meg és definiált 2012-2014 között². Továbbá 6 kiegészítő tesztmutató is bevezetésre került, amelyek segítik a kiválasztást. Ezen mutatók részletesebb leírása később, az 5. A KVK teszt mutatói és azok értelmezése részben jelenik meg. A teszt két egymással ekvivalens verzióban (A és B verzió) is elkészült, ami lehetővé teszi a tesztelés megismétlését.

A KVKteszt struktúrávázlata

A KVKteszt struktúrávázlatát két irányból is megközelíthetjük. A vezető-kiválasztási tesztekre egyrészt tekinthetünk úgy, mint pszichológiai mérőeszközökre, amelyek vezetői kompetenciák vonatkozásában végeznek mérést, és azokat egy összpontszámba integrálják. Másrészt szemlélhetjük úgy, mint egy informatikai rendszert, ugyanis a KVKteszt egyik lényeges tulajdonsága, hogy elektronikusan felvehető. A továbbiakban a fenti két megközelítésnek megfelelő struktúrávázlatot mutatjuk be. A fejezetben található táblázatok, ábrák és a leírások egy része a teszt kézikönyvében is megtalálható³.

A KVKteszt mint pszichológiai mérőeszköz struktúrávázlata



1. ábra: Az összpontszám és a tesztek / tesztmodulok által mért kompetenciák és egyéb tesztmutatók kapcsolata.

² A 13 kompetencia: Következetesség, kiszámíthatóság; Szakmai ismeret; Vezetői funkciók ellátása; Reális önismeret, önfejlesztési igény; Személyes példamutatás; Rugalmas alkalmazkodóképesség; Döntési képesség, felelősségvállalás; Munkatársak motiválása, fejlesztése; Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés; Cél- és feladatorientáltság; Kommunikációs készség; Kreativitás, innováció; Rendszerszemlélet, lényeglátás. Erről részletesebben lásd: Malét-Szabó Erika (2014): Az ÁROP 2.2.17. „Új közszolgálati életpálya” projekt rövid bemutatása. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 59–65.; Malét-Szabó Erika – Horváth Ferenc (2014): Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 12–18.

³ Münnich Ákos – Balázs Katalin – Högye-Nagy Ágnes (szerk., 2014): *Komplett vezető-kiválasztási tesztrendszer*. Budapest, Belügyminisztérium.

A KVKteszt két párhuzamos, de egymással lényegében ekvivalens tesztcsomagot tartalmaz, amelyekre A verzió és B verzióként hivatkozunk a továbbiakban. Mindkét tesztcsomag 10-10 tesztet tartalmaz, amelyek tesztmodulokból épülnek fel. A kifejlesztett tesztek/tesztmodulok 13 vezetői kompetenciát mérnek, de egyéb tesztmutatókat is szolgáltatnak. Az 1. ábráról ezek kapcsolata olvasható le. Az összegző index (összepszám) a 13 kompetenciát integrálja.

A kifejlesztett tesztek és a kompetenciák kapcsolatát az 1. táblázat mutatja. A 2. táblázat hasonló összefüggést mutat meg az egyéb tesztjellemzők és a tesztek között.

Kompetenciák	Tesztek (A és B verzió is)									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Következetesség, kiszámíthatóság	×		×				×	×	×	×
2. Szakmai ismeret			×						×	×
3. Vezetői funkciók ellátása	×		×	×		×	×		×	×
4. Reális önismeret, önfejlesztési igény				×	×					×
5. Személyes példamutatás				×			×			×
6. Rugalmas alkalmazkodóképesség	×	×			×					×
7. Döntési képesség, felelősségvállalás	×	×	×			×		×	×	×
8. Munkatársak motiválása, fejlesztése				×			×		×	×
9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	×			×				×		×
10. Cél- és feladatorientáltság	×		×		×	×	×		×	×
11. Kommunikációs készség				×					×	×
12. Kreativitás, innováció				×			×			×
13. Rendszerszemlélet, lényeglátás	×		×					×	×	×

1. táblázat: A kompetenciák és a tesztek kapcsolata

Egyéb tesztmutatók	Tesztek									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
14. Logikai képességek	×		×						×	×
15. Figyelmi képességek	×	×								
16. Egyhangúság (variancia)	×	×	×	×	×	×	×		×	×
17. Beállítódás (összeg)	×	×	×	×	×	×	×		×	×
18. Felhasznált idő (sietés, túlzott idő-használat)	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
19. Társas kívánatosság				×	×	×				×

2. táblázat: Az egyéb tesztmutatók és a tesztek kapcsolata

A tesztek informatikai alapú struktúrávázlata

A KVKteszt tekinthető interaktív számítógépes rendszernek, amely 10 teszt elektronikus felvitelét teszi lehetővé. A tesztcsomag 10 tesztjét a vizsgálati személyek egymás után töltik ki, minden második teszt után kb. 10 perces szünetek beiktatásával. A számítógépes teszrendszer használata azzal az előnnyel is jár, hogy könnyen integrálható egy olyan keretrendszerbe, amely a vezető-kiválasztás teljes folyamatát menedzseli. A KVKteszt egyes moduljainak megvalósításához a Flash fejlesztő-környezetet használtuk. Legnagyobb előnye, hogy a megvalósuló tesztek minden számítógépen a legapróbb részletekig (betűtípus, betűnagyság, szín, mozgásformák stb.) azonos módon jelennek meg. Az interaktív tesztek szoftver oldali követelménye a böngészőprogram és a Flash bővítmény. Hardver oldalon a futtató számítógépen a minimális képernyőfelbontás 1280×1024 (4:3 képaránynál), illetve 1360×768 (16:9 képaránynál). A használatra ajánlott képernyő fizikai mérete 15-24 inch közötti tartományba esik.

A Flash lehetővé teszi, hogy az elektronikus tesztek abban a formában jelenjenek meg a számítógépen a vizsgálati személyek előtt, amelyek megfelelnek a tesztfejlesztők elvárásainak, vagyis a számítógépes teszrendszer és a vizsgálati személy közötti interakció a lehető legpontosabban vezérelhető. Az interaktív tesztek biztosítják:

1. a teszthez tartozó kérdések/instrukciók és válaszlehetőségek megjelenítését;
2. a vizsgálati személyektől érkező válaszok fogadását;
3. igény szerint fokozott interaktivitást a vizsgálati személy és a tesztkérdés között;
4. igény szerint az inger és a válasz között eltelt idő (reakció idő) mérését.

A kifejlesztett pszichológia tesztmodulok két csoportba sorolhatók:

1. *Klasszikus papír-ceruza tesztmodul*: ezek a tesztmodulok csak szöveges és képi ingereket tartalmaznak a kérdésekben és/vagy válaszokban.
2. *Fokozott interaktivitást igénylő tesztmodul*: ezek a tesztmodulok dinamikus képernyőtartalmakat, interaktív animációt tartalmaznak, változatos módon várják a válaszokat a vizsgálati személyektől.

A fokozott interaktivitást igénylő tesztmodulok önálló fejlesztéseknek tekinthetők, mindegyik tesztmodul csak a rá jellemző dinamikus tartalmat jeleníti meg. A papír-ceruza alapú tesztmodulok leírása azonban egységesen kezelhető, ugyanis jellemzően a következő megvalósítandó elemeket tartalmazzák: az itemek tartalmi része (kérdés és rá adható válaszok), időkorlát beállítása, figyelmeztető üzenet időfüggő megjelenítése, itemtípus megadása (fokozatos, választó, jelölő, szöveges), válaszelemek helyességének ellenőrzése, itemkódok megadása, itemek számozásának ténye. Ennek megfelelően a papír-ceruza alapú tesztmodulokat saját fejlesztésű XML szabvánnyal írtuk meg.

A KVKteszt felvételére vonatkozó elvárások

A tesztfejlesztés céljából következik, hogy a KVKtesztet a Belügyminisztérium rendvédelmi szerveinek munkatársai vagy leendő munkatársai tölthetik ki. A tesztek jelszóval ellátott védelme biztosítja, hogy a teszt hozzáférése a megfelelő személyekre korlátozódjon.

Figyelembe véve, hogy egy viszonylag megterhelő vizsgálati eljárásról van szó (közel négy óra a teszt kitöltés átlagos ideje), fontos, hogy a vizsgálati személyek *kipihenten érkezzenek, előzetesen tájékoztatva* a tesztfelvétel céljáról és hosszúságáról. Az is fontos, hogy a vizsgálati eljárás *előírt szüneteit* is tartsák be, ami legalább 5 perc minden második teszt után, ennek betartása a vizsgálatvezető felelőssége. Csak így lehet biztosítani, hogy a vizsgálati személyek a lehető legjobb teljesítményt nyújtsák⁴. A vizsgálat komplexitása és hossza elősegíti, hogy a munkavállalók teljesítményét és hozzáállását megterhelő feladathelyzetben mérjük.

Biztosítani kell egy olyan helyzetet, amelyben a lehető legjobb tudásuk szerint, önállóan és őszintén válaszolhatnak a vizsgálatban szereplő kérdésekre. Mindezt a vizsgálatvezető biztosítja, aki lehetőség

⁴ Münnich Ákos – Balázs Katalin – Hőgye-Nagy Ágnes (szerk., 2014): *Komplett vezető-kiválasztási teszrendszer*. Budapest, Belügyminisztérium.

szerint pszichológus vagy viselkedéselemző végzettségű legyen. Fontos, hogy ismerje a releváns vizsgálati szakaszban megjelenő tesztmodulokat, skálákat; valamint hogy tisztában legyen a pszichológiai vizsgálatok módszertanával és vonatkozó etikai követelményeivel⁵; és azoknak megfelelően járjon el. Ha a vizsgálati személy bármilyen problémával hozzáfordul, akkor a pszichológiai vizsgálatok szakmai etikettjének megfelelően kell, hogy igyekezzen megoldani azt.

A tesztfelvétel egy csendes helyiségben történik egy vizsgálatvezető jelenlétében. A tesztfelvételhez használt számítógép vagy notebook egy kb. 2x1 m nagyságú irodai asztalon helyezkedik el. Ez előtt ül a vizsgálati személy egy széken úgy, hogy a képernyő kissé a vízszintes nézővonal alatt van 10-15°-kal és mintegy 45 cm távolságra a szemtől. A monitor vagy kijelző legyen enyhén hátradöntve, hogy a látószög merőlegesen essen a képernyőre. Lehetőség van arra is, hogy több személy vizsgálata egy időben történjen. Ez esetben biztosítani kell a megfelelő teret, illetve azt, hogy a személyek ne láthassák egymás válaszait, illetve nem tudjanak egymással kommunikálni.

Ha a vizsgálatot valamilyen okból félbe kell szakítani, akkor a vizsgálatvezető felelőssége eldönteni a skála módszertani útmutatása alapján, hogy folytatható-e a tesztfelvételt, vagy újabb időpontban meg kell ismételni az eljárást. A legtöbb skála két verzióban is elkészült, hogy lehetővé tegye az ismételt tesztfelvételt (*A* és *B* verzió). Ha ismételt tesztfelvétel válik szükségessé, akkor a következőképpen kell eljárni:

- A *teszt B* verziója az első tesztfelvétel időpontjától számított *1 hónap letelte* után vehető fel.
- Amennyiben egy harmadik tesztfelvétel is szükségessé válik, akkor a második tesztfelvétel időpontjától számított *3 hónap eltelté* után vehető fel újra a *teszt A* verziója.

A vizsgálat eredményeit értékelő személynek már pszichológus végzettségű szakembernek kell lennie. Ismernie kell a vizsgálatban szereplő tesztmodulok, skálák pszichometriai jellemzőit, emellett megfelelő szintű jártasság szükséges a pszichológiai módszertan és adatelemzés területéről is. Ezenkívül tisztában kell lennie a pszichológiai vizsgálatok vonatkozó etikai előírásaival, ajánlásaival, és azoknak megfelelően kell eljárnia az adatkezelés, adatelemzés során, beleértve a titoktartást is.

A KVKteszt adatainak elemzése

A teszt fejlesztése és pszichometriai vizsgálata két tesztfelvétel során gyűjtött adatok segítségével történt⁶.

A KVKteszt kialakítása és pszichometriai vizsgálata során használt minta jellemzői

A KVKteszt elővizsgálata során *A* változata esetén 92 fő, *B* változata esetén 78 fő esetében állt rendelkezésünkre minden szükséges adat a kiértékeléshez. A kiválasztási rendszer kidolgozásában aktívan részt vevő belügyminisztériumi vezető szakértők, a tesztet kitöltő vizsgálati személyek visszajelzései, illetve az adatok elemzése számos item átdolgozását eredményezte. Az átdolgozás során főként nyelvi, megfogalmazásbeli változtatások történtek. Ezenkívül az egyik interaktív feladatba vizuális segédlet került; illetve az elemzés alapján az adott skálákra, a vizsgálati személyek válaszokban kifejezett percepciója alapján nem teljesen illeszkedő itemeket cseréltük. A teszt tudatos redukciója következtében a tesztkitöltés ideje, a kezdeti verzióhoz képest, átlagosan egy órával lett rövidebb.

A második, a módosított KVKteszt felvétele során nyert adatokból 195 fő esetén állt rendelkezésünkre minden szükséges adat a kiértékeléshez. Közülük 112 fő a KVKteszt *A* verzióját, 83 fő a KVKteszt *B* verzióját töltötte ki. Mivel a két verzió minden esetben egyenértékű a kompetenciák tekintetében és szakmai szempontból, ezért a továbbiakban az egyesített minta leírását közöljük. A mintában 169 férfi és 25 nő szerepel. A legfiatalabb vizsgálati személy 22 éves, a legidősebb 59 éves ($M=39,557$; $SD=7,588$). Egy személynek nem ismerjük a demográfiai adatait.

Az adatok elemzése során tapasztalt mintázatok arra utaltak, hogy voltak olyan válaszadók, akik nem nyújtották saját teljesítményük maximumát: például detektálhatóan nem próbálkoztak az egyik teljesítményfeladat megoldásával. Esetükben a teszt kitöltésének összideje is alacsony volt. Célszerűnek tűnt a minta szűrése. 27 vizsgálati személy kihagyására került sor: 1 főt a Társas kívánatosság és a Felhasznált idő, 3 főt a

⁵ A pontos leírás megtalálható a Pszichológusok Szakmai Etikai Kódexében. Forrás: http://pszichoerdek.hu/Egyes%C3%BClet/Etikai%20K%C3%B3dex/mpt_szek2004.pdf Letöltés ideje: 2014. 10. 20.

⁶ A fejezetben található táblázatok, ábrák és leírások egy része a teszt kézikönyvében is megtalálható: Münnich Ákos – Balázs Katalin – Hógye-Nagy Ágnes (szerk., 2014): *Komplett vezető-kiválasztási tesztrendszer*. Budapest, Belügyminisztérium.

Felhasznált idő és a Variancia túl alacsony értéke miatt; 9 főt a Felhasznált idő; 13 főt a Társas kívánatosság, és 1 főt a Variancia túl alacsony értéke miatt vettünk ki a mintából. Így a végső minta 168 főből áll. A végső mintában 143 férfi és 24 nő szerepel. A legfiatalabb vizsgálati személy 22 éves, a legidősebb 59 éves ($M=39,826$; $SD=7,716$). A szűrt minta további jellemzőit a 3. táblázatban foglaljuk össze. A mintában egy személy demográfiai adatai továbbra sem állnak rendelkezésünkre.

Beosztás	Tiszthelyettes	Tiszt	Osztályvezető	Főosztályvezető
	37	50	44	36
Szervezet	Országos Rendőr-főkapitányság (ORFK)	Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága (BVOP)	Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság (OKF)	
	87	24	56	

3. táblázat: A szűrt minta jellemzői

Ahogy az a 3. táblázatból látható, a minta viszonylag kiegyensúlyozott a beosztásokat tekintve, a szervezetek közül az Országos Rendőr-főkapitányság kissé felülreprezentált, a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága pedig kissé alulreprezentált (az adatok szervezeti megoszlása megfelel a szervezet közötti létszámarányoknak). A szakterületeket tekintve a mintában legnagyobb arányban az Országos Rendőr-főkapitányság rendészeti szakterület, az Országos Rendőr-főkapitányság bünyügyi szakterület, az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság komplex szakterület, és a katasztrófavédelem tűzoltás szakterület munkatársai szerepeltek (lásd a 4. táblázatot).

Szakterület	Gyakoriság
ORFK bünyügyi szakterület	20
ORFK rendészeti szakterület	38
ORFK parancsnok	14
ORFK kiszolgáló	15
BVOP biztonsági	5
BVOP fogvatartási	6
BVOP egyéb (pl. gazdasági, jogi, humán)	9
BVOP parancsnok, parancsnokhelyettes	4
OKF tűzoltási szakterület	17
OKF iparbiztonsági szakterület	2
OKF polgári védelem	3
OKF egyéb (pl. gazdasági, jogi, humán)	5
OKF hatósági szakterület	10
OKF fentiek egyszerre	18

4. táblázat: A szűrt minta szakterületek szerinti megoszlása

A kompetenciák, és az azokat meghatározó metaskálák adatelemzése során minden esetben a pszichometriai vizsgálatokban megszokott, közismert statisztikai eljárásokat használtuk. Míg a kompetenciákból képzett végső pontszám kiszámítása több neurális modell segítségével történt, ami egy specifikus, Magyarországon még nem elterjedt eljárás. Az olvasó eligazodásának érdekében az alkalmazott statisztikai eljárásokat a továbbiakban ismertetjük.

Pearson-féle korreláció

A változók értékei között fennálló lineáris kapcsolat szorosságát az ún. korrelációs együtthatóval szokás megadni. Az értéke -1 és 1 között változik, a kapcsolat irányától és erősségétől függően. Az abszolút értékben vett nagyobb értéke erősebb összefüggést jelez.

A mérőeszközök validitásának vizsgálata gyakran korrelációs számítás segítségével történik. A skálák, tesztek eredményét olyan más mérőeszközökhöz hasonlítjuk, amelyek a bevizsgálni kívánt mérőeszközzel azonos, vagy ahhoz hasonló konstruktumot (pl. pszichológiai jellemzőt) vizsgálnak.

Főkomponens-analízis

A főkomponens-analízis a többváltozós statisztikai eljárások közé tartozik. A módszer lényege, hogy a változók lineáris kombinációi alapján indexeket, főkomponenseket hoz létre⁷. Mindezt oly módon teszi, hogy az első főkomponens képviselje a variancia legnagyobb részét.

Az eljárást a teszt szerkesztés során adatredukcióra, összesítésre, az adatok egydimenziós voltának az ellenőrzésére használják. Az esetek nagy részében a jól megkonstruált mérőeszköz első főkomponense a vizsgálni kívánt konstruktumot ragadja meg. Időnként előfordul, hogy a mérési módszerből fakadóan egy másik jellemző kerül előtérbe és a mérni kívánt konstruktum, egy második főkomponens súlyaiban mutatkozik meg. Ekkor felmerül annak lehetősége, hogy az első főkomponens által kimutatott jelenséget a mérés során az eljárás, itemek módosításával háttérbe szorítsuk. Sok esetben ezért is van szükség a tesztek, skálák előtesztelésére.

Ehhez képest, amikor egy komplex tesztbateriát hivatott egy kompetenciát vizsgálni, akkor a végeredmény többféle megközelítési módot (személyiségvonást, készséget, attitűdöt stb.) alkalmazó mérések sorozatának eredménye. A mérési eszközök, skálák elvileg alapvetően azonos konstruktumot (kompetenciát) vizsgálnak, és a főkomponens analízis demonstrálja, hogy mely mérőeszköz milyen mértékben járul hozzá egyetlen összevont dimenzió (a mérni kívánt dimenzió) képzéséhez.

Hierarchikus klaszteranalízis

A klaszteranalízisnek több típusa van, egyik csoportot a hierarchikus eljárások képezik⁸. A hierarchikus eljárások az egyes minta egységek (személyek, objektumok, esetek) közötti távolság meghatározásával kezdődnek. A csoportok, klaszterek kialakítása történhet összevonáson vagy felosztáson alapuló módszerekkel. A módszer célja általában csoportok kialakítása objektív módon, esetleg ezen alapuló adatredukció, illetve a vizsgált adatok kapcsolatszerkezetének feltárása is.

A tesztbateriát kialakítása során a klaszteranalízis segítségével meghatározható, hogy mely mérőeszközök hasonlatosak egymáshoz, így az adatredukció (egy összértékelés kialakítása) történhet úgy is, hogy

⁷ Everitt, Brian S. (2005): *An R and S-PLUS Companion to Multivariate Analysis*. London, Springer-Verlag.; Münnich Ákos – Balázs Katalin – Fedor György – Hidegkuti István (2001): Egyszerű (teszt-)skálászerkesztési módszerek. *Alkalmazott Pszichológia*, 3. évf. 3. sz. 65-87. Münnich Ákos – Nagy Ágnes – Abari Kálmán (2006): *Többváltozós statisztika pszichológus hallgatók számára*. Debrecen, Bölcsész Konzorcium. Forrás: <http://psycho.unideb.hu/statisztika> Letöltés ideje: 2014. 10. 10.; Szűcs István (2004): *Alkalmazott statisztika*. Budapest, Agroinform.

⁸ Everitt, Brian S. (2005): *An R and S-PLUS Companion to Multivariate Analysis*. London, Springer-Verlag.; Münnich Ákos – Balázs Katalin – Fedor György – Hidegkuti István (2001): Egyszerű (teszt-)skálászerkesztési módszerek. *Alkalmazott Pszichológia*, 3. évf. 3. sz. 65-87. Münnich Ákos – Nagy Ágnes – Abari Kálmán (2006): *Többváltozós statisztika pszichológus hallgatók számára*. Debrecen, Bölcsész Konzorcium. Forrás: <http://psycho.unideb.hu/statisztika> Letöltés ideje: 2014. 10. 10.; Szűcs István (2004): *Alkalmazott statisztika*. Budapest, Agroinform.

először a csoportokon belül képzünk pontszámot, majd ezen a pontszámok összevonásaként alakul ki egy összértékelés (egy végső pontszám).

Khi-négyzet próba

A Khi-négyzet próba kategorikus változók elemzésére használt eljárás⁹. Nominális eloszlású változók függetlenségét lehet vele vizsgálni a megfigyelt és a várható gyakoriság összevetésével. A szignifikáns khi-négyzet érték jelzi az összevetni kívánt kategorikus változók összefüggését. A khi-négyzet értéken túl a kontingencia táblázat átlójában található értékek összege és a mintanagyság aránya, azaz a találati arány kifejezi az összefüggés mértékét. A tesztfejlesztés során a khi-négyzet statisztikát használjuk megbízhatósági vizsgálatra korreláció helyett, amikor a metaskálák összefüggését vizsgáljuk a kompetenciákkal, mert feltételezzük, hogy a metaskálák között gyakran nemlineáris a kapcsolat. Ekkor a metaskála értékeket és a kompetencia értékeket is átlag mentén dichotomizáljuk, vagyis alacsony és magas értékekkel rendelkező vizsgálati személyeket különítünk el és a besorolások egybehangzóságát vizsgáljuk.

Összegző modell képzése (neurális modellezés)

A neurális modellek hálózatos matematikai/számítógépes modellek, amelyek tetszőleges döntési függvényt képesek megbecsülni. Az elemek közötti kapcsolatok különböző mértékben súlyozhatók – ezek a súlyok a neurális modellek működését (a modellezett döntési függvényt) alapvetően meghatározzák¹⁰. A KVKteszt fejlesztése során a neurális modelleket az összegző alkalmassági becslés meghatározására használtuk. Az összegző modell paramétereit az egyes érintett belügyi szervek (Országos Rendőr-főkapitányság, Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága, polgári nemzetbiztonsági szolgálatok) elsőszámú vezetői által kijelölt, a kiválasztási döntésekben résztvevő felsővezetők (főosztályvezetők vagy annál magasabb beosztású) szakemberek értékelései alapján határoztuk meg.

A kompetenciaértékek és az alkalmassági becslés számításának menete

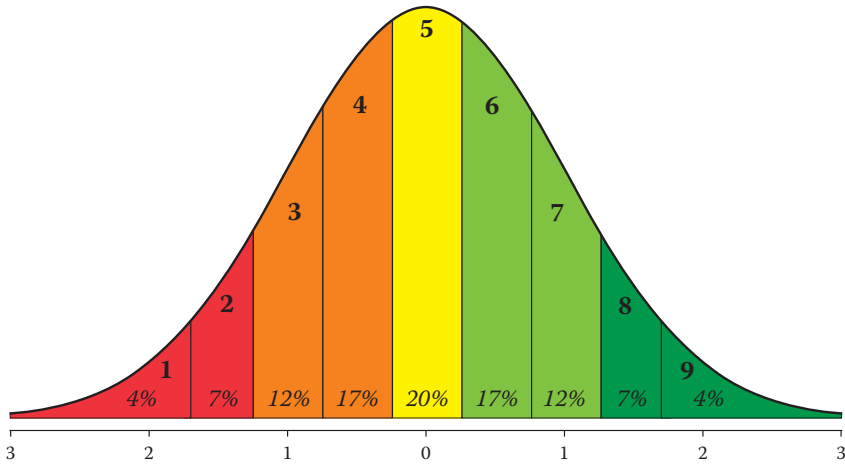
A kompetencia-érték kiszámítása több lépéses folyamat, amelyhez a kiindulópontot az elsőszintű skálák jelentik (lásd a 3. ábrát). A skálákat, melyek többsége normál eloszlású sztenderdizáljuk, az átlagérték kivonásával és a szórással való osztással. Így egymással összehasonlítható értékeket kapunk. Egyes skálák így válnak metaskálákká, más skálák esetében pedig döntően főkomponens analízis segítségével, máskor hierarchikus klaszteranalízis, vagy elvi alapon kivonás, összeadás közbeiktatásával és főkomponens analízis segítségével metaskálák készülnek. Ezután a metaskála nyers (sztenderdizált) értékeinek transzformálása következik standard nine (ST9) értékekké. Az így kapott értékek vesznek részt a kompetenciaérték kiszámításában.

A standard nine értékek a normál eloszlású súlyozott kompetencia értékeket kilenc részre osztja, a középtértéktől a szélső értékek irányába haladva 0,5 szórásonként. Az osztópontok kerekített értékei: -1,75, -1,25, -0,75, -0,25, 0,25, 0,75, 1,25, 1,75. A 2. ábrán pedig az látható, hogy az egyes osztópontok által határolt területekre a minta hány %-a esik.

Az alkalmassági becslés számítása a kompetenciák standard nine értékeiből számítható összegző (neurális) modellek segítségével. A munkakör és a munkakört betöltő személy megfelelő illeszkedését szem előtt tartva, és elismerve, hogy a különböző rendvédelmi területeken és azokon belül is a középvezetői-, valamint felső-vezetői szinteken az egyes kompetenciák más-más jelentőséggel bírhatnak, mind a négy rendvédelmi területhez (Országos Rendőr-főkapitányság, Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága, polgári nemzetbiztonsági szolgálatok), és azokon belül is a két vezetői szinthez külön-külön készítettünk egy-egy neurális modellt. Az így készült modellek tehát nem csak a jelölt kompetenciáinak az erősségét, de a specifikus munkaköri követelményeket is tekintetbe veszik az összpontszámok számítása során.

⁹ Freedman, David – Pisani, Robert – Purves, Roger (2005): *Statisztika*. Budapest, Typotex.; Máth János (2004): Kategorikus változók elemzése (loglineáris modell látens változókkal). *Alkalmazott Pszichológia*, 6. évf. 1. sz. 57–81.

¹⁰ Haykin, Simon (1999): *Neural Networks: a comprehensive foundation*. New York, MacMillan.

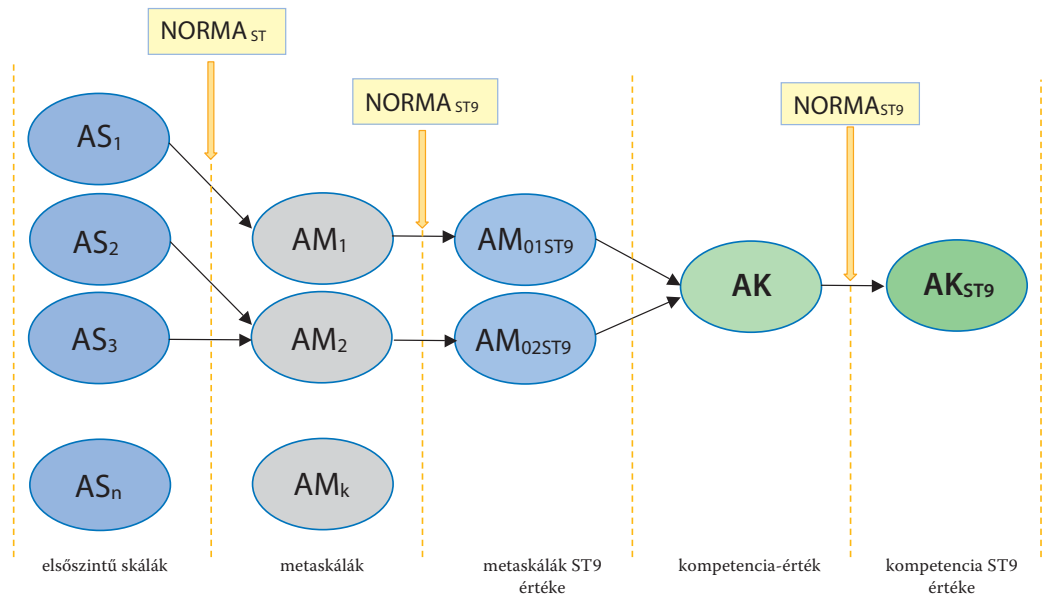


2. ábra: A standard nine értékek a minta százalékos megoszlását tekintve

A neurális modellek elkészítése négy fő lépésben történt:

1. Véletlen kompetenciaprofilok generálása
2. Kompetenciaprofilok egyéni szakértői értékelése
3. Kompetenciaprofilok csoportos szakértői értékelése
4. Neurális modellek paramétereinek a becslése

Összesen 200 reprezentatív kompetenciaprofil generáltunk. Ezek közül 140 különböző random módon választott profilt értékelték a négy terület szakértői közül minden területen ötven a munkaköri alkalmasság szempontjából. 60 profil az értékelések során megismétlődött, tehát összesen a szakértők 200 profilt értékelték 360 fokú skálán. Az értékelések sztenderd nine-ját páronként vizsgálva a szakértők megítélésének egyezése az esetek 0,3-0,43 részében jelent meg. Az alacsony egybehangzóság miatt a profilok csoportos értékelését kértük.

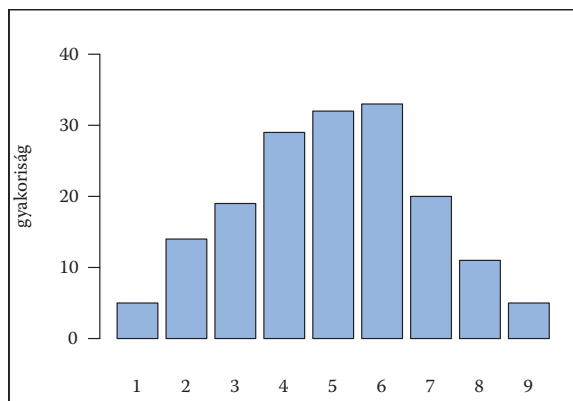


3. ábra: A kompetencia-értékek kiszámításának sematikus ábrája

A csoportos ülésen egyéni értékeléseiket végig láthatták, így jutottak konszenzusra immár specifikusan, a középvezetői- és felsővezetői alkalmasság becslésére. Ezek az adatok szolgálták alapul az összegző modellek kialakítására. A modellezés előnye, hogy a kompetenciaértékeknek nem szubjektív megítélése történik majd a kiválasztási eljárás során, hanem figyelembe vehető egy objektívebb mutató, ami öt jól megválasztott szakértő megítélésén alapul.

A KVKteszt pszichometriai jellemzői

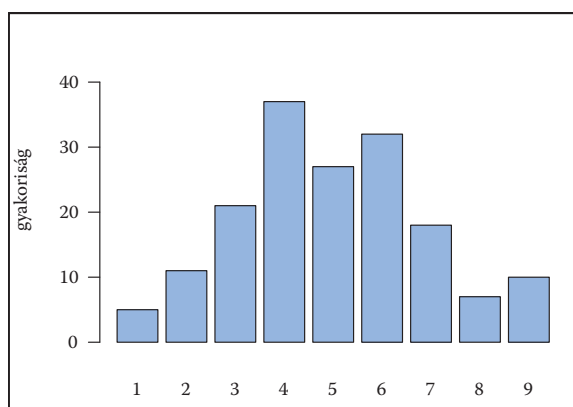
A KVKteszt pszichometriai jellemzőit vizsgálva elsőként a kompetenciák leíró statisztikáit jelenítjük meg.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	4,982
szórás	1,9

4. ábra: A következetesség kompetencia leíró statisztikái

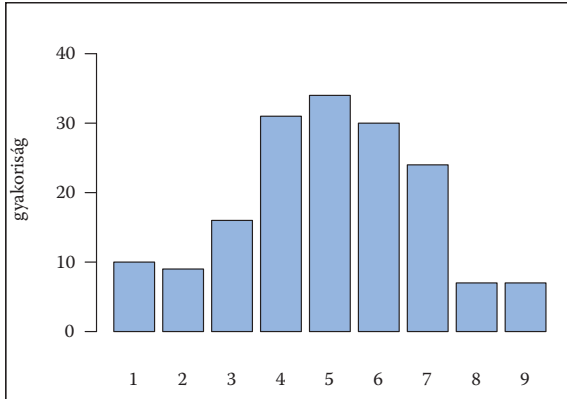
A 4. ábrán látható a következetesség kompetencia (a feladatokat a szakma szabályainak megfelelően elvégzi, elvégezteti; viselkedése egyértelmű és a szervezet céljaival megegyező) leíró statisztikája.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	4,982
szórás	1,938

5. ábra: A szakmai ismeret kompetencia leíró statisztikái

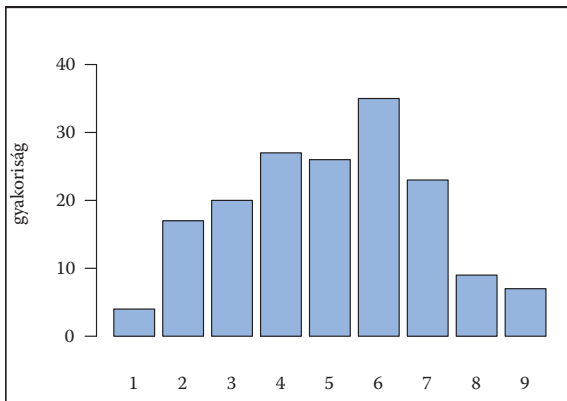
Az 5. ábrán látható a szakmai ismeret kompetencia (elméleti ismereteit a feladat delegálásában, végrehajtásában megszerzett szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza; valamint a munka- és szervezeti folyamatokat átlátja, azokban magabiztosan eligazodik) leíró statisztikája.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	4,982
szórás	1,953

6. *ábra*: A vezetői funkciók ellátása kompetencia leíró statisztikái

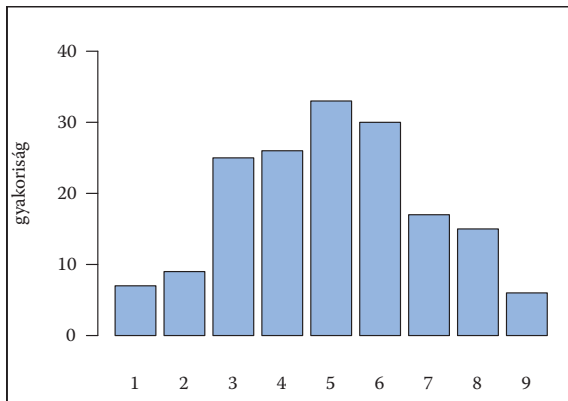
A 6. *ábrán* látható a vezetői funkciók ellátása kompetencia (tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés, koordinálás, erőforrások elosztása) leíró statisztikája.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	5,012
szórás	1,964

7. *ábra*: A reális önismeret, önfejlesztési igény kompetencia leíró statisztikái

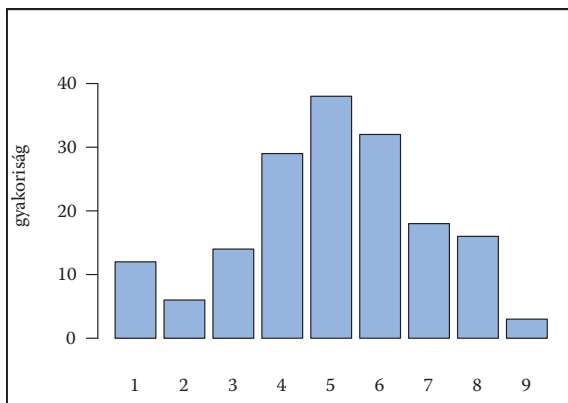
A 7. *ábrán* látható a reális önismeret, önfejlesztési igény kompetencia (felismeri a saját határait és fejlesztendő területeit, önismereti és önfejlesztési igény jellemzi, a konstruktív kritikát elfogadja) leíró statisztikája.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	5,012
szórás	1,97

8. ábra: A személyes példamutatás kompetencia leíró statisztikái

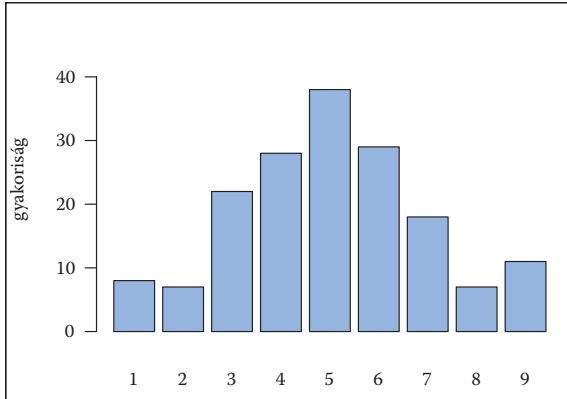
A 8. ábrán látható a személyes példamutatás kompetencia (szakmai tevékenységében, általános emberi értékek területén, valamint a szervezet iránti lojalításában példát mutat; szervezetét méltóan képviseli) leíró statisztikája.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	5,03
szórás	1,937

9. ábra: A rugalmas alkalmazkodóképesség kompetencia leíró statisztikái

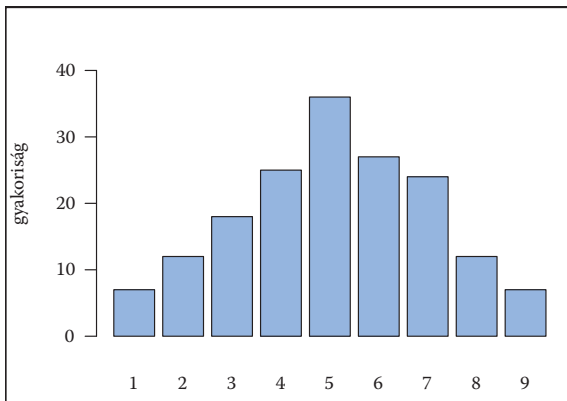
A 9. ábrán látható rugalmas alkalmazkodóképesség kompetencia (a munkavégzés során felmerülő külső és belső problémák egyidejű kezelésére képes; a változó helyzeteket felismeri, és azokhoz rugalmasan alkalmazkodik; a stresszt hatékonyan kezeli; a külső, a szervezeti működés irányába ható negatív nyomást csökkenti) leíró statisztikája.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	5,03
szórás	1,968

10. ábra: A döntési képesség, felelősségvállalás kompetencia leíró statisztikái

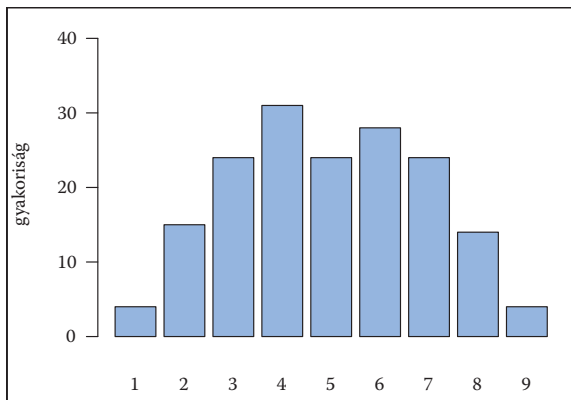
A 10. ábrán látható a döntési képesség, felelősségvállalás kompetencia (a célok elérését segítő hatékony intézkedések érdekében időben, határozott, egyértelműen megfogalmazott döntést hoz; szükség esetén képes a saját és az alárendeltségébe tartozók döntéseit megváltoztatni; saját és szervezeti egysége tevékenységéért felelősséget vállal; a stratégiai célok elérését segítő döntéseket hoz) leíró statisztikája.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	5,083
szórás	1,986

11. ábra: A munkatársak motiválása, fejlesztése kompetencia leíró statisztikái

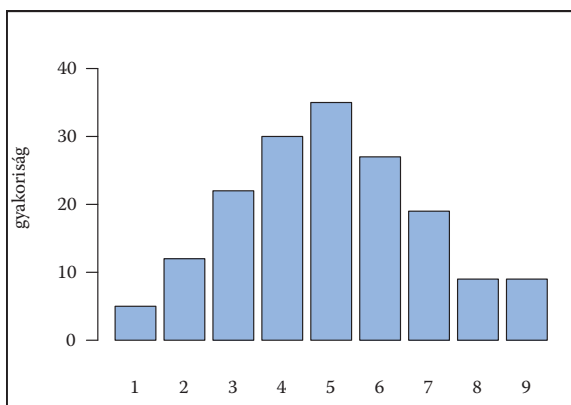
A 11. ábrán látható a munkatársak motiválása, fejlesztése kompetencia (az általa irányított és az alárendeltségébe tartozó szervezeti egységet, valamint a közvetlen munkatársait ismeri, azok célorientált fejlesztésére törekszik; képes a beosztottait motiválni és fejleszteni; beosztottaival szemben empátikus és toleráns; képes csapatot építeni) leíró statisztikája.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	4,964
szórás	1,957

12. ábra: A konfliktuskezelés, érdekérvényesítés kompetencia leíró statisztikái

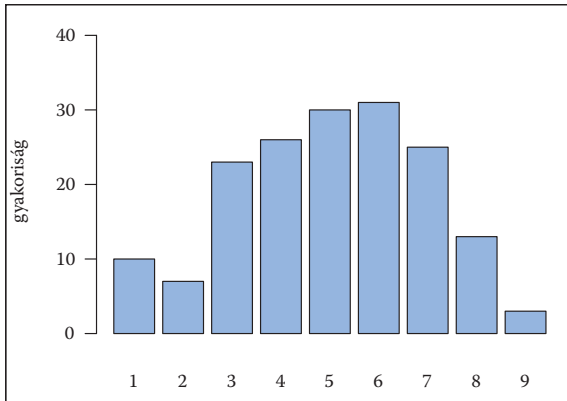
A 12. ábrán látható a konfliktuskezelés, érdekérvényesítés kompetencia (a konfliktushelyzeteket felismeri és az azokból adódó feszültségeket kezeli, azok hatékony megoldására törekszik, megoldásokat menedzseli; a szervezeti egysége érdekeit hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti; munkája során együttműködésre, partnerségre törekszik) leíró statisztikája.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	4,988
szórás	1,948

13. ábra: A cél- és feladatorientáltság kompetencia leíró statisztikái

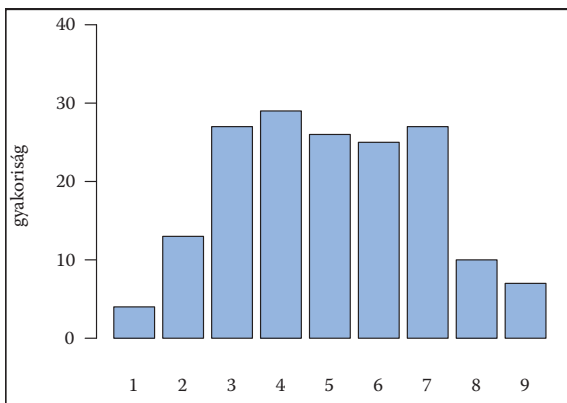
A 13. ábrán látható a cél- és feladatorientáltság kompetencia (a célokat meghatározza és elfogadtatja, azok között prioritást állít fel; a célokhöz kapcsolódó feladatokat személyhez és határidőhöz kötően delegálja és visszaellenőrzi) leíró statisztikája.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	4,994
szórás	1,953

14. ábra: A kommunikációs készség kompetencia leíró statisztikái

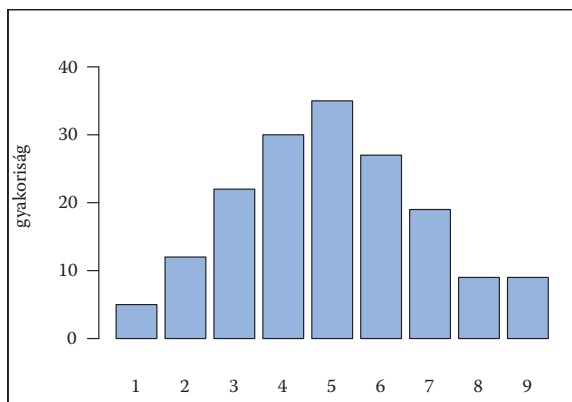
A 14. ábrán látható a kommunikációs készség kompetencia (kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles, kétirányú; szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz; képes a különböző helyzetekben adekvátan kommunikálni; motivált a másik fél érdekeit is figyelembe vevő kommunikációt folytatni minden szinten, szervezetten kívül és a szervezetten belül is) leíró statisztikája.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	4,994
szórás	1,977

15. ábra: A kreativitás, innováció kompetencia leíró statisztikái

A 15. ábrán látható a kreativitás, innováció kompetencia (kezdeményező, nyitott az új megoldásokra, módszerekre azokat a gyakorlatban alkalmazza; felismeri, támogatja és ösztönzi az új kezdeményezéseket; részt vesz a szervezeti kultúra folyamatos megújításában; innovációt serkentő légkört alakít ki) leíró statisztikája.



N	168
minimum	1
maximum	9
átlag	5,018
szórás	1,95

16. ábra: A rendszerszemlélet, lényeglátás kompetencia leíró statisztikái

A 16. ábrán látható a rendszerszemlélet, lényeglátás kompetencia (stratégiában, rendszerekben, egymáshoz kapcsolódó alrendszerekben és folyamatokban gondolkodik; elemző-értékelő szemléletmód jellemzi; szélesebb körű, távlati összefüggések felismerésére képes) leíró statisztikája.

A KVKteszt megbízhatóság-vizsgálata

A megbízhatósági vizsgálatok kétféle módon zajlottak: a főkomponens analízissúlyokat vizsgáltuk, illetve a metaskálák szintjén átlag alatt és átlag fölött teljesítő személyek besorolásának összevetése történt meg a kompetencia átlag alatt és átlag fölött teljesítő személyekkel. A főkomponens-analízisből származó súlyok azt mutatják, hogy az egyes metaskálák milyen mértékben járulnak hozzá a végső kompetenciaérték számításához. A dichotomizált változókra alkalmazott khi-négyzet próba pedig a metaskálák nemlineáris kapcsolata esetén is képes azok egybehangzóságát mutatni a kompetenciaértékkel.

A kompetenciák nagyon összetettek, hiszen a metaskálák gyakran a kompetencia különböző pszichológiai megközelítéseit tükrözik (pl. attitűd, viselkedés, preferencia, személyiségjellemző). Ebből fakadóan a klasszikus megbízhatósági mutatók által feltételezett típusú linearitás nem feltételezhető a metaskálák között, ezért alkalmaztuk a khi-négyzet próbát függetlenségvizsgálatra. Statisztikailag az ilyen jellegű besorolások egyezéseit khi-négyzet próbákkal vizsgáltuk. Ehhez kapcsolódva vizsgáltuk a keresztátlak főatlóiban található egyezések számát is. A 7. táblázatban összefoglaló mutatókként az átlagos főkomponens súlyokat és az átlagos találati arányokat tüntettük fel. Természetesen mindkét mutató az eredmények a kompetenciák megbízhatóságát támasztják alá.

Kompetenciák	Főkomponens súly	Találati arány
1. Következetesség, kiszámíthatóság	0,352	60,143
2. Szakmai ismeret	0,517	62,400
3. Vezetői funkciók ellátása	0,515	60,385
4. Reális önismeret, önfejlesztési igény	0,274	63,111
5. Személyes példamutatás	0,434	64,667
6. Rugalmas alkalmazkodóképesség	0,519	68,900
7. Döntési képesség, felelősségvállalás	0,422	59,143
8. Munkatársak motiválása, fejlesztése	0,459	63,091
9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	0,429	59,333
10. Cél- és feladatorientáltság	0,295	58,933
11. Kommunikációs készség	0,432	67,200
12. Kreativitás, innováció	0,284	65,500
13. Rendszerszemlélet, lényeglátás	0,452	71,250

7. táblázat: Az átlagos főkomponens súlyok és találati arányok kompetenciánként

A KVKteszt validitás-vizsgálata

A kritérium és konvergens validitás vizsgálata a Vienna Test System számítógépesített teszrendszer tesztjeinek segítségével történt¹¹. A validitás-vizsgálat elvégzéséhez azokat a teszteket választottuk ki, amelyek a vizsgált kompetenciákat lefedik, vagy azzal kapcsolatban állnak a kompetenciák elméleti leírása, illetve korábbi kutatási eredmények alapján (lásd a 6. táblázatot).

A validáló skálák a kompetenciát magát mérik, vagy annak valamely aspektusát, illetve egyes esetekben a kompetenciával rokon konstruktumot. Ha a validáló skála a kompetenciának megfelelő konstruktumot mér, akkor konkurens validitásról; ha annak csak egy részét, vagy egy hasonló konstruktumot, akkor konvergens validitásról beszélünk. Az esetek többségében konvergens validitást vizsgáltunk, ilyenkor a mért jellemzők részleges átfedése miatt viszonylag alacsony korrelációk esetén is igazolható az érvényesség.

A Vienna Test System alkalmazását megkívánó validitásvizsgálatok esetén az alkalmazott korábitól eltérő minta 56 fő volt, köztük 47 férfi és 9 nő. A legfiatalabb vizsgálati személy 22 éves, a legidősebb 57 éves ($M=39,77$; $SD=8,375$). Az Országos Rendőr-főkapitányság, a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága és az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság munkatársai közül 34, 1 és 21 fő vett részt a vizsgálatban.

A 7. táblázat kompetenciánként a legjelentősebb összefüggéseket tartalmazza. A korrelációs értékek mellett egy csillag azt jelzi, hogy az eredmény $\alpha=0,05$ -ös szinten, a két csillag pedig $\alpha=0,001$ -es szinten szignifikáns. A kompetenciák többségében a kompetencia validitását az eredmények alátámasztják. A rugalmas alkalmazkodóképesség, Munkatársak motiválása és fejlesztése, illetve a cél- és feladatorientáltság kompetenciák esetén tapasztalt negatív korrelációk a vártnak megfelelő irányú fordított összefüggést mutatnak. A szakmai ismeret és a rendszerszemlélet, lényeglátás kompetenciák esetén tapasztalt alacsony korrelációs értékek annak tudhatók be, hogy a vizsgált konstruktumok átfedése a kompetencia jelentésé-

¹¹ Vienna Test System számítógépesített teszrendszer tesztjei. Forrás: <http://schuhfried.com/vienna-test-system-ets> Letöltés ideje: 2014. 10. 20.

vel csekély. A szakmai ismeretek kompetencia esetén a rendelkezésünkre álló Vienna Test System teszthei közül az induktív érvelési képesség volt az egyetlen, amit elméleti alapon kapcsolatba tudtunk hozni, akár távolról is a kompetenciával, így ez volt az egyetlen skála, melyet a validitáshoz vizsgáltunk.

VTS Teszt	Kompetenciák												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Döntési hajlandóság (AHA)							×						
Impulzivitás/reflexivitás (AHA)	×						×						
Pontosság (AHA)					×								
Agresszív extroverzió (FET)			×										
Asszertivitás (FET)			×						×				
Erőszakosság (FET)			×										
Higgadság (FET)				×									×
Ingerlékenység (FET)								×					
Kapcsolati nyitottság (FET)						×		×				×	
Konfliktusra való hajlam (FET)					×			×	×				
Magabiztosság (FET)	×			×			×					×	
Mentális egyensúly (FET)						×							
Túlzott feszültség érzése (FET)			×	×		×							
Induktív érvelési képesség (FOLO)		×											×
Aspirációs szint (OLMT)				×									
Személyes célok kitűzése (OLMT)										×			
Teljesítménymotiváció (OLMT)	×							×		×			×
Versengés általi motiváció (OLMT)													×
Stressztolerancia (SIMKAP)				×									
Szimultán kapacitás (SIMKAP)						×							×
Dominancia/hatalom motivációja (SKASUK)			×										
Empátia (SKASUK)				×					×		×	×	
Frustrációtolerancia (SKASUK)				×		×							
Önmonitorozás (SKASUK)				×						×			
Társas elismerés motivációja (SKASUK)			×		×						×		
Teljesítménymotiváció (SKASUK)	×				×			×		×			×
Együttműködés (TCI)					×			×	×	×	×	×	
Önirányítottság (TCI)	×				×								
Újdonságkeresés (TCI)												×	

8. táblázat: A Vienna Test System validáló skálái az egyes kompetenciák esetén

Kompetenciák	Validáló skála	Korreláció értéke
1. Következetesség, kiszámíthatóság	Önirányítottság (TCI)	0,412**
2. Szakmai ismeret	Induktív érvelési képesség (FOLO)	0,056
3. Vezetői funkciók ellátása	Társas elismerés motivációja (SKASUK)	0,361*
4. Reális önismeret, önfejlesztési igény	Magabiztosság (FET)	0,465**
5. Személyes példamutatás	Teljesítménymotiváció (SKASUK)	0,409**
6. Rugalmas alkalmazkodóképesség	Túlzott feszültség érzése (FET)	-0,432**
7. Döntési képesség, felelősségvállalás	Magabiztosság (FET)	0,249*
8. Munkatársak motiválása, fejlesztése	Ingerlékenység (FET)	-0,361**
9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	Együttműködés (TCI)	0,311*
10. Cél- és feladatorientáltság	Önmonitorozás (SKASUK)	-0,393**
11. Kommunikációs készség	Együttműködés (TCI)	0,200
12. Kreativitás, innováció	Empátia (SKASUK)	0,331**
13. Rendszerszemlélet, lényeglátás	Higgadtság (FET)	0,187

9. táblázat: A legmagasabb tapasztalt validitás értékek kompetenciánként

A kompetencia prediktív validitása minden kompetencia esetében számítható volt, a vizsgálati személyek szervezetbeli pozíciója alapján. A tanulmány terjedelmi korlátai miatt erre itt részletesen nem térünk ki. Viszony fontos megjegyezni, hogy a prediktív validitás-vizsgálat a szakmai ismeret és a rendszerszemlélet, lényeglátás kompetenciák esetén igazolta a kompetenciák validitását. Összességében konkurens, konvergens és prediktív validitás-vizsgálatok az összes mért kompetencia validitását igazolták. Az összegző modell becslésének validitás-vizsgálatakor a csoportos értékelés eredményét korreláltattuk a modell becslésével, az eredményeket a 9. táblázat tartalmazza.

Terület	Vezetői szint	Korreláció értéke
Országos Rendőr-főkapitányság	Középvezető	0,92
	Felsővezető	0,92
Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága	Középvezető	0,89
	Felsővezető	0,90
Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság	Középvezető	0,92
	Felsővezető	0,90
polgári nemzetbiztonsági szolgálatok	Középvezető	0,91

10. táblázat: Neurális modellek becslésének korrelációja a csoportos értékelések eredményével

Mind a négy terület esetében elmondható, hogy a korrelációs értékek magasak, a modell jól becsüli a csoport-ülések során adott értékeléseket. Az alkalmazott összegző modellek tehát a szakértői csoport konszenzusos véleményéhez hasonló összegző értékelést (pontszámot) számítanak a kompetencia-értékekből.

A KVK teszt mutatói és azok értelmezése

A KVKteszt kompetenciáinak standard nine értékeit és az alkalmasság becslését adó összesítő standard nine értéket a korábbiakban meghatározott módon kell értékelni. Például az összesítő lapon adott kompetencián 1-es értéket elérő vizsgálati személy az adott kompetenciában a vizsgált minta leggyengébb 4%-ban helyezkedik el. A 4-es értékkel bíró vizsgálati személy a minta 23%-nál jobb az adott kompetenciában. A 9-es alkalmasság becslés azt jelenti, hogy a vizsgálati személy a minta leginkább alkalmas 4% közt van.

Fontos észrevenni, hogy a kompetenciák alacsony és magas értéke esetén tudjuk, hogy a vizsgálati személy valószínűleg a kompetenciát felépítő metaskálák mindegyikén hasonlóan alacsony vagy magas értékeket kapott. Viszont közepes érték esetén nem tudjuk a vizsgálati személy jellemzőit metaskálák szintjén megítélni, mert az egyenletesen átlagos, és a változatosan szélsőséges értékek ugyanúgy vezethetnek közepes értékekhez. Az alacsony alkalmassági becslés esetén azonban meghatározhatjuk a vizsgálati személy fejlesztendő területeit az alacsony értéket kapott kompetenciák figyelembevételével.

A személy kompetenciáinak és alkalmasságának becslését további mutatók árnyalják, melyeket érdemes figyelembe venni, mert jelentősen segítik a kompetenciák értelmezését. A továbbiakban ezeket a tesztmutatókat vázoljuk. Az első két tesztmutató kiegészítő kompetenciaként értelmezhető. Az utóbb bemutatásra kerülő négy tesztmutató a vizsgálati személy tesztkitöltésre vonatkozó hozzáállását mutatja:

1. *Logikai képességek*: a logikus gondolkodást, a konzisztens érvelést és a megfelelő következtetések levonását jelenti. Számos helyzetben (pl. problémamegoldás során) előfordul, hogy tények és érvelések sorozata szükséges a helyzet megfelelő kezelésére. Nem csak a tanulás során, hanem a hétköznapi életben, illetve a legtöbb munkakörben is fontos képességről van szó, hiszen magában foglalja a szabályok felismerését, illetve azok helyes használatát is.
2. *Figyelmi képességek*: a figyelemnek mindig is kiemelt fontosságot tulajdonítottak a pszichológiában. A legegyszerűbb meghatározás szerint a figyelem egy szelektációs folyamat, amelyben az észlelés és leképezés a személy előtt jelen lévő ingerek egy meghatározott részére irányul, fókuszálódik. A figyelem pontossága és tartóssága fontos feltétele a munkavégzésnek.
3. *Egyhangúság (variancia)*: ez a mérőszám a vizsgálati személy minden egyes fokozatos skálán megadott válaszáinak összvarianciát mutatja. Arra vonatkozik, hogy mennyire adott változatos válaszokat. A motiválatlan vizsgálati személyek gyakran csak néhány értéket használnak a válaszadás során, ennek következtében a számolt variancia alacsony lesz (1-es vagy 2-es standard nine).
4. *Beállítódás (összegek)*: ez a mérőszám a személy fokozatos skálán megadott válaszához tartozó értékeket összegzi. A mutató segítségével azonosíthatók azok a válaszadók, akik hajlamosak az egyes skálákon alacsony vagy magas válaszártékeket megjelölni, a fordított itemek figyelembevétele nélkül. A beállítódás standard nine 1-es vagy 9-es értéke is egy jelzése lehet a teszt automatikus módon történő kitöltésének.
5. *Sietés, túlzott idő-használat (felhasznált idő)*: ez az érték a tesztmodulokra fordított nettó időt mutatja, amelyekkel kiszűrhető, ha valaki nagyon kevés időt fordított a válaszadásra, így feltehetően nem próbálta kellő alaposan átgondolni a válaszait (1-es, esetleg 2-es standard nine). A 9-es standard nine utalhat a vizsgálati személy lassú munkatempójára, de a hibázást kerülendő nagyon átgondolt, motivált válaszadásra is.
6. *Társas kíváncsiság*: a társas kíváncsiság kifejezés arra utal, hogy a válaszadók hajlamosak arra, hogy válaszaikban a társadalom által elismert, pozitívnak tartott jellemzőket megjelenítsék, így saját magukat kedvező fényben tüntessék fel. Ugyanakkor nem szeretik felvállalni azokat a jellemzőket, amelyeket a társadalom nem favorizál, vagy kifejezetten elítél.

A nagyon magas érték a vizsgálati személy megfelelési vágyáról, a nagyon alacsony érték motiválatlanságáról árulkodik. Az 1-es (esetleg 2-es) standard nine érték utalhat motiválatlanságra, vagy társas normák ignorálására. A 9-es érték azt jelenti, hogy a személy ismeri a társas normákat és igyekszik ennek megfelelő jellemzőket mutatni. Magas kompetenciaérték esetén nem indokolt megkérdőjeleznünk, hogy ezekhez viselkedésében is igazodik.

Összegzés

A KVKteszt objektív eszközként támogatja a Belügyminisztérium rendvédelmi dolgozóinak a vezető-kiválasztását. A tesztben szereplő egyes tesztmodulok (amelyek az előzetesen meghatározott 13 kompetenciát mérik) és az egyéb tesztmutatók megbízhatóság- és validitás-vizsgálatok eredményei támogatják a teszt használatát¹². A kompetenciákat mérését attitűdöt, beállítódást, preferenciát, illetve viselkedést mérő metaskálák alkotják. A főkomponens-analízisen, illetve khí-négyszet próbán (a kompetenciák, illetve a metaskálák dichotomizált értékeire) alapuló reliabilitás-vizsgálatok a kompetenciák megbízhatóságát igazolták. A validitás vizsgálat a Vienna Test System megfelelő tesztjeinek segítségével (konkurens és konvergens validitás) történt, és a kompetenciák többségénél megnyugtató eredményt hozott. A prediktív validitás vizsgálata az egyes pozíciókat betöltő személyek átlagos kompetenciabeli eredményei összevetésének segítségével történt. Ez főként abban az esetben volt fontos, ahol nem állt rendelkezésünkre megfelelő teszt a konkurens vagy konvergens validitás elvégzéséhez. Az eljárás a teszt prediktív validitását támogatja. A becsült alkalmassági összpontszám számítása egy neurális modellen alapuló eljárás segítségével történik. Itt egyéni és csoportos profilértékelések adatai alapján számíttatik ki rendvédelmi szervenként külön-külön a közép- és felsővezetői alkalmasság becslése. Az alkalmassági becslés érvényességét az összegző modell segítségével a modellbecslés és a konszenzusos döntés közötti erős összefüggések minden modell esetén igazolják.

A KVKteszt a Belügyminisztérium rendvédelmi vezető kiválasztására lett kifejlesztve és az értékelő központon, illetve az interjúm alapuló kiválasztási módszerekkel együtt egy komplex vezető kiválasztási rendszer része. Ebben a vezető-kiválasztási rendszerben a másik két, alapvetően kvalitatív módszerhez képest egy kvantitatív, sztenderd, tudományosan megalapozott eljárást biztosít a mérni kívánt kompetenciák számítóképes tesztekkel megragadható aspektusainak mérésére. A kiválasztás során ezek együtt komplex mérési lehetőségét adják a jelöltek egymáshoz viszonyított alkalmasságának, illetve az ezeken alapuló, vagy az egyéb szempontok figyelembevételével kiválasztott vezetők fejlesztendő területeinek megítélésének.

Irodalom

- Everitt, Brian S. (2005): *An R and S-PLUS Companion to Multivariate Analysis*. London, Springer-Verlag.
- Freedman, David – Pisani, Robert – Purves, Roger (2005): *Statisztika*. Budapest, Typotex.
- Haykin, Simon (1999): *Neural Networks: a comprehensive foundation*. New York, MacMillan.
- Malét-Szabó Erika – Horváth Ferenc (2014): Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 12–18.
- Malét-Szabó Erika (2014): Az új belügyminisztériumi vezető-kiválasztási eljárás rövid bemutatása. In Hegedűs Judit (szerk.): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, BM. 59–65.
- Máth János (2004): Kategórikus változók elemzése (loglineáris modell látens változókkal). *Alkalmazott Pszichológia*, 6. évf. 1. sz. 57–81.
- Münnich Ákos – Balázs Katalin – Fedor György – Hidegkuti István (2001): Egyszerű (teszt)-skálászerkesztési módszerek. *Alkalmazott Pszichológia*, 3. évf. 3. sz. 65–87.
- Münnich Ákos – Balázs Katalin – Hógye-Nagy Ágnes (szerk., 2014): *Komplett vezető-kiválasztási tesztrendszer*. Budapest, Belügyminisztérium.
- Münnich Ákos – Nagy Ágnes – Abari Kálmán (2006): *Többváltozós statisztika pszichológus hallgatók számára*. Debrecen, Bölcsész Konzorcium. Forrás: <http://psycho.unideb.hu/statisztika> Letöltés ideje: 2014. 10. 20.
- Szűcs István (2004): *Alkalmazott statisztika*. Budapest, Agroinform.
- Vienna Test System (2014). Forrás: <http://schuhfried.com/vienna-test-system-vts> Letöltés ideje: 2014. 10. 20.

¹² Münnich Ákos – Balázs Katalin – Hógye-Nagy Ágnes (szerk., 2014): *Komplett vezető-kiválasztási tesztrendszer*. Budapest, Belügyminisztérium.

