

A BEVEZETETT ÚJ VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI ELJÁRÁS SORÁN
KELETKEZETT (ÖSSZESÍTETT ÉS RÉSZ-) EREDMÉNYEK
ÖSSZEFÜGGÉSEINEK FELTÁRÁSA AZ EGYÉNI JELLEMZŐKKEL

(Kivonat az összefoglaló tanulmányból.¹)

Prof. Dr. Münnich Ákos

Dr. Malét-Szabó Erika

Rigó Bernadett

Szatmári Adrienn

2016.

¹ A teljes tanulmány elérhető a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportjánál, elérhetőség: malet-szabo.erika@bm.gov.hu)

Tartalomjegyzék

1. A vizsgálat előzménye	3
1.1. Az egységes belügyi vezetői kompetenciák rendszere	3
1.2. Az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer (KVR rendszer) elméleti módszertana.....	6
1.3. Az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás gyakorlata.....	8
1.4. A vezetői kompetenciák jellegzetességei a háttértényezők függvényében (szakirodalmi összefoglaló).....	11
2. A vizsgálat célja, bemutatása	14
2.1. <i>A kutatás módszere:</i>	14
2.2. <i>A vizsgálati minta:</i>	14
3. A vizsgálat eredményeinek bemutatása	18
3.1. A komplex vezető-kiválasztási eljárás (KVR) összpontszámának alakulása a háttértényezők függvényében	18
3.1.1. A KVR összpontszámának alakulása a vizsgálati mintában.....	18
3.1.2. A KVR összpontszámának alakulása a nem függvényében.....	19
3.1.3. A KVR összpontszámának alakulása a szolgálatteljesítés helyének függvényében	19
3.1.4. A KVR összpontszámának alakulása a vezetői tapasztalat függvényében.....	20
3.1.5. A KVR összpontszámának alakulása a szakterület függvényében	21
3.1.6. A KVR összpontszámának alakulása az életkor függvényében.....	21
3.2. A komplex vezető-kiválasztási eljárás (KVR) részeredményeinek alakulása a háttértényezők függvényében	22
3.2.1. A Nem hatása a KVR rendszer részeredményeire	22
3.2.2. A Vezetői tapasztalat hatása a KVR rendszer részeredményeire.....	24
4. Záró gondolatok, javaslatok a jövőre nézve	26

1. A vizsgálat előzménye

1.1. Az egységes belügyi vezetői kompetenciák rendszere

A 2/2013. (I.30.) BM rendelet (továbbiakban: Rendelet) értelmében 2015. februárjától egy új belügyi vezető-kiválasztási rendszer került bevezetésre. A rendszer alapját a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja által 2012-2015 között végzett tudományos kutatás során feltárt 13 egységes belügyi vezetői kompetencia képezi, melynek elemeit a vezetők kiválasztása és fejlesztése során tudományosan megalapozott módon és egy komplett informatikai rendszer által támogatottan mérni, értékelni lehet.

A 13 egységes belügyi vezetői kompetencia a Rendeletben szerepelteknek megfelelően két szinten, az osztályvezetőkre és főosztályvezető-helyettesekre vonatkozó középvezetői szintre, valamint a főosztályvezetőkre vagy annál magasabb szintű vezetőkre vonatkozó felsővezetői szintre külön-külön került meghatározásra. A kompetenciák rendszerét és egymáshoz való viszonyát jeleníti meg az alábbi 1. sz. ábra.



1. ábra: A vezetői kompetenciák rendszere

Jól látható, hogy a kompetenciák alapvetően három csoportra oszthatóak. Az ún. *egyéni kompetenciák* körébe tartoznak az olyan személyiségtulajdonságok, mint a megbízhatóság, a terhelhetőség, a kreativitás, a mindent áthatni hivatott rugalmasság és az egyéni példamutatás, valamint az olyan kognitív készségek és képességek, mint a szakmai ismeret, a stratégiai gondolkodás, a cél- és feladatorientáltság, valamint a minderre támaszkodó hatékony döntés és felelősségvállalás képessége. Ehhez kapcsolódnak a *társas kapcsolatok menedzseléséhez* szükséges szociális kompetenciák, mint a kommunikációs készség, a konfliktuskezelés és az érdekvényesítés-asszertivitás. A kompetenciák harmadik köre az ún. *vezetői kompetenciák*, mint a vezetői gondoskodás, a vezetői funkciók ellátása és az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás.

A kompetenciák konkrét, a két vezetői szintre – osztályvezetői és a főosztályvezetői szint – külön-külön is pontosan meghatározott definíciója az 1. táblázatban olvasható.

KOMPETENCIÁK	KÖZÉPVEZETŐI SZINT	FELSŐVEZETŐI SZINT
1. Következtesség, Kiszámít-hatóság	<ul style="list-style-type: none"> - A feladatot határidőre, a szakma szabályainak megfelelően elvégzi. - A vonatkozó normák betartása mellett döntéseiben, tevékenységeiben következetes. - Feladat-meghatározásai, elvárásai, átláthatók, egyértelműek - Viselkedése kiszámítható. 	<ul style="list-style-type: none"> - A feladatot határidőre, a szervezeti értékeknek megfelelően <u>elvégezteti, visszaellenőrzi és ellenőrizteti.</u> - Feladat-meghatározásai, elvárásai világosak, egyértelműek és <u>összhangban szervezet céljaival lényegre törőek.</u>
2. Szakmai ismeret	<ul style="list-style-type: none"> - Elméleti ismereteit, a feladat delegálásában, végrehajtásában megszerzett, szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. - A munka- és szervezeti folyamatokat átlátja, azokban magabiztosan eligazodik. 	<ul style="list-style-type: none"> - A feladat <u>végrehajtásában</u> megszerzett, szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. - A saját és az együttműködő szervezetek rendszerét stratégiai szinten átlátja, abban magabiztosan eligazodik.
3. Vezetői funkciók ellátása	<ul style="list-style-type: none"> - Tervezi, szervezi, irányítja, koordinálja, ellenőrzi a szervezeti egysége tevékenységét. - Az adott feladat eredményes ellátásához szükséges erőforrásokat meghatározza, és ezek hatékony felhasználását irányítja. 	<ul style="list-style-type: none"> - A <u>szervezet eredményes működéséhez</u> szükséges erőforrásokat <u>megteremti, és ellenőrzi</u> ezek hatékony felhasználását.
4. Reális önismeret, önfejlesztési igény	<ul style="list-style-type: none"> - Felismeri saját határait és fejlesztendő területeit. Önismereti és önfejlesztési igény jellemzi. - Konstruktív kritikát elfogadja. 	
5. Személyes példamutatás	<ul style="list-style-type: none"> - Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek területén, valamint a szervezet iránti lojalitásában példát mutat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Szakmai tevékenysége és előlétele példaértékű. Megtestesíti az általános emberi értékeket. - A szervezetet hitelesen és méltóan megjeleníti és képviseli.
6. Rugalmas alkalmazkodó-képesség	<ul style="list-style-type: none"> - A munkavégzés során felmerülő külső és belső problémák egyidejű kezelésére képes. - A változó helyzeteket felismeri és azokhoz rugalmasan alkalmazkodik. - A stresszt hatékonyan kezeli. 	<ul style="list-style-type: none"> - Külső, a szervezeti működés irányába ható negatív nyomást csökkenti és pozitív átkeretezésre képes. - Inspirálja és támogatja a változásokat.
7. Döntési képesség, felelősség-vállalás	<ul style="list-style-type: none"> - A célok elérését segítő hatékony intézkedések érdekében, időben, határozott, egyértelműen megfogalmazott döntést hoz. - A sikeres feladat végrehajtása érdekében szükség esetén döntését korrigálja, megváltoztatja, - ezért felelősséget vállal. 	<ul style="list-style-type: none"> - A <u>stratégiai</u> célok elérését segítő döntéseket hoz, - illetve az alárendeltségébe tartozók döntéseit szükség esetén megváltoztatja és ezért felelősséget vállal.
8. Munkatársak motiválása, fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> - Munkatársait ismeri, képességeikkel, erősségeikkel, fejlesztendő területeikkel tisztában van. - Mindezt a munkakörülményekkel együtt figyelembe véve képes a beosztottait motiválni és fejleszteni. - Beosztottaival szemben empátikus és toleráns. - Képes csapatot építeni. 	<ul style="list-style-type: none"> - Az általa irányított és az alárendeltségébe tartozó szervezeti egységet, valamint a közvetlen munkatársait ismeri, azok célorientált fejlesztésére törekszik.

KOMPETENCIÁK	KÖZÉPVEZETŐI SZINT	FELSŐVEZETŐI SZINT
9. Konfliktus-kezelés, érdek-érvényesítés	<ul style="list-style-type: none"> - A konfliktushelyzeteket felismeri az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásukra törekszik. - A szervezeti egysége érdekekeit hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti. - Munkája során együttműködésre, partnerségre törekszik. 	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezetet érintő belső és külső (társ szervek, civil intézmények stb. irányába) konfliktushelyzeteket felismeri, az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásokat menedzseli. - Az általa irányított szervezet, vagy szervezeti egység érdekekeit befelé is kifelé hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti.
10. Cél- és feladat-orientáltság	<ul style="list-style-type: none"> - A célokat meghatározza és elfogadtatja, azok között prioritást állít fel. - A célokhoz kapcsolódó feladatokat személyhez és határidőhöz kötötten delegálja és visszaellenőrzi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Egész szervezetet érintő stratégiai célokhoz kötődő feladatokat delegál és ellenőríz.
11. Kommunikációs készség	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles, kétirányú. - Szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz. - Képes a különböző helyzetekben adekvátan kommunikálni. 	<ul style="list-style-type: none"> - Strukturált, a szervezeti érdekeknek megfelelően felépített, lényegre törő, a másik fél érdekeit is figyelembe vevő kommunikációt folytat minden szinten, szervezeten kívül és a szervezeten belül is.
12. Kreativitás, innováció	<ul style="list-style-type: none"> - Kezdeményező, nyitott az újszerű megoldásokra, módszerekre, azokat gyakorlatban alkalmazza. - Felismeri, támogatja és ösztönzi az új kezdeményezéseket. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ösztönzi és támogatja az innovatív kezdeményezéseket és visszajelzéseket. - Részt vesz a szervezeti kultúra folyamatos megújításában.
13. Rendszer-szemlélet, lényeglátás	<ul style="list-style-type: none"> - Rendszerben és folyamatokban gondolkodik, összefüggések felismerésére képes, - elemző-értékelő szemléletmód (tevékenység) jellemzi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégiában, rendszerekben egymáshoz kapcsolódó alrendszerekben és folyamatokban gondolkodik, - szélesebb körű, távlati összefüggések felismerésére képes.

1. táblázat: Az egységes belügi vezetői kompetenciák definíciója

A kompetenciák meghatározásaiból egyértelműen kitűnik, hogy a *közép- és felsővezetői szinten a legmarkánsabb különbség a vezetők viselkedésének és tevékenységeinek az irányultságában és hatáskörében érhető tetten*. Míg a középvezetők esetén a szükséges kompetenciák elsősorban a saját, kisebb szervezeti egységükre korlátozódva, a feladatok konkrét végrehajtására, illetve végrehajtására vonatkozóan fogalmazódnak meg, addig a felsővezetők esetén mindez már az általuk irányított teljes szervezetre, valamint annak külső kapcsolataira is kiterjed, és elsősorban a hosszabb távú stratégiákra, a feladatok meghatározására és ellenőrzésére, valamint a mindehhez szükséges erőforrások biztosítására vonatkozik. Különösen igaz ez az ún. *vezetői kompetenciákra*.

1.2. Az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer (KVR rendszer) elméleti módszertana

Az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer (KVR rendszer) a 13 belügyi vezetői kompetencia komplex és egyben informatikai rendszerrel támogatott mérésére lett kialakítva a tudományos kutatás módszertanát felhasználva.

A KVR rendszer kidolgozására a már többször említett ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001. sz. „Új közszolgálati életpálya” projekt adott lehetőséget, melynek egyik alapvető elvárása volt, hogy egy a különböző hivatásrendek közötti átjárhatóságot is elősegítő, minden hivatásrendben – természetesen figyelembe véve az egyedi specifikumokat – egyaránt alkalmazható rendszer kerüljön kidolgozásra.

A kiválasztási módszertan alapvetően három elemből áll:

1. a Komplet Vezető-kiválasztási teszt (továbbiakban : KVKteszt) felvételéből;
2. egyéni, páros és csoportos AC gyakorlatok teljesítéséből;
3. valamint egy egyéni, félig strukturált interjúval való részvételből.

Az egyes vizsgálati eljárások egymásra épülését, valamint a tudományos kutatómunka alapján javasolt vizsgálati menetrendjét mutatja be a 2. táblázat.

AZ ÚJ BELÜGYI VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI ELJÁRÁS JAVASOLT MENETRENDJE				
	0.nap	1. nap	2. nap	3. nap
8:00 – 10:00		KVK Teszt csoportos felvétele	Páros AC feladatok felvétele	Félig strukturált interjúk felvétele
10:00 – 12:00			Egyéni AC feladatok felvétele	
Ebéd	Ebéd	KVK Teszt	Ebéd	Ebéd
13:00 – 15:00	A résztvevők érkezése, fogadása és tájékoztatása	felvételének igény szerinti folytatása	Csoportos AC feladatok felvétele	Visszajelzések

2. táblázat: Az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás menetrendje

A **KVK tesztet** a Debreceni Egyetem Pszichológiai kutatócsoportja dolgozta ki Prof. Dr. Münnich Ákos (2014)² vezetésével. Egy olyan komplett elektronikusan felvehető, részben kérdés-felelet alapú, részben azonban ún. dinamikus (a következő kérdés az előző választól függő, különböző animációkat is tartalmazó) tesztsomagról van szó, mely 10 részben különálló, alapvetően mégis egy egységet alkotó tesztből áll, és lefedi a 13 vezetői kompetencia teljes spektrumát. Megjegyzendő, hogy a teszt kidolgozása során elvárás volt – annak műszaki, vagy teljesítménybeli probléma esetén történő megismétlési lehetőségének biztosítása érdekében – a több párhuzamos, de lényegében egymással ekvivalens teszt létrehozása, így két tesztsomag került kidolgozásra: A és B verzió.

² Münnich Á. at al. (szerk.) (2014) *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása (KVKteszt, komplett vezető-kiválasztási teszrendszer)*, Belügyminisztérium, Budapest.

A kifejlesztett tesztek/tesztmodulok alapvetően a 13 vezetői kompetencia vonatkozásában adnak mérőeszközt, 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 kívánatosság, egyhangúság, beállítódás, összidő*.

Minden 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.

A KVK teszt felvételére a kiválasztási eljárás első napján kerül sor (a nulladik napon érkeznek a felvételiző személyek és egy rövid tájékoztatót vesznek részt, *lásd. 2. táblázat*). 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 kitartó figyelmet és koncentrációt igényel.

A KVK teszt felvételét követő második napon kerül sor a vezető-kiválasztási eljárás fontos, a jelöltek gyakorlati működésének értékelését célzó **egyéni, páros és csoportos AC gyakorlatok** teljesítésére. Az új vezető-kiválasztási rendszerben jelenleg összesen 1200 AC/DC gyakorlat áll rendelkezésre, érintett szervenként – Országos Rendőr-főkapitányság, Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága, Polgári Nemzetbiztonsági Szolgálatok, közigazgatás, Magyar Honvédség –, azok specifikus követelményeit, munkakörülményeit és munkafeladatait figyelembe véve összesen 200-200 feladat. A feladatok között megtalálhatóak az AC feladatok alaptípusainak tekinthető egyéni (szervenként 100), páros (szervenként 50) és csoportos (szervenként 50) feladatok, melyek mindegyike specifikus problémák megoldása elé állítja a jelöltet, így specifikus kompetenciák feltérképezésére képes. Kiemelendő például, hogy az egyéni feladatok kiválóan alkalmasak a jelölt prezentációs, a páros feladatok a jelölt konfliktuskezelési 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.

A feladatok végrehajtásának, megoldásának értékelésére a kompetenciákhoz tartozóan meghatározott objektíven is megfigyelhető viselkedéses 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 viselkedéses jegyek** melyek az adott feladat esetén a 13 vezetői kompetenciához kapcsolódóan relevánsnak/megfigyelhetőnek tekinthetőek. A jelölt értékelésének alapja, hogy ezen viselkedéses jegyek milyen módon és mértékben (százalékos arányban) jelennek meg a viselkedésében. Fontos megjegyezni, hogy egy-egy AC feladat során általában 3-4 kompetencia szakmailag hiteles és egyben hatékony megfigyelésére van lehetőség. Mivel a vezető-kiválasztási 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 lehet értékelni.

A kiválasztási eljárás utolsó napján kerül sor a **félig strukturált interjúra**, melynek alapvető célja egyrészt bizonyos – a jelölt KVK tesztben és AC feladatokban – elért eredményeinek a megerősítése, illetve az esetlegesen észlelhető ellentmondások háttérének a feltárása. Az összességben egy órára tervezett interjú során mindezt figyelembe véve összesen 3-4 kompetencia célirányos vizsgálatára van lehetőség.

Az új belügyi vezető-kiválasztási módszertan fentiekben részletezett három különböző – KVK teszt; egyéni, páros és csoportos AC feladatok; félig strukturált kompetencia alapú interjú – vizsgálati eljárásából származó önálló, „**standard nine**” alapú kompetencia eredmények egy egységes kompetencia profilba kerülnek összegzésre szintén a standard nine módszer alapján. Az összegzéshez a három különböző vizsgálati módszer eredményeiből súlyozott átlagot számolnak, melyhez alkalmazott súlyértékek az egyes kompetenciák vonatkozásában eltérnek egymástól annak függvényében, hogy az adott kompetencia mérésében mely vizsgálati módszert tartják 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 alapját annak a számításnak, melynek végeredményeként arról lehet kapni szintén egy standard nine értéket, hogy az adott jelölt kompetenciaprofilja milyen mértékben esik egybe az adott szerv vezetői által meghatározott elvárt vezetői kompetenciaprofil-összefüggésekkel.

A kiválasztási eljárás utolsó momentumaként kerül sor a jelölt irányába történő, pszichológus általi visszajelzésre az eljárás eredményéről, annak értelmezéséről, majd ezt követi a kiválasztási eljárás folyamatának lezárása.

1.3. Az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás gyakorlata

Az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer komplett módszertana az akkoriban (2014-ben) érvényes vonatkozó 2/2013. (I:30.) BM rendeletben szerepelteknek megfelelően került kidolgozásra. Az eljárás bevezetését követően azonban többször is módosult a szabályozás, melynek egyik lényeges pontjává vált a 76/2014. (XII. 29.) BM rendelettel bevezetett és 2015. február 01-től hatályba lépett új típusú vezető-kinevezési eljárás. Ezen vezető-kinevezési eljárás, melyet a rendvédelmi életpályát biztosító új szolgálati törvény, a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény végrehajtási rendelete, a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományát érintő személyügyi igazgatás rendjéről szóló 31/2015. (VI. 16.) BM rendelet azonos tartalommal áttemelt, kötelezővé teszi a munkáltatók számára, hogy megüresedett vezetői beosztásba való kinevezés során legalább 3 (a képesítési követelményeknek megfelelő) vezető-jelöltet állítsanak és e vezető-jelöltek vonatkozásában a Közszolgálati Személyzettefejlesztési Főigazgatóság (röviden: KSZF) előzetes véleményét kérjék. A KSZF az előzetes véleményében – az AROP-2.2.17-2012-2013-0001.sz. projekt keretében kifejlesztett új belügyi vezető-kiválasztási eljárás alkalmazásával – sorrendet állít fel a vezetői beosztásba kinevezni tervezett személyek között aszerint, hogy az egyes, vezetői beosztásba kinevezni tervezett személyek kompetencia-profilja milyen mértékben illeszkedik az adott vezetői beosztáshoz meghatározott elvárt vezetői kompetenciaprofil-összefüggésekhez.

A fentieket is figyelembe véve a korábbiakban ismertetett javasolt vizsgálati menetrend egy pontban eltér aszerint, hogy milyen céllal érkeztek az eljárásra. A kiválasztási eljárás célját minden esetben a küldő belügyi szerv határozza meg, melyet követően kerül sor a jelölt tájékoztatására az adott belügyi szerv humánszolgálatán keresztül. Az említett eltérés a kiválasztás 0. napján realizálódik oly módon, hogy azon jelöltek, akik előzetes vélemény kialakítása céljából érkeztek, 11 órai kezdettel egy – a KSZF Főigazgatója által elrendelt - kiegészítő pszichológiai vizsgálaton vesznek részt, melynek célja felmérni a jelölt érzelmi intelligenciáját, valamint az intelligencia-struktúráját. Ez a két pszichológiai tesztvizsgálat segíti a szakembert az ún. előzetes rangsor kialakítása során döntése meghozatalában. Ezt

követően az eljárás rendje az előre meghatározott vizsgálatok céljának függvényében nem változik.

A jelenlegi gyakorlat szerint a kiválasztási eljárásra érkezők a 0. napon megtartásra kerülő **tájékoztató** során minden felmerülő kérdésre választ kapnak, illetve ellátják őket egy olyan útmutatóval, mely a heti programjukat (KVK teszt felvétele, AC gyakorlatok, interjú helyszíne, terembeosztása) tartalmazza. Ez látszólag nem minősül jelentős momentumnak az eljárás lefolytatása szempontjából, azonban lehetőséget ad az ismeretlenségből adódó kételyek eloszlatására, illetve az esetleges tévesen rendelkezésre álló információk tisztázására is. Az eddigi tapasztalat azt mutatja, hogy erre kifejezetten nagy igény van, mert így a jelöltek minden kérdésükre választ kapva és tisztázva kezdenek meg a több napos kiválasztási eljárást.

A már említett tájékoztató anyagban található egy egyénre szabott órarend is, mely minden – az eljáráshoz kapcsolódó – részletes információt tartalmaz, valamint egy a releváns technikai információkról szóló tájékoztató, mely elengedhetetlenül szükséges az eljárás hetében (szállás, étkezési lehetőségek, utazási költségtérítéssel kapcsolatos adminisztratív teendők).

A tájékoztató időigénye – az elmúlt időszak tapasztalatai alapján – általában egy óra. Ezt követően van lehetőségük a jelölteknek elfoglalni a szállásukat, ahol biztosított számukra az eljárás sikerességét megalapozó pihenés, feltöltődés.

Az eljárás 1. napján kerül sor a **KVK teszt** felvételére, az erre a célra használatos számítógépes kabinetben, mely mellett egy úgynevezett várakozóhelységet is biztosítanak arra a célra, hogy a kötelező szünetekben a jelöltek étkezése és felfrissülése ne zavarja azon jelölteket, akiknek – egyéni tempójuk okán – abban az időpontban nincs szünetük. A teszt általános instrukciója minden esetben azonos tartalommal kerül átadásra a teszt felvételét közvetlenül megelőzően. Ezt követően minden további, az egyes feladatok közvetlen végrehajtására vonatkozó instrukciót a számítógépes program ad át a vizsgálati személynek, így menetközben semmilyen külső tényező nem zavarja a jelöltet. A KVK teszt elvégzése megközelítően 5 órát vesz igénybe, azonban az egyéni különbségek itt is markánsan megjelennek. Többször előfordult, hogy a jelölt 6 vagy akár 7 órát is eltöltött a teszt felvételével. Ez természetesen a teszt kiegészítő skáláinál megjelenik, így az interjú során a pszichológus ezt a tényezőt is figyelembe veheti. Tekintettel arra, hogy a teszt felvétele pszichésen igen megterhelő, a jelölteknek erre a napra nincs más programjuk, mint regenerálódni és felkészülni az eljárás második napjára.

Az eljárásra jelentkezők nagy száma indokolta, hogy a kiválasztási eljárás rendjében módosítást hajtsanak végre. Így került sor arra, hogy a jelöltek egy része az eljárás 1. napján, más része pedig a 2. napján végzi a KVK teszt felvételét. Ebből kifolyólag az AC felvétele is hasonló elvet követve módosul, vannak, akik az 1. napon, mások pedig az eljárás 2. napján hajtják végre az eljárás részét képező AC vizsgálatokat. Ez természetesen nem befolyásolja az előre meghatározott csoportbeosztást, melyet alapvetően a küldő szerv részéről megfogalmazott vizsgálati cél, valamint a jelölt jelenleg betöltött, vagy tervezetten betöltendő beosztása határoz meg.

A csoportok általában 4 főből állnak, de esetenként előfordul 3 és 5 fős csoportbeosztás is. A kidolgozott AC feladatok tárháza – szűk spektrumon ugyan – de lehetőséget ad eltérő csoportszámhoz igazodó feladat-választásra. A feladatok kiválasztása, azok előkészítése igen nagy jelentőséggel bíró felelősségteljes feladat, melyet a KSZF kiválasztási szakemberei végeznek. A gondot általában az jelenti, hogy a küldő szerv által csoportba osztandó jelöltek különböző szakterületről érkeznek.

Az AC **értékelő bizottságának** összetétele a vizsgálat szempontjából meghatározó és igen fontos elem. Az értékelő bizottságokban részt vevők száma minden esetben igazodik a csoportlétszámhoz. A leggyakrabban összeállított 4 fős csoporthoz 4 fős értékelő bizottság

kerül összeállításra. Mindhárom AC feladattípust minimálisan két értékelő értékeli. Minden esetben részt vesz a bizottságban egy külsős szakember, aki elsősorban az adott szervezet szakmai szempontjait hivatott figyelni, értékelni. A bizottság többi részét a KSZF szakemberei, pszichológus és tréner kollégák képezik. Az AC-k befejezését követően kerül sor az **integrációs ülésre**, melyen az értékelő bizottság tagjai pro-és kontra szakmai érvekkel, az előre meghatározott viselkedéses jegyeket alapul véve, közös álláspontot keresve alakítják ki végleges álláspontjukat a jelölt AC-ken nyújtott teljesítménye alapján. Itt nyílik lehetőség arra, hogy a már korábban említett „standard nine” értékelési rendszer skáláján plusz mínusz irányban egy-egy egységet változtassanak. Ez főként akkor válik szükségessé, amikor az értékelések között nagy differenciák láthatóak.

Az eljárás 3. napján került sor a **félíg strukturált interjú** felvételére. Az interjú során a pszichológus minden olyan kompetenciára rákérdez, mely nem került lefedésre az AC vizsgálati módszer által. Feladata továbbá, hogy azon kompetenciákra is rákérdezzen, amelyek a KVK teszt, illetve AC feladatok összehasonlítása során nagy eltérést mutatnak. Az interjú felvételére csak pszichológus végzettségű szakember jogosult, szakpszichológiai végzettséggel rendelkező szakpszichológus szupervízora mellett.

Az interjú időigénye személyenként megközelítheti az 1 órát. Egy szakember egy munkanapon általában 4 fő interjúját végzi el, azonban ez a létszám emelkedhet a jelöltek létszámától függően 5 vagy 6 főre is. Az interjúk előzetesen megtervezett időpontban kerülnek végrehajtásra, melyről a jelöltek már a 0. napon tartandó tájékoztatón tudomást szereznek. Az interjú-beosztások során igyekszünk tekintettel lenni a résztvevők szolgálati helyétől való távolságára is, így a távolabbról érkezők interjúja elsőbbséget élvez a budapestiek interjújának lebonyolításával szemben.

A kiválasztási eljárás záróakkordjaként kerül sor a **visszajelzésre**. Ez a szakmai feladat igen nagy odafigyelést, empátiát igényel a szakember részéről. Ekkor kerül sor az eljárás során elért eredmények közzétételére, illetve a kiválasztási eljárás egyes elemeinek részletes elemzésére. Ezt minden esetben célszerű a jelölt igényeihez, információéhségéhez igazítani. Fontos eleme a visszajelzésnek az eredményesség, illetve nem eredményesség közzététele, mely a korábban bemutatott neurális értékeknek való megfelelés/meg nem felelés alapján történik. Továbbá a mért kompetenciák alapján tájékoztatják a jelölteket az egyes kompetenciákban elért eredményükről, annak erős illetve fejlesztendő mivoltáról.

Az eljárást eredményesen teljesítettek bekerülnek az adott belügyi szerv által vezetett **vezetői és utánpótlási adatbankba**, illetve jogosulttá válnak **rendészeti vezető illetve mestervezetőképzőn** való részvételre. A nem eredményesen teljesítők az eljárás ismétlésére a jelenlegi szabályozás alapján hat hónap múlva kaphatnak lehetőséget. A Polgári Titkosszolgálatoknál az eljárás rendje teljes mértékben egyezik a KSZF-nél elvégzett eljárással, hiszen minden a KSZF részéről delegált szakember felügyeletével, de az általuk meghatározott helyszínen és személyekkel kerül végrehajtásra.

Az eljárás rendjével és lefolytatásával kapcsolatban a tapasztalatok azt mutatják, hogy a résztvevők jelentős része szükségesnek látja egy ilyen, kompetenciaalapú rendszer használatát. Az eljárás kapcsán több szempontot is megemlítenek ennek alátámasztására, melyek között szerepel a széles körben történő vezetői kompetenciákat is feltáró felmérés, az újszerűség, a saját magukról alkotott kép teljesebbé tétele, valamint a karriertervezés és előrelépés lehetősége objektív szempontrendszer alapján.

1.4. A vezetői kompetenciák jellegzetességei a háttértényezők függvényében (szakirodalmi összefoglaló)

A vezetői kompetenciák háttértényezői között kiemelkedő helyen szerepel a nemi faktor kérdésköre, mely erősebb szereppel bír, mint a szintén hangsúlyosnak tartott bőrszín vagy életkor. A nők tapasztalhatóan egyre nagyobb arányban jelennek meg nemcsak a globális munkaerőpiacon, hanem az alapvetően maszkulinnak tartott rendszereken belül is. A nők aránya a rendvédelmi szerveken belül alulreprezentált, a hazai és európai 40%-os arányszámot nem éri el, bár az elmúlt évtizedekben egyértelmű növekedés tapasztalható, napjainkban a 20%-os arányhoz közelít. Az elmúlt évszázad során a környezet, amelyben élünk, jelentősen megváltozott, melynek következménye, hogy alapvetően megváltoztak azok a nemi szerepek, amelyek a korábbi évszázadokban szinte változatlanok tűntek (Kopp, 2011). A nők és férfiak biológiai és társadalmi okokból eltérő kompetenciái, az ebből következő hatékonysági követelmények miatt a nemek szerinti elkülönülés a foglalkoztatás természetes következménye. Nem a szegregáció okozza a társadalmi egyenlőtlenségeket, hanem azok a munkaerő-piaci mechanizmusok, amelyek társadalmi hátránnyá formálják a foglalkozási struktúrában való elhelyezkedést (Koncz, 2011).

Sümegei (2007) összefoglalása szerint a nők munkaerőpiaci elhelyezkedése egy szervezeten belül egy piramis szerkezettel szemléltethető. Általában véve a nők a foglalkoztatási piramis alsóbb szintjein helyezkednek el, ahol kevesebb jövedelem és presztízs jellemzi őket, felfelé haladva pedig egyre kisebb számban jelennek meg. Hagyományosan a sztereotip gondolkodás szerint a férfiakat a magasabb presztízst jelentő vagy a hatalommal, kapcsolati tőkével járó foglalkozások illetik meg. Tapasztalhatóan a vezetői beosztások felé haladva az idő előre haladtával a nők egyre jobban lemaradnak az azonos képességekkel rendelkező férfiakkal szemben, a motivációjuk is csökken a vezetői beosztások betöltése iránt és láthatóvá válik az „üvegplafon” jelenség, amely arra utal, hogy a nők felső pozícióba emelkedése egy láthatatlan plafonba ütközik (Nguyen, 2005). Ez a jelenség alátámasztja a vertikális szegregáció fogalmát a rendvédelmi szerveken belül is, hiszen a felsővezetésben regnáló női vezetők aránya még igen csekély, inkább a középvezetésben jelentősebb a létszámuk. Az 1990. évi népszámlálás adatai szerint a női vezetők és irányítók többsége 30-55 év közötti, a férfiak ennél némileg fiatalabbak. A férfiak korábban kerülnek vezetői és irányítói pozícióba, és részben a magasabb nyugdíjkorhatár miatt tovább vannak felelős beosztásban. Az adatok azt jelzik, hogy a nők számára jelentős problémát okoz a karrier, a magánélet és a családalapítás összehangolása. A kevesebb konfliktussal járó megoldást sokszor az jelenti, ha a szakmai előrehaladás átmenetileg háttérbe szorul, amely hozzájárul ahhoz, hogy a nők a szervezeti hierarchiának többnyire csak az alacsonyabb fokaira jutnak el (Nagy, 1993).

A XXI. század során a vezetési stílusok változása egyértelműen tapasztalható. A korábban követendő férfi vezetői stílus mellett a női erények is előtérbe kerültek, habár a női vezetéssel szemben még mindig fennáll egyfajta negatív attitűd. A vezetői kompetenciák nemi szempontú strukturálása során kiemelendők Schein kutatásai, aki a vezetői sztereotípiákkal kapcsolatos első vizsgálatait az 1970-es években kezdte az Amerikai Egyesült Államok kutatásai során nemcsak az ideális vezető jellegzetességeit keresték, hanem azt is meg szeretnék tudni, hogy ezek a tulajdonságok mennyire illenek a férfiakra és a nőkre. Ezek a vizsgálatok azt a feltevést igazolták, hogy a sikeres, ideális vezetőt a megkérdőjelezett középszintű vezetők, akik akkor még többnyire férfiak voltak, rendre a férfiasnak vélt tulajdonságokkal jellemezték. Az ideális vezető sztereotípiája tehát lényegesen közelebb állt a férfiaknak, mint a nőknek tulajdonított jellegzetességekhez. Ezzel szemben a nők esetében eltűnt a sztereotip gondolkodás, és ők már nem úgy tekintenek a sikeres menedzserekhez kapcsolható tulajdonságokra, mint amelyeket csak a férfiak tudnak felmutatni Államokban (Nagy-Vicsek, 2006).

A következő kutatások megállapították, hogy a nők vezetési stílusára gyakran nem az egyszemélyes irányítás jellemző, inkább kollaboratív munkaformában szeretnek dolgozni, hatékonyabbak ott, ahol fontos szerep jut a mások meghallgatásának, összességében a kommunikáció igénybevételének. Tudnak a beosztottakra támaszkodni és a konfliktusokat diplomatikusan, konfliktuskezelően igyekeznek megoldani. Sikerükhöz hozzájárul az empátias kapcsolat-kialakításra való törekvésük is, illetve az a megállapítás, hogy a mai modern társadalomban a nőkre jellemző transzformációs vezetési stílus jobb eredményhez vezet, mint a férfiaké (Nguyen, 2005). A transzformációs vezetési stílussal rendelkező személy kompetenciái között szerepel elgondolkodtatás képessége, a hatékony motiválóképesség, az intellektuális ösztönzés és az egyénileg mérlegelés (Antonakis et al., 2003). Általában véve elmondható, hogy a nők részletesen, aprólékosan, precízen tudnak dolgozni és képesek a figyelmüket megosztani, jobbak a csapatépítésben és a kommunikációban is, konszenzusra törekednek, nyitottabbak, támogatóbbak és jobban odafigyelnek másokra. A civil, menedzsmentszemponitú kultúra egyre jobban elismeri, hogy a női vezetők eszközei és készségei pozitív hatással vannak a munkacsoportokra, a munkafolyamatokra és a vállalatok sikerére. Nehézséget jelent azonban, hogy a nők emocionalitása befolyással lehet a döntéshozatalra, nehezebben hoznak meg súlyos és kemény döntéseket és könnyebben manipulálhatóak (Sümegei, 2007).

Ezzel szemben a férfiak vezetési stílusa általában versengéshez kötődik. Versenyorientáltabbak, hierarchikusak, célorientáltak és katonásan viselkednek, számukra az ideális vezető kemény és független. Egy férfi vezető utasítást ad, feladatot határoz meg. Noha a vezetői munka természetéhez nem kapcsolódik szorosan a fizikai fizikai erő és a technológiai ismeret, mégis a maszkulinitás mítosza továbbra is dominál a középosztálybeli diplomások körében. Ez kibontva azt jelenti, hogy továbbra is fontos szerepet játszik a (fizikai) tettekkészség, annak ellenére, hogy a vezetői munkában kizárólag a szellemi képességeknek lenne létjogosultságuk (Nagy-Vicsek, 2006). Természetesen ezek az aspektusok visszavezethetőek a szocializációra, hiszen a lányok esetében az empátia, az odafigyelés, altruizmus, önfeláldozás, az alkalmazkodóképesség állandóan és hangsúlyozottan jelen van az elsajátítandó szerepek között, míg a fiúknál sokkal fontosabb például az önérvényesítés, agresszivitás, karriervágy, versenyszellem (Sümegei, 2007).

Általánosságban elmondható tehát, hogy vannak kompetenciák, amelyek szükségesek ahhoz, hogy valakiből jó vezető válhasson, ezek a kompetenciák pedig megtalálhatóak mindkét nemből. Természetesen nem mindenki rendelkezik a megfelelő kompetenciákkal, vezetői készségekkel, hiszen a két nem kompetenciakészlete eltérő, illetve a készségek összekapcsolásában és jellegében is különböznek egymástól (Sümegei, 2007). A férfiak nem feltétlenül jobb vezetők, mint a nők, illetve ez fordítva sem igaz. Számos kutatás bizonyítja, hogy az a szervezet tud igazán sikeres lenni, amelyik képes mindkét nem kompetenciát, erősségeit megfelelően, szituatívén kiaknázni.

Hivatkozások:

Antonakis, J., Avolio, B.J., Sivasubramaniam N. (2003): Context and Leadership: An examination of the nine factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.

Kopp M. (2011): Miért váltak a gender-kutatások központi jelentőségűvé a mai társadalomban? In.: *Távlatok folyóirat*, http://www.tavlatok.hu/net/cikk29kopp_k.htm

Koncz K. (2011): A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jellemzői, mechanizmusa és következményei. *Közgazdasági Szemle*, 58., pp.74–94.

Nagy B. (2005): „Nők a vezetésben” In: Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről, 2005. Nagy I., Pongrácz T., Tóth I. Gy.,(szerk.). Budapest: TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, Pp. 44–56.

Nagy B. (1993): Nők a vezetésben: nehézségek és lehetőségek. Szociológiai Szemle 1993/3-4. 147-166.

Nagy B., Vicsek L. M. (2006): Mit ér a női vezető szava? Századvég 41, p. 123-160..

Nguyen, L. L. (2005): A férfiak és nők a munka világában. Nemi szerepek a munkahelyen. Magyar Pszichológiai Szemle, LX. 1. 111-134.

Sümegei B. (2007): Nők a vezetésben, nehézségek és lehetőségek, (from: <http://www.elib.kkf.hu>). Utolsó látogatás: 2016. augusztus 31.

Vicsek L., Nagy B. (2006): „Nemek kultúrája” egy önkormányzatnál. A szervezeti kultúra és a nemek közötti viszonyok összefüggései. Szociológiai Szemle 2006/3, 52–86.

2. A vizsgálat célja, bemutatása

Az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer a vonatkozó Rendelet értelmében 2015. februárjában került a gyakorlatban is bevezetésre. Az azóta eltelt több, mint egy év számos tapasztalatot hozott a KVR rendszer működésével, valamint az eredményeinek értelmezhetőségével, felhasználhatóságával kapcsolatban, melyek tudományos alapon történő elemzése, értékelése jelen kutatás alapvető célja.

A kutatás cél pontos meghatározása:

*A vezető-kiválasztási eljárások során keletkezett és a KVR rendszerben rögzített, személyes jellegűktől megfosztott anonim adatok - beleértve ebbe a 13 vezető kompetencia vonatkozásában külön-külön is értékelt KVK teszt, az egyéni, páros és csoportos AC gyakorlatok, valamint a félig strukturált vezetői interjúk adatait is - leíró statisztikai elemzési eredményeinek **tudományos szakmai szempontú értékelése.***

Az elemzés alapadatai: a vezető-kiválasztási eljárás rész- és összesített eredményei, a vizsgálati személyek KVR rendszerben rögzített egyedi jellemzői - mint nem, életkor, szakmai tapasztalat, szakterület, stb. -, valamint mindezek egymással való kapcsolata.

2.1. A kutatás módszere:

A KVR rendszerben az adatbázis lezárásáig rögzített összes teljes (minden releváns változót helyesen tartalmazó) adatának komplex statisztikai elemzése az adatok leíró statisztikájának, valamint a keresztösszefüggéseinek a feltárása érdekében.

Az elemzéshez az SPSS.23 statisztikai elemző, valamint az Excel 2013 adatbáziskezelő programot használtuk.

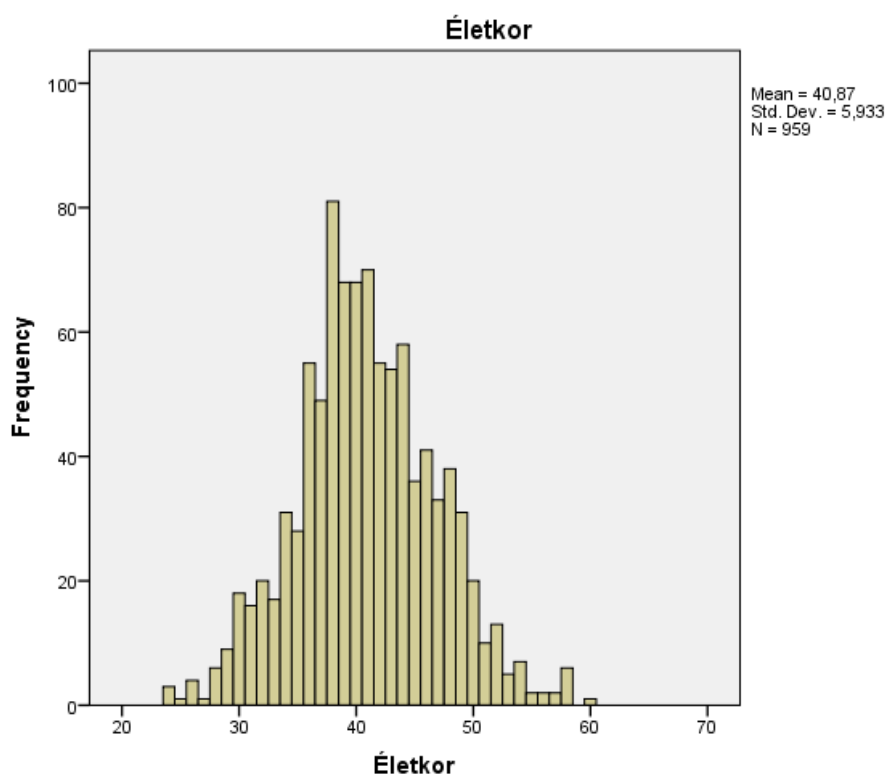
2.2. A vizsgálati minta:

A vizsgálatba minden olyan vezető-jelölt adata bekerült, aki rendelkezett a KVR rendszer bevezetését követően teljes, minden a rendszer szempontjából releváns adattal. Mindez összesen **959 személy** adatát jelenti. Közülük **933** személy a Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóságon, **26** személy pedig külső helyszínen vett részt az új belügyi vezető-kiválasztási eljáráson 2015.02.24. és 2016.07.06. között. Minderre **434 alkalommal (45,3%)** soros (a vezetővé/mestervezetővé képzést megelőző) vizsgálat, **76 alkalommal (7,9%)** soron kívüli (rendkívüli esetben elrendelt) vizsgálat, **435 alkalommal (45,4%)** pedig egyéb (sorrendállítás kinevezés miatt; utánpótlási és vezetői adatbankba kerülést megelőző) vizsgálati eljárás keretében került sor.

A vizsgálati minta összetételének néhány jellemzője:

- *nemi megoszlás:* 750 férfi (78,21%), 209 nő (21,79%).
- *életkori megoszlás (lásd 2. ábra):* a vizsgálati minta átlagéletkora 40,87 év. A legfiatalabb 24, a legidősebb személy 60 éves volt. Ahogy az alábbi hisztogramból is jól látszik a leggyakoribb (több mint 7%-ban megjelenő) életkorok a 38-41 év közé estek.
- *jogviszony:* 942 hivatásos tiszt, 6 tiszthelyettes, 9 közalkalmazott, 5 munka törvénykönyvének hatálya alá eső.
- *szolgáltatelljesítés/munkavégzés helye:* A megoszlást a 3. táblázat szemlélteti, melyen jól látható, hogy az elemzésre került adatok több mint egyharmada (38,1%-a)

Budapesten szolgálatot teljesítő személytől származik.



2. ábra: A vizsgálati minta életkori megoszlása

Szolgálatteljesítés/munkavégzés helye	Gyakoriság	%
Bács-Kiskun megye	19	2,0
Baranya megye	20	2,1
Békés megye	27	2,8
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	33	3,4
Budapest	365	38,1
Csongrád megye	50	5,2
Fejér megye	34	3,5
Győr-Moson-Soprom megye	30	3,1
Hajdu-Bihar megye	29	3,0
Heves megye	10	1,0
Jász-Nagykun-Szolnok megye	28	2,9
Komárom-Esztergom megye	24	2,5
Nógrád megye	21	2,2
Pest megye	79	8,2
Repülőtéri Rendőr Igazgatóság	9	,9
Somogy megye	24	2,5
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	62	6,5
Tolna megye	12	1,3
Vas megye	47	4,9
Veszprém megye	20	2,1
Zala megye	16	1,7
Total	959	100,0

3. táblázat: A vizsgálati minta területi megoszlása

A vizsgálati mintán belül a személyek **szervezeti hovatartozását** tekintve erős a heterogenitás, mely alapvetően tükrözi a rendvédelmi szervek egymáshoz viszonyított állomány-arányait (lásd 4. táblázat). Jellemző, hogy a teljes minta 55,5%-át az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv (a továbbiakban: Rendőrség) állománya teszi ki.

Szolgálati hely (rendvédelmi szervek)	Gyakoriság	%
Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság (OKF)	132	13,8
Országos Büntetés-végrehajtási Intézet (BVOP)	184	19,2
Általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv	532	55,5
Nemzeti Védelmi Szolgálat (NVSZ)	35	3,6
Terrorelhárítási Központ (TEK)	50	5,2
Nemzetbiztonsági Szakszolgálat (NBSZ)	26	2,7
Total	959	100,0

4. táblázat: A vizsgálati minta szervezeti megoszlása

A vizsgálati mintán belül a **beosztásokat** négy kategóriába soroltuk annak függvényében, hogy ki **milyen mértékű vezetői tapasztalattal** rendelkezett. Az 5. táblázatból jól látható, hogy a vezető-kiválasztási eljárásban a vizsgált időszakban többségében (a minta 51%-ában) olyan személyek vettek részt, akik már a vizsgálatot megelőzően is rendelkeztek vezetői tapasztalattal, s csak kevesebb, mint a minta egyharmada (28,3%) volt olyan, akik semmilyen vezetői tapasztalattal nem rendelkeztek a vizsgálatot megelőzően.

Vezetői tapasztalat	Gyakoriság	%
nem vezető	271	28,3
csoportvezető, irányító, alosztályvezető	164	17,1
osztályvezető, főosztályvezető-helyettes	402	41,9
főosztályvezető vagy magasabb vezetői beosztás	87	9,1
<i>nincs megadva</i>	35	3,6
Total	959	100,0

5. táblázat: A vizsgálati minta szervezeti megoszlása

Az egyes rendvédelmi szerveken belül a vizsgálati személyek által képviselt különböző **jellemző szakterületek** is kódolásra kerültek, melyek szervezetenkénti megoszlása látható a 6. táblázatban (a TEK, az NBSZ és az NVSZ esetében nemzetbiztonsági okokból nem került kódolásra a szakterület). Kijelenthető, hogy a megoszlások többnyire követik az egyes rendvédelmi szervek teljes állományára vonatkozó szakterületi megoszlásokat.

Megvizsgálva, hogy vajon mely szakterületek feleltethetők meg valamely szempontból egymásnak, megállapítható, hogy három fő kategória különíthető el: a **parancsnoki** (parancsnoki, parancsnok-helyettesi, minden egyben), a **szakterület-specifikusi**, valamint a **kiszolgáló/egyéb** (mely magában foglal minden olyan szakterületet, melyek nem az egyes rendvédelmi szervek közvetlen alapfeladatait végzik, mint a humán, a gazdasági, az egészségügyi, stb. szakterületek).

SZAKTERÜLET		Gyakoriság (fő)	%
Rendőrség	rendészet (Rendőrség)	238	24,8
	bűnügy (Rendőrség)	178	18,6
	parancsnok (Rendőrség)	56	5,8
	kiszolgáló (Rendőrség)	60	6,3
BVOP	biztonsági (BV)	36	3,8
	fogvatartási (BV)	44	4,6
	parancsnok és helyettese (BV)	2	,2
	nyilvántartási (BV)	17	1,8
	egyéb (BV)	85	8,9
OKF	tűzoltási (OKF)	44	4,6
	hatósági (OKF)	17	1,8
	iparbiztonság (OKF)	7	,7
	polgári védelem (OKF)	13	1,4
	egyéb (OKF)	37	3,9
	egyben az összes (OKF)	14	1,5
NVSZ minden		35	3,6
TEK minden		50	5,2
NBSZ minden		26	2,7
Total		959 fő	100,0 %

6. táblázat: A vezetői tapasztalat megoszlása a rendvédelmi szervek függvényében

A vizsgálati mintán belül majdnem 2/3 arányban (61,9%) a szakterület-specifikus beosztást betöltők szerepelnek. Őket követik a kiszolgáló/egyéb szakterület képviselői 19%-al, és végül mindössze 7,5%-ban a különböző szintű parancsnoki beosztást (a különböző szakterületeket átfogó) beosztást betöltők (lásd 7. táblázat).

Szakterületi fő kategóriák megoszlása	Gyakoriság	%
parancsnoki (szakterületek egyben)	72	7,5
szakterület-specifikus	594	61,9
kiszolgáló (egyéb)	182	19,0
nincs megadva	111	11,6
Total	959 fő	100,0 %

7. táblázat: A vizsgálati minta szervezeti megoszlása

3. A vizsgálat eredményeinek bemutatása

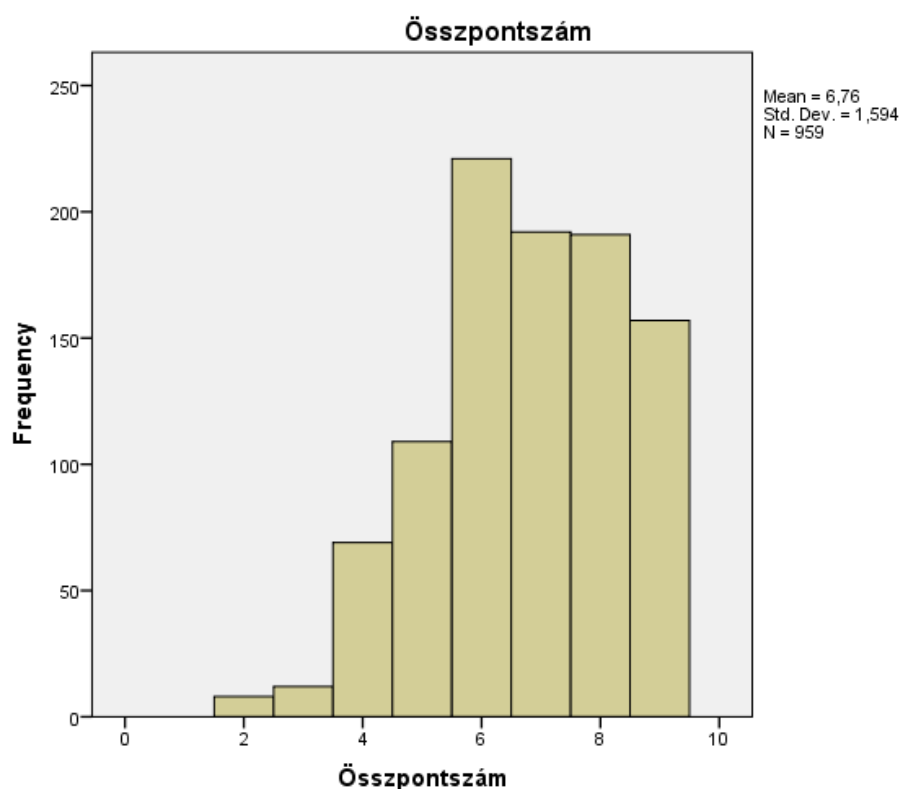
3.1. A komplex vezető-kiválasztási eljárás (KVR) összpontszámának alakulása a háttértényezők függvényében

3.1.1. A KVR összpontszámának alakulása a vizsgálati mintában

A komplex vezető-kiválasztási eljárás (KVR) összesített, minden részlem először kompetenciánként történő, majd pedig a 13 vezetői kompetencia eredményeiből kumulált összesített eredménye *standard nine* értékben kerül megadásra, melynek a vizsgálati mintában tapasztalat eloszlása tekinthető meg a 8. táblázatban és a 3. ábrán. A KVR összesített eredményének átlaga **6,76**, mely a *standard nine* értékelési rendszer alapjellemezői alapján kicsit magasabbnak tekinthető az elvártnál (4-6 közötti).

A KVR eredménye „standard nine” értékben	Gyakoriság	%
2 (a populáció 7%-ára jellemző)	8	0,8
3 (a populáció 12%-ára jellemző)	12	1,3
4 (a populáció 17%-ára jellemző)	69	7,2
5 (a populáció 20%-ára jellemző)	109	11,4
6 (a populáció 17%-ára jellemző)	221	23,0
7 (a populáció 12%-ára jellemző)	192	20,0
8 (a populáció 7%-ára jellemző)	191	19,9
9 (a populáció 4%-ára jellemző)	157	16,4
Total	959	100,0

8. táblázat: A KVR eredménye „standard nine” értékben



3. ábra: A KVR eredménye „standard nine” értékben

3.1.2. A KVR összpontszámának alakulása a nem függvényében

A KVR összpontszámának alakulását a nem függvényében tekintve megállapítható, hogy a két nem eredményeinek átlaga csak minimálisan tér el egymástól mégis ez az eltérés szignifikánsnak tekinthető (lásd 9. táblázat). Míg a férfiak átlaga 6,82 (szórás: 1,573) volt, addig a nőké 6,54 (szórás: 1,652), bár mindkét nem esetében 2 és 9 között mozogtak az értékek.

KVR összpontszám a Nem függvényében - ANOVA Table		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Összpontszám * Nem	Between Groups (Combined)	12,998	1	12,998	5,137	,024
	Within Groups	2421,319	957	2,530		
	Total	2434,317	958			

9. táblázat: A KVR összpontszáma a nem függvényében

3.1.3. A KVR összpontszámának alakulása a szolgálatteljesítés helyének függvényében

KVR összpontszám a Szolgálatteljesítés helyének függvényében - ANOVA Table		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Összpontszám * Szolgálatteljesítés/ munkavégzés helye	Between Groups (Combined)	65,924	20	3,296	1,305	,166
	Within Groups	2368,393	938	2,525		
	Total	2434,317	958			

10. táblázat: A KVR összpontszáma a szolgálatteljesítés helyének függvényében

A KVR ÖSSZPONTSZÁMÁNAK ALAKULÁSA A SZOLGÁLATTELJESÍTÉS HELYE SZERINT CSÖKKENŐ SORRENDBEN							
Szolgálatteljesítés/munkavégzés helye	N	% of Total N	Mean	Std. Deviation	Median	Min.	Max.
Repülőtéri Rendőr Igazgatóság	9	0,9%	7,44	1,333	8,00	5	9
Somogy megye	24	2,5%	7,33	1,579	7,50	4	9
Jász-Nagykun-Szolnok megye	28	2,9%	7,14	1,557	7,00	4	9
Zala megye	16	1,7%	7,06	1,389	7,00	4	9
Nógrád megye	21	2,2%	7,05	1,431	7,00	3	9
Baranya megye	20	2,1%	6,90	1,651	7,00	4	9
Budapest	365	38,1%	6,87	1,667	7,00	2	9
Csongrád megye	50	5,2%	6,86	1,429	7,00	2	9
Békés megye	27	2,8%	6,81	1,210	7,00	4	9
Hajdu-Bihar megye	29	3,0%	6,79	1,292	7,00	4	9
Győr-Moson-Sopron megye	30	3,1%	6,73	1,507	6,50	4	9
Pest megye	79	8,2%	6,70	1,690	7,00	4	9
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	62	6,5%	6,68	1,627	6,50	2	9
Tolna megye	12	1,3%	6,58	1,311	7,00	4	9
Fejér megye	34	3,5%	6,50	1,331	6,00	3	9
Vas megye	47	4,9%	6,49	1,443	6,00	2	9
Veszprém megye	20	2,1%	6,45	1,877	6,50	4	9
Komárom-Esztergom megye	24	2,5%	6,38	1,663	7,00	2	9
Heves megye	10	1,0%	6,30	1,567	6,50	4	8
Borsod-Abaúj-Zemplén megye	33	3,4%	6,24	1,562	6,00	3	9
Bács-Kiskun megye	19	2,0%	5,79	1,813	6,00	3	9
Total	959	100,0%	6,76	1,594	7,00	2	9

11. táblázat: A KVR összpontszámának átlagai a szolgálatteljesítés helyének függvényében

A KVR összpontszámának alakulása a szolgálati hely függvényében többségében egységesnek tekinthető, e vonatkozásban az egyszempontos varianciaanalízis nem hozott szignifikáns különbséget (lásd 11. táblázat).

Mindennek ellenére érdemes részletesebben is megnéznünk az összpontszám szolgálatteljesítés helye szerinti alakulását (lásd 10. táblázat). Az egyes szolgálatteljesítési helyek átlagainak alakulásából jól látható, hogy amellet, hogy minden területre egységesen jellemző volt a legalább átlagos teljesítmény, a Repülőtéri Rendőr Igazgatóságra jellemző legmagasabb érték (7,44) és a Bács-Kiskun megyére jellemző legalacsonyabb érték (5,79) között mindössze 1,65 a különbség, azaz kevesebb mint két standard nine övezet.

3.1.4. A KVR összpontszámának alakulása a vezetői tapasztalat függvényében

A fentiekben is felvetett összefüggést, miszerint a vezetői tapasztalat elősegíti a vezető-kiválasztási eljárásban való minél sikeresebb teljesítést, támasztja alá az alábbi eredmény is. Erősen szignifikáns ($p < 0,001$) eredményt hozott ugyanis a vezetői tapasztalatuk alapján csoportosított alminták eredményeinek az összehasonlítása egyszempontos varianciaanalízissel (lásd 15. táblázat).

KVR összpontszám a vezetői tapasztalat függvényében - ANOVA Table		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Összpontszám *	Between Groups (Combined)	155,100	4	38,775	16,230	,000
	Within Groups	2279,217	954	2,389		
Total		2434,317	958			

15. táblázat: A KVR összpontszáma a vezetői tapasztalat függvényében – egyszempontos varianciaanalízis

A KVR ÖSSZPONTSZÁMÁNAK ALAKULÁSA A VEZETŐI TAPASZTALAT FÜGGVÉNYÉBEN CSÖKKENŐ SORRENDBEN							
Vezetői tapasztalat	N	% of Total N	Mean	Std. Deviation	Median	Min.	Max.
főosztályvezető vagy magasabb	87	9,1%	7,47	1,150	8,00	3	9
osztályvezető, főosztályvezető-helyettes	402	41,9%	7,02	1,563	7,00		
csoportvezető, irányító, alosztályvezető	164	17,1%	6,41	1,593	6,00	2	9
nem vezető	271	28,3%	6,30	1,605	6,00	2	9
nincs megadva	35	3,6%	7,17	1,505	7,00	4	9
Total	959	100,0%	6,76	1,594	7,00	2	9

16. táblázat: A KVR összpontszámának átlagai a vezetői tapasztalat függvényében

A 16. táblázatból jól látható, hogy minél magasabb szintű vezetői tapasztalattal rendelkezik valaki, annál magasabb eredményt ért el a KVR felmérésen. Különösen igaz ez az egyértelmű különbség a legalább osztályvezetői tapasztalattal rendelkezők illetve nem rendelkezők között, valamint az osztályvezetők/főosztályvezető-helyettesek és a legalább főosztályvezetők között. Mindkét beosztásváltás esetében elmondható, hogy a Hszt. szerint mind feladatban, mind felelősségben, mind pedig anyagi juttatásban valódi különbségeket jelölnek.

3.1.5. A KVR összpontszámának alakulása a szakterület függvényében

A vezető-kiválasztási eljárás során kódolásra kerülő – az egyes rendvédelmi szerveken belüli – fontosabb szakterületek függvényében is vizsgáltuk a KVR összpontszámát. Mind a szakterületek részletes felsorolása, mind pedig a korábban már ismertetett szakterületi főkategóriák ($p < 0,05$) esetében szignifikáns különbséget eredményezett az egyszempontos varianciaanalízis (lásd 17. táblázat).

A szakterületi főkategóriák esetében az eredmény az előző alfejezetben tárgyaltakkal összhangban azt mutatja, hogy a szakterületek összességét átfogó parancsnoki/parancsnokhelyettesi beosztást betöltők KVR eljárásban kapott összpontszámai szignifikánsan magasabbak mindenki másénál.

KVR összpontszám a szakterületi főkategóriák függvényében - ANOVA Table		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Összpontszám *	Between Groups (Combined)	19,980	3	6,660	2,634	,049
Vezetői tapasztalat	Within Groups	2414,337	955	2,528		
	Total	2434,317	958			

17. táblázat: A KVR összpontszáma a szakterületi főkategóriák függvényében

A KVR ÖSSZPONTSZÁMÁNAK ALAKULÁSA A SZAKTERÜLETI FŐKATEGÓRIÁK FÜGGVÉNYÉBEN CSÖKKENŐ SORRENDENBEN							
Szakterületi főkategóriák	N	% of Total N	Mean	Std. Deviation	Median	Min.	Max.
parancsnoki (szakterületek egyben)	72	7,5%	7,25	1,207	7,00	4	9
szakterület-specifikus	594	61,9%	6,73	1,657	7,00	2	9
kiszolgáló (egyéb)	182	19,0%	6,65	1,482	6,00	3	9
nincs megadva	111	11,6%	6,77	1,611	7,00	3	9
Total	959	100,0%	6,76	1,594	7,00	2	9

18. táblázat: A KVR összpontszámának átlagai szakterületi főkategóriák függvényében

3.1.6. A KVR összpontszámának alakulása az életkor függvényében

Az életkor függvényében megvizsgálva a KVR összpontszámát látható, hogy egyértelmű lineáris összefüggés a két változó között nem fedezhető fel (lásd 19. táblázat), azaz nem igaz az az összefüggés, miszerint minél idősebb – és valószínűleg tapasztaltabb valaki – annál jobb eredményt produkál a KVR felmérésen.

ÉLETKOR ÉS ÖSSZPONTSZÁM PEARSON-FÉLE KORRELÁCIÓJA		Életkor	Összpontszám
Életkor	Pearson Correlation	1	,042
Átlag: 40,87	Sig. (2-tailed)		,194
Szórás: 5,933	N	959	959
Összpontszám	Pearson Correlation	,042	1
Átlag: 6,76	Sig. (2-tailed)	,194	
Szórás: 1,594	N	959	959

19. táblázat: A KVR összpontszáma az életkor függvényében (Pearson-korreláció)

3.2. A komplex vezető-kiválasztási eljárás (KVR) részeredményeinek alakulása a háttértényezők függvényében

3.2.1. A Nem hatása a KVR rendszer részeredményeire

A Nem hatását vizsgálva az új belügi vezető-kiválasztási eljárás részeredményeire nézve számos szignifikáns különbségre bukkanhatunk a férfiak és nők között. A legnyilvánvalóbb ez a különbség a korábban már részletesen elemzett Összpontszám vonatkozásában, ahol is a férfiaké az egyértelműen magasabb végső pontszám.

Ahogy az a 20. táblázatban is egyértelműen nyomon követhető számos további esetben tetten érhető volt a nemek közötti eltérés, bár érdekességként megjegyzendő, hogy az **AC feladatok** kompetenciánkénti értékelésében egyetlen esetben sem volt feltárható szignifikáns különbség.

A **KVK teszt** eredményeiben viszont már tetten érhető volt a szignifikáns nemek közötti különbség a **férfiak** esetében eredményezve magasabb pontszámot a 1. *Következetesség, kiszámíthatóság*, a 12. *Kreativitás, innováció*, valamint a 13. *Rendszerszemlélet, lényeglátás* kompetenciákban. Hangsúlyozandó azonban, hogy további egy kompetencia, a 9. *Konfliktuskezelés, érdekérvényes* esetében a **nők** bizonyultnak jobbnak.

A különböző vizsgálati eljárások egyedi sajátosságaira – valamint valószínűleg az interjúkat vezetők szubjektumára – vezethető feltételezhetően vissza, hogy az **interjúk** esetében más kompetenciáknál jelentkezett különbség a két nem képviselői között. A 4. *Reális önismeret és önfejlesztési igény*, valamint a 11. *Kommunikációs készség* esetében a **nők** javára, a 7. *Döntési képesség és felelősségvállalás* kompetencia esetében pedig a **férfiak** javára döntve el a „nemek közötti harcot”.

A **KVR rendszer** összesített kompetencia-eredményeiben a KVK tesztnél tapasztalt tendenciák fedezhetőek fel, ami kiegészül az interjúk esetében a 7. *Döntésképeség, felelősségvállalás* kompetencia értékelésében megjelenő különbséggel szintén a **férfiak** esetében eredményezve magasabb pontszámot.

Összesítve a nemek között tapasztalható különbségeket, látható hogy míg a **férfiak** elsősorban az ún. egyéni kompetenciákban bizonyultak jobbnak, mint a *következetesség, a kreativitás, a rendszerszemlélet, a döntési képesség*, addig a **nők** az ún. társas kompetenciákban teljesítettek jobban, mint a *kommunikációs készség*, valamint a *konfliktuskezelés*, melyhez *reálisabb önismeret* is társult esetükben. A vezetői kompetenciák ezen két csoportját összehasonlítva látható, hogy valószínűleg azért jelenhetett meg inkább a nők erőssége az interjúban, mint a KVK tesztben illetve az AC-ben, mert az ő erősségeik – különösen a kommunikációt tekintve – ezen vizsgálati eljárás során képesek igazán megmutatkozni.

A NEM HATÁSA A KVR RENDSZER RÉSZEREDMÉNYEIRE	Átlag	Átlag	Átlag	ANOVA
	Össz	Férfi	Nő	Szign.
KVK01.Következetesség, kiszámíthatóság	6,20	6,27	5,93	0,018
KVK02.Szakmai ismeret	4,86	4,83	4,98	0,363
KVK03.Vezetői funkciók ellátása	5,69	5,74	5,49	0,100
KVK04.Reális önismeret, önfejlesztési igény	5,84	5,88	5,67	0,144
KVK05.Személyes példamutatás	5,98	5,99	5,98	0,976
KVK06.Rugalmas alkalmazkodóképesség	6,17	6,24	5,95	0,059
KVK07.Döntési képesség, felelősségvállalás	5,91	5,97	5,69	0,063
KVK08.Munkatársak motiválása	6,11	6,12	6,08	0,792
KVK09.Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	5,08	4,99	5,38	0,009
KVK10.Cél- és feladatorientáltság	6,17	6,20	6,06	0,331
KVK11.Kommunikációs készség	5,91	5,93	5,82	0,459
KVK12.Kreativitás, innováció	5,76	5,85	5,47	0,010
KVK13.Rendszerszemlélet, lényeglátás	5,71	5,84	5,23	0,000
KVK14.Logikai képességek	5,31	5,35	5,17	0,221
KVK15.Figyelmi képességek	5,62	5,57	5,78	0,156
KVK16.Egyhangúság (variancia)	5,88	5,86	5,97	0,470
KVK17.Beállítódás (összeg)	5,17	5,20	5,09	0,444
KVK18.Felhasznált idő (sietés, túlzott időhasználat)	6,49	6,44	6,67	0,077
KVK19.Társas kívánatosság	6,18	6,23	6,00	0,090
AC01.integrációs ülés értékelése	6,46	6,45	6,47	0,938
AC02.integrációs ülés értékelése	6,64	6,65	6,60	0,602
AC03.integrációs ülés értékelése	5,85	5,91	5,64	0,053
AC04.integrációs ülés értékelése	5,81	5,79	5,86	0,740
AC05.integrációs ülés értékelése	6,40	6,41	6,38	0,769
AC06.integrációs ülés értékelése	6,30	6,28	6,36	0,519
AC07.integrációs ülés értékelése	6,44	6,51	6,17	0,079
AC08.integrációs ülés értékelése	5,77	5,76	5,82	0,575
AC09.integrációs ülés értékelése	5,98	5,98	5,99	0,943
AC10.integrációs ülés értékelése	5,65	5,63	5,73	0,646
AC11.integrációs ülés értékelése	6,14	6,13	6,17	0,685
AC12.integrációs ülés értékelése	5,94	5,95	5,90	0,708
AC13.integrációs ülés értékelése	6,15	6,17	6,08	0,403
Int01.alkompetenciák összesen (átlag)	7,53	7,50	7,66	0,098
Int02.alkompetenciák összesen (átlag)	7,32	7,27	7,45	0,348
Int03.alkompetenciák összesen (átlag)	7,26	7,26	7,25	0,905
Int04.alkompetenciák összesen (átlag)	6,96	6,91	7,15	0,033
Int05.alkompetenciák összesen (átlag)	7,49	7,49	7,48	0,937
Int06.alkompetenciák összesen (átlag)	7,23	7,27	7,11	0,254
Int07.alkompetenciák összesen (átlag)	7,19	7,24	6,99	0,009
Int08.alkompetenciák összesen (átlag)	7,10	7,06	7,19	0,618
Int09.alkompetenciák összesen (átlag)	7,22	7,21	7,26	0,821
Int10.alkompetenciák összesen (átlag)	7,35	7,36	7,34	0,796
Int11.alkompetenciák összesen (átlag)	7,27	7,16	7,74	0,000
Int12.alkompetenciák összesen (átlag)	7,08	7,12	6,96	0,287
Int13.alkompetenciák összesen (átlag)	6,98	7,05	6,80	0,233
KVR01.Következetesség, kiszámíthatóság	6,32	6,38	6,11	0,025
KVR02.Szakmai ismeret	5,93	5,92	5,98	0,459
KVR03.Vezetői funkciók ellátása	5,80	5,85	5,62	0,063
KVR04.Reális önismeret, önfejlesztési igény	6,25	6,27	6,17	0,348
KVR05.Személyes példamutatás	6,50	6,52	6,43	0,299
KVR06.Rugalmas alkalmazkodóképesség	6,27	6,30	6,15	0,141
KVR07.Döntési képesség, felelősségvállalás	6,10	6,16	5,89	0,038
KVR08.Munkatársak motiválása	6,00	5,99	6,04	0,627
KVR09.Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	5,57	5,52	5,72	0,033
KVR10.Cél- és feladatorientáltság	6,24	6,27	6,16	0,355
KVR11.Kommunikációs készség	6,20	6,21	6,18	0,773
KVR12.Kreativitás, innováció	5,88	5,94	5,63	0,008
KVR13.Rendszerszemlélet, lényeglátás	5,86	5,96	5,50	0,000
Összpontszám	6,76	6,82	6,54	0,024

20. táblázat: A Nem hatása a KVR rendszer részeredményeire

3.2.2. A Vezetői tapasztalat hatása a KVR rendszer részeredményeire

A vezetői tapasztalat milyenségét vizsgálva kaphatjuk a 21. táblázatban összegzett eredményeket. Jól látható, hogy a nem hatásától eltérően itt már egy kivétellel (a *Szakmai ismeret* megítélése interjúval, ahol is éppen csak maradt el a szignifikáns eredmény) minden kompetencia **AC és Interjú** általi megítélése esetén szignifikáns különbség van a vizsgált személyek között attól függően, hogy milyen szintű vezetői tapasztalattal rendelkeztek a vizsgálatukat megelőzően.

Minden esetben egyöntetű tendencia volt, hogy a *vezetői tapasztalattal egyáltalán nem*, illetve csak *irányítói szinten* rendelkezők – minden esetben magasabb pontot értek el az *osztályvezetői* tapasztalattal bírók, akiket pedig minden esetben megelőztek még a legalább *főosztályvezetők*.

Hasonló tendencia volt észlelhető a **KVK teszt** eredményeiben is, de itt mindössze csak 4 kompetencia vonatkozásában volt szignifikáns a különbség az egyes vizsgált csoportok között:

- 5. *Személyes példamutatás,*
- 8. *Munkatársak motiválása, fejlesztése,*
- 9. *Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés,*
- 12. *Kreativitás, innováció,*

mely kiegészült a KVK teszt egyik kiegészítő skálájával, a 19. *Társas kívánatossággal* is.

A fentiek összességében igen sok, összesen 9 kompetencia esetében eredményezték azt, hogy a **KVR rendszer** összesített **kompetencia-eredményeiben**, valamint az **Összpontszám**ban is szignifikáns különbséget kaptunk attól függően, hogy ki mennyi vezetői tapasztalattal rendelkezett a vizsgálatát megelőzően.

Ezek a kompetenciák a következők:

- 2. *Szakmai ismeret*
- 4. *Reális önismeret, önfejlesztési igény*
- 5. *Személyes példamutatás*
- 6. *Rugalmas alkalmazkodóképesség*
- 8. *Munkatársak motiválása*
- 9. *Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés*
- 10. *Cél- és feladatorientáltság*
- 11. *Kommunikációs készség*
- 12. *Kreativitás, innováció*

Összességében tehát elmondható, hogy a vezetői tapasztalat szintje – mely feltételezés szerint, követve a vezetői életpálya lépéseit, szoros összefüggésben van a vezetői tapasztalat időbeni mennyiségével is – nagy mértékben képes befolyásolni a vezető-kiválasztási eljárás eredményeit, különösen pedig az AC-kben és az Interjúban elért részeredményeit.

Mindez egyfajta érvényességi kritérium teljesüléseként is felfogható a KVR rendszer vonatkozásában, hiszen igazolja azon feltételezést, miszerint olyan kompetenciákat mér, mellyel egyrészt a kiválasztási eljárás idején már vezetői tapasztalattal rendelkezők többségében eleve rendelkeznek, illetve hogy mindezek olyan kompetenciák, melyek a vezetői tapasztalat előre haladtával egyre inkább előtérbe kerülnek, így gyakorlás útján feltételezhetően fejlődnek is.

A VEZETŐI TAPASZTALAT HATÁSA A KVR RENDSZER RÉSZEREDMÉNYEIRE	Átlag	Átlag	Átlag	Átlag	Átlag	ANOVA
	Össz	nem vezető	irányító	osztály- vezető	főosztály- vezető	Szign.
KVK01.Következetesség, kiszámíthatóság	6,20	6,15	6,05	6,28	6,30	,616
KVK02.Szakmai ismeret	4,86	5,15	4,82	4,71	4,78	,093
KVK03.Vezetői funkciók ellátása	5,69	5,73	5,51	5,76	5,41	,302
KVK04.Reális önismeret, önfejlesztési igény	5,84	5,57	5,88	5,97	6,05	,069
KVK05.Személyes példamutatás	5,98	5,79	5,74	6,11	6,43	,015
KVK06.Rugalmas alkalmazkodóképesség	6,17	6,05	6,23	6,26	6,28	,265
KVK07.Döntési képesség, felelősségvállalás	5,91	5,83	6,01	5,94	5,80	,837
KVK08.Munkatársak motiválása	6,11	5,89	5,99	6,18	6,51	,024
KVK09.Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	5,08	4,90	4,84	5,12	5,74	,002
KVK10.Cél- és feladatorientáltság	6,17	6,06	6,04	6,19	6,51	,195
KVK11.Kommunikációs készség	5,91	6,04	5,65	5,84	6,31	,067
KVK12.Kreativitás, innováció	5,76	5,53	5,68	5,77	6,44	,001
KVK13.Rendszerszemlélet, lényeglátás	5,71	5,73	5,85	5,68	5,46	,582
KVK14.Logikai képességek	5,31	5,41	5,40	5,27	5,03	,517
KVK15.Figyelmi képességek	5,62	5,71	5,70	5,57	5,54	,555
KVK16.Egyhangúság (variancia)	5,88	5,74	5,86	5,90	6,24	,330
KVK17.Beállítódás (összeg)	5,17	5,11	4,91	5,26	5,43	,196
KVK18.Felhasznált idő (sietés, túlzott időhasználat)	6,49	6,53	6,37	6,57	6,30	,520
KVK19.Társas kívánatosság	6,18	5,89	6,12	6,33	6,56	,005
AC01.integrációs ülés értékelése	6,46	6,25	6,20	6,57	7,00	,002
AC02.integrációs ülés értékelése	6,64	6,32	6,42	6,82	7,34	,000
AC03.integrációs ülés értékelése	5,85	5,51	5,72	5,98	6,72	,000
AC04.integrációs ülés értékelése	5,81	5,54	5,65	5,95	6,70	,004
AC05.integrációs ülés értékelése	6,40	6,23	6,22	6,58	6,59	,024
AC06.integrációs ülés értékelése	6,30	5,99	6,22	6,42	6,82	,000
AC07.integrációs ülés értékelése	6,44	5,91	6,24	6,63	7,37	,000
AC08.integrációs ülés értékelése	5,77	5,59	5,64	5,83	6,26	,001
AC09.integrációs ülés értékelése	5,98	5,81	5,79	6,06	6,48	,000
AC10.integrációs ülés értékelése	5,65	5,52	5,39	5,64	6,34	,023
AC11.integrációs ülés értékelése	6,14	5,87	5,91	6,29	6,80	,000
AC12.integrációs ülés értékelése	5,94	5,88	5,51	6,09	6,30	,000
AC13.integrációs ülés értékelése	6,15	5,90	5,91	6,30	6,80	,000
Int01.alkompetenciák összesen (átlag)	7,53	7,42	7,35	7,61	7,91	,007
Int02.alkompetenciák összesen (átlag)	7,32	7,12	7,15	7,45	7,92	,051
Int03.alkompetenciák összesen (átlag)	7,26	6,80	7,30	7,38	7,93	,000
Int04.alkompetenciák összesen (átlag)	6,96	6,80	6,66	7,07	7,49	,000
Int05.alkompetenciák összesen (átlag)	7,49	7,39	7,23	7,53	8,02	,000
Int06.alkompetenciák összesen (átlag)	7,23	7,11	7,00	7,37	7,67	,009
Int07.alkompetenciák összesen (átlag)	7,19	7,02	6,97	7,25	7,83	,000
Int08.alkompetenciák összesen (átlag)	7,10	6,84	6,69	7,18	8,06	,006
Int09.alkompetenciák összesen (átlag)	7,22	6,97	6,95	7,42	8,40	,007
Int10.alkompetenciák összesen (átlag)	7,35	7,19	7,08	7,45	7,98	,000
Int11.alkompetenciák összesen (átlag)	7,27	7,11	7,16	7,25	7,86	,007
Int12.alkompetenciák összesen (átlag)	7,08	6,77	6,88	7,23	7,64	,001
Int13.alkompetenciák összesen (átlag)	6,98	6,74	6,52	7,20	8,00	,000
KVR01.Következetesség, kiszámíthatóság	6,32	6,24	6,17	6,41	6,49	,290
KVR02.Szakmai ismeret	5,93	5,88	5,80	5,97	6,29	,007
KVR03.Vezetői funkciók ellátása	5,80	5,76	5,63	5,88	5,72	,291
KVR04.Reális önismeret, önfejlesztési igény	6,25	5,99	6,15	6,39	6,66	,000
KVR05.Személyes példamutatás	6,50	6,31	6,28	6,62	7,00	,000
KVR06.Rugalmas alkalmazkodóképesség	6,27	6,09	6,28	6,37	6,55	,008
KVR07.Döntési képesség, felelősségvállalás	6,10	5,97	6,13	6,13	6,22	,597
KVR08.Munkatársak motiválása	6,00	5,82	5,85	6,05	6,52	,000
KVR09.Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	5,57	5,40	5,35	5,63	6,13	,000
KVR10.Cél- és feladatorientáltság	6,24	6,10	6,08	6,30	6,62	,018
KVR11.Kommunikációs készség	6,20	6,09	5,97	6,24	6,80	,000
KVR12.Kreativitás, innováció	5,88	5,65	5,75	5,93	6,48	,000
KVR13.Rendszerszemlélet, lényeglátás	5,86	5,83	5,90	5,87	5,85	,974
Összpontszám	6,76	6,30	6,41	7,02	7,47	,000

21. táblázat: A Vezetői tapasztalat hatása a KVR rendszer részeredményeire

4. Záró gondolatok, javaslatok a jövőre nézve

Az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás informatikai támogatásaként létrehozott KVR rendszerben 2015. február 26. és 2016. július 6-a között rögzített teljes adatok részletes leíró statisztikai elemzése alapján számos olyan következtetést lehet levonni, melyek egyértelműen kijelölik az utat a rendszer szakmai és informatikai továbbfejlesztése számára.

A főbb következtetések az alábbiak szerint foglalhatóak össze:

- I. A KVR rendszer rész- és összesített eredményeinek a vizsgált háttértényezőkkel való kapcsolata igen sokszínű. Alapvető meghatározó tényezőnek tűnik az eredményekben a nem (a férfiak előnyét hangsúlyozva), valamint a vezetői tapasztalat (lehetőleg minél magasabb szintű) megléte a minél jobb eredmény elérésében. Mindemellett egyértelműen igazoltnak tűnik, hogy bár az eredmények alapján a legjobban a *férfi*, lehetőleg *főosztályvezetői* vagy magasabb vezetői gyakorlattal rendelkező személyek tudnak teljesíteni, minden további kategória esetében is feltárhatóak olyan jellemzők, melyek vagy az egyes kompetenciák vagy az egyes vizsgálati módszerek vonatkozásában erősségként merülnek fel.
 - a. A *nők* esetében ilyen a különböző társas készségekben – mint a *kommunikáció és konfliktuskezelés* – való sikeresebb működésük, különösen ha mindennek az értékelésére AC vagy *interjú* keretében kerül sor.
- II. Érdekességként megjegyzendő, hogy az *életkor* a KVR rendszer egyetlen rész- és összesített eredménye kapcsán sem mutatott erős szignifikáns korrelációt, mely így nem igazolta azt a feltételezést, miszerint az életkorral párhuzamosan – feltételezve ezáltal a szakmai tapasztalat gyarapodását is – az egyének fokozatosan egyre jobb teljesítményre képesek az új belügyi vezető-kiválasztási eljárásban. Ezen tényező további vizsgálata a háttérben meghúzódó folyamatok feltárása érdekében mindenképpen indokolt.
- III. A fentiek mellett illetve azokon túl összességében mindenképpen hangsúlyozandó, hogy számos statisztikai elemzés eredményeként egyértelműen alátámasztást nyert a KVR rendszer alkalmazásának relevanciája mind a KVK teszt, mind az AC-k értékelése kapcsán alkalmazott objektív megfigyeléses jegyek, mind pedig az összesített eredmények kapcsán, mely jelentős megerősítést jelent arra vonatkozóan, hogy a jövőbeni kiválasztási eljárások és módszertanok kialakítása során a KVR rendszer egyfajta követendő mintaként szerepeljen.

A fentiekben röviden összefoglalt eredmények gyakorlatban történő hasznosítása jelentősen elősegíthetné az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer hatékonyabb működését. Éppen ezért mindenképpen javasolt azok közvetlen beépítése a mindennapi gyakorlatba, épp úgy ahogy az is, hogy a jelen kutatásban megfogalmazott, esetünkben még nem minden esetben kielégítően indokolható eredmények, valamint a felmerülő kérdések további kutatások kezdeményezésére és megvalósítására ösztönözzenek rendszeres gyakorisággal beépülve a KVR rendszer működtetési gyakorlatába.