

A RENDÉSZETI VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI RENDSZER TUDOMÁNYOS MEGALAPOZÁSA

Szerző:

Dr. Malét-Szabó Erika Ph.D r. őrnagy, alosztályvezető, klinikai szakpszichológus
Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság
Humánigazgatási Szolgálat
Egészségügyi és Pszichológiai Alosztály
Tel.: 22/541-600/2392, 2589
E-mail: szaboe@fejer.police.hu, malet.szabo.erika@gmail.com

2013. március 1-én hatályba lépett a 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 rendelet által előírt, az egyes belügyi szervek specifikumait is figyelembe vevő, mégis egységes vezető-kiválasztási rendszer széles körű konzultatív és tudományos kutatói munkán alapuló megalapozása érdekében a Belügyi Tudományos Tanács és a BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatósága (továbbiakban BM OKTF), a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja három ügyvivőjének vezetésével egy kutatócsoportot hozott létre. A kutatás 2013. május 31-ig tartó első fázisban a vezető-kiválasztási eljárások során vizsgálandó kompetenciák meghatározása, valamint a mérésükre alkalmas módszertani javaslatok megfogalmazása volt a cél az egyes belügyi szervek specifikumait is figyelembe véve. Ezen kutatási fázis fontosabb eredményeit, a meghatározott össz-belügyi kompetencialistát, valamint a jövőre vonatkozó tanulságokat és kutatási terveket ismertetjük tanulmányunkban.

A vezető-kiválasztási rendszert meghatározó belügyi rendeletek

A belügyi szervek vezető-kiválasztási rendszerét 2014. január 1-jét követően két belügyi rendelet fogja meghatározni (Malét-Szabó, 2013):

A 2009. november 15-től hatályos **57/2009. (X.30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet** „*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*” azzal, hogy kötelezővé teszi a jelentősebb beosztásváltást (mint az osztályvezetői vagy annál magasabb beosztásba kerülést), valamint az állományilletékes parancsnoki beosztásba kerülést megelőző egészségügyi, pszichikai és fizikai alkalmassági vizsgálatot, garantálja, hogy csak az adott vezetői beosztás betöltéséhez szükséges speciális alkalmassági kritériumok teljesülése esetén lehessen vezetői beosztásba kinevezni valakit. Ezen alkalmassági vizsgálatokat az egyes rendvédelmi szervek pszichológiai szolgálatai végzik a saját szakmai protokolljuk iránymutatásai szerint. Ebből következően jelenleg a Belügyminisztérium irányítása alá tartozó rendészeti szervek vezető-kiválasztási rendszere a közös együttes rendelet ellenére sem mutat egységes képet. A cél és az eredmény közös, de az elérési utak sokszínűsége jellemzi a vezetői alkalmasság vizsgálati rendszerét.

A 2013. március 1-ét követően hatályba lépett **2/2013. (I.30.) BM rendelet** (továbbiakban Rendelet) „*a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról*”, ezen rendszert – alapvetően a fentiekben vázolt alkalmassági vizsgálati rendszertől függetlenül – egészíti ki azzal, hogy meghatározza a **Rendészeti Vezetőképzési**

és Tehetséggondozási Rendszer létrehozását, mely egy komplex kiválasztási-, képzési- és továbbképzési rendszer kialakítását és működtetését jelenti a belügyi szervek vezetői beosztást betöltői, valamint a jövőben betölteni szándékozók és tervezettek számára. Ezen rendszer a fentiekben vázolt, kifejezetten az adott specifikus beosztás betöltését megelőző alkalmassági vizsgálatokon kívül, a tervezettek szerint azt megelőzően, további feltételt szab a vezetővé váláshoz: osztályvezető és főosztályvezető-helyettesi beosztás esetén a **Rendészeti Vezetővé Képző tanfolyam**, főosztályvezetői vagy magasabb beosztás esetén pedig a **Rendészeti Mestervezetővé Képző tanfolyam** sikeres elvégzését. Ezen tanfolyamok a belügyi szerveknél rendszeresített két különböző szintű vezetői beosztások betöltéséhez előírt, iskolarendszeren kívüli, felnőttképzési, elsősorban általános, minden belügyi szervnél egyformán hasznosítható vezetői készségeket fejlesztő tanfolyamok.

A fentiekben ismertetett két rendelet által meghatározott alkalmasság-vizsgálati és képzési rendszer jelenleg egymással párhuzamosan, valódi kapcsolat nélkül működik. Jellemző azonban, hogy addig, amíg a 2/2013. (I.30.) BM rendelet elsősorban az *általános, minden belügyi szerv esetén hasznosítható vezetői képességeket igyekszik felmérni és fejleszteni*, a 27/2009. (X.30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet *a szervezeti és az adott vezetői beosztás specifikumait helyezi előtérbe az általa meghatározott vezetői alkalmassági vizsgálatok során*. Mindezt az is alátámasztja, hogy míg az előzőt központi szakemberek mindenkire vonatkozóan egységes protokoll alapján végzik, addig az utóbbit olyan, az egyes belügyi szereknél dolgozó, sok esetben területi szakemberek végzik az adott belügyi szervekre vonatkozó specifikus szakmai protokoll alapján, akik ismerik az adott szervezet és beosztás jellemzőit, specifikus követelményeit, valamint az adott egyén életútját.

A kompetencia, mint a modern vezető-kiválasztási rendszerek egyik alapfogalma

A Rendeletben szerepeltek értelmében a Vezetővé Képző, illetve a Mestervezetővé Képző tanfolyamokra való bekerülésnek egyik speciális feltétele a kompetencia-megfelelést mérő felméréseken való sikeres (a Vezetővé Képző Tanfolyam esetén 50%-os, a Mestervezetővé Képző Tanfolyam esetén 70%-os) részvétel. A kompetencia fogalmát különböző szakterületek szakemberei „használják”, így meglehetősen nehéz egy egységes fogalom leírása. Az alábbiakban a kutatásunk kiindulópontjaként elfogadott kompetenciafogalmat ismertetjük elméleti megalapozottságával együtt.

A munka világában, a humán erőforrás-menedzsment területén leggyakrabban - egy adott munkakörre vonatkozóan - a munkahelyi kompetenciák meghatározása, a kompetencia alapú kiválasztás, a személyzetfejlesztés, a kompetencia alapú képzés és teljesítményértékelés kapcsán találkozunk a fogalommal. A kompetenciákat leggyakrabban valamely kívánt viselkedéssel, magatartásmóddal megjeleníthető tulajdonságok együtteseként írják le, és gyakran a kiemelkedő munkateljesítmény eléréséhez szükséges feltételekhez kötik.

A kompetenciák a gyakorlatban kívánt viselkedésekre bontják le egy adott szervezet deklarált értékeit, céljait, ezzel hozzájárulva az üzleti/vállalati célok jobb megértéséhez a munkavállalók körében. A teljesítménycélok elérésének hogyanjára választ adó - viselkedésformákkal és magatartási jellemzőkkel leírható - készségeket, képességeket kompetencia szótárban rögzítik. Ennek elemei hozzárendelhetők egyfelől a munkavállalóhoz egyéni munkavállalói profilok kialakításával, másrészt hozzárendelhetők a munkakörökhöz is mint munkaköri profilok. Az egyéni munkavállalói profilok, illetve a munkaköri profilok összehasonlítása csaknem minden humán intézkedés kiindulópontját jelenti az adott szervezetben. Így alapjául szolgálhat a kompetencia alapon végzett munkakörelemzési, értékelési, kiválasztási, képzési, karriertervezési és utánpótlás-tervezési munkáknak egyaránt.

Bruner (Balogh, 2005) szerint, amikor kompetenciáról beszélünk, akkor a legtágabb értelemben vett intelligenciáról szólnunk: a „mit” egyszerű tudásán túl a „hogyan” tudását is magában foglaló, operatív intelligenciáról.

Más szerzők szerint a kompetencia az a személyes adottság, ami révén a minket körülvevő környezetünkben, világunkban alkotó módon, a változásokat követve újabb és újabb élethelyzetekben vagyunk képesek feladatokat adekvátnan megoldani. A kompetencia összetevői ebben az esetben a tudás, a képességek, az attitűdök és egyéb adottságok összessége, melyek részben velünk született, öröklött tulajdonságaink, másrészt a tanulás, tapasztalás során szerzettek. (Udvardi-Lakos, 2006)

L. Leplat megközelítésében (Szögi, 1997) a kompetencia fogalmát meghatározza, hogy a kompetencia elválaszthatatlan az adott akciótól, melyben megnyilvánul. Ugyanakkor senki sem születik „kompetensnek”, hanem a személyre ható személyes és társadalmi folyamatok révén az elméleti és tapasztalati tanulás folyamatában válik „hözjáróvá”. Ennek nyomán a kompetencia nem csak kialakítható, megszerzhető, modellezhető, de fejleszhető is.

A fentieket figyelembe véve a jelen kutatásban használt kompetencia-fogalom:

*A kompetencia, mint fogalom - bár bonyolultsága miatt nehezen meghatározható - különböző tudomány és szakterületek által használatos, és mindenképpen **alapját képezi a kiváló és/vagy hatékony munkateljesítménynek.** Hipotetikus volta miatt leginkább **akciók során érhető tetten, az adott tevékenység céljához illeszkedő viselkedéses és magatartásmintákban, korábban megszerzett tárgyi és tapasztalati ismeretekben, személyes adottságok, motivációs állapotok, stb. megnyilvánulása során.** Dinamikusan szerveződő entitás, és mint ilyen, mérhető, modellezhető, tanulható és fejleszhető.*

A vizsgálat körülményei

Vizsgálati személyek

A vizsgálatban a Belügyminisztérium 5 különböző szerve vett részt az *1. táblázatban* látható létszámarányban. Kutatásunk szempontjából különösen fontos volt, hogy mind a két, a Rendelet által a kiválasztás és a képzés, továbbképzés szempontjából külön kezelt vezetői szint megfelelő mértékben reprezentálva legyen. A vizsgálati mintában való százalékos arányuk szintén leolvasható az alábbi táblázatból. Az Alkotmányvédelmi Hivatalra és a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatra vonatkozó titoktartási kötelezettség miatt esetükben csak a részvételi arányszám látható.

AZ EGYES SZERVEK RÉSZVÉTELI ARÁNYA	Részvevők száma (az összes vezető hány %-a)	Osztályvezetők/ Főosztályvezetők százalékos aránya
Országos Rendőr-főkapitányság	510 fő (31,9%)	72,9% - 27,1%
Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság	450 fő (59,6%)	100% - 0%
Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága	110 fő (25,2%)	61% - 39%
Alkotmányvédelmi Hivatal	(89,5%)	72% - 28%
Nemzetbiztonsági Szakszolgálat	(32,6%)	87,9% - 12,1%

1. táblázat: A vizsgálati minta megoszlása

Vizsgálati módszerek és eszközök

A vizsgálat kérdőíves felmérésen és interjúk felvételén alapult. Az alkalmazott kérdőívek, valamint interjú-vezérfonalak elméleti alapja egységes volt, a fentiekben ismertetett kompetenciafogalomra épülve rákérdeztek a megfelelő munkavégzéshez szükséges *képességekre, ismeretekre, azok gyakorlati alkalmazására, személyes tulajdonságokra és társas kapcsolatokra.* Igazodva az egyes szervek szervezeti kultúrájához, valamint a vezetők elérésének lehetőségeihez, megjelenésük és a konkrétan feltett kérdések vonatkozásában azonban némi heterogenitást mutattak az egyes szerveknél (*2. táblázat*), ami már önmagában is a kutatás megbízhatóságát erősítette.

A KUTATÁSI MÓDSZEREK	Mit alkalmaztunk?	Hogyan alkalmaztunk?
Országos Rendőr-főkapitányság	- Kérdőív - Interjú	- Elektronikusan - Személyesen
Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság	- Kérdőív	- Papír alap, személyesen
Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága	- Kérdőív	- Elektronikusan
Alkotmányvédelmi Hivatal	- Kérdőív	- Papír alap, levél
Nemzetbiztonsági Szakszolgálat	- Interjú	- Személyesen

2. táblázat: A különböző szerveknél alkalmazott kutatási módszerek

A legösszetettebb vizsgálatra az **Országos Rendőr-főkapitányságon** került sor, ahol a vizsgálat két szálon folyt egymással párhuzamosan. Egyrészt, félig struktúrált interjúk kerültek felvételre Papp Károly r. altábornagy, országos rendőrfőkapitány Úr által kijelölt etalon felsővezetőkkel, másrészt, a 2012-ben a belügyminiszter által elrendelt és a BM OKTF által lebonyolított vezetői továbbképzésen részt vett 1600 fős vezetői állománynak egy kompetenciafelérő kérdőív került szétküldésre elektronikus formában. A **felsővezetői interjún** összesen 38 fő vett részt (ebből 1 fő osztályvezetői illetményre jogosító beosztást, 8 fő főosztályvezető-helyettesi illetményre jogosító beosztást, 29 fő pedig főosztályvezetői illetményre jogosító beosztást töltött be). Az interjúk célja a rendőri vezetői kompetenciák meghatározása, illetve a közép- és felsővezetői kompetenciák megkülönböztetése volt, ennek érdekében az interjúk félig-struktúrált vezérfonala kitért a személyes vezetői életútra, a rendőri munka általános kompetenciáira, a középvezetői és felsővezetői kompetenciákra külön-külön (mi emeli ki őket a beosztotti állományból és milyen kompetenciákra van szükségük), valamint az egyes szakterületek (elsősorban a bűnügyi és rendészeti szakterület) szerinti esetleges specifikumokra. Az **elektronikusan kiküldött és visszavárt kérdőívek**, a téma komplex, 180 fokos megőrzése érdekében, nem csak a kérdőívet megválaszoló egyén, hanem az általa meghatározott további két vezetői beosztás vonatkozásában is rákérdeztek a kívánatos kompetenciák alábbi területeire: a vezető képességeire, általános ismereteire, gyakorlati képességeire, valamint a külső és belső együttműködési képességeire.

A **Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságának** vezetői állománya számára ugyanezen kérdőív lett elektronikusan kiküldve. Az **Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság** középvezetői személyesen és egyben papír alapon kaptak egy kérdőívet az alábbi két kérdéssel:

1. „Nevezzen meg 6 Önre jellemző olyan tulajdonságot, képességet, melyeket jelenlegi beosztásában feltétlenül szükségesnek tart!”
2. „Sorolja fel a beosztása, munkaköre részét képező feladatokat, majd gondoljon egy olyan személyre, aki az adott feladatot legjobban végzi el. Írjon legalább 3 olyan képességet, ami feltétlenül szükséges ehhez!”

Az **Alkotmányvédelmi Hivatalnál** és a **Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál** – a két szerv feladatainak és működésének a hasonlóságát is figyelembe véve – ugyanazon kérdések mentén vizsgáldtunk azzal a különbséggel, hogy míg az **Alkotmányvédelmi Hivatalnál** ezen kérdések kérdőív formájában papír alapon lettek kiküldve minden vezető számára, addig a **Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál** személyes interjúk keretében lettek feltéve a vezetőknek. A feltett kérdések a következő befejezetlen mondatok voltak:

1. „Szerintem a területemen dolgozó ideális vezető tulajdonságai, képességei, készségei (amivel rendelkeznie kell, hogy jól tudja végezni a feladatait):”

2. „Szerintem az alábbi jellemzőkkel rendelkező személy az én vezetői beosztásomra biztosan alkalmatlannak minősülne:”
3. „Szerintem az alattam/felettem lévő vezetői szintet betöltő személynek a következő tulajdonságokkal, képességekkel, készségekkel kell rendelkeznie:”
4. Szerintem az alábbi képességeket egy vezetőnek folyamatosan tökéletesíteni kell/kellene:”.

Vizsgálati eredmények

A kérdőívek és interjúk adatait a kutatócsoport tagjai minden szerv esetében külön-külön – a két vezetői szintet is elkülönítve egymástól – szemantikai elemzésnek vetették alá. Az alapvetően szervspecifikus eredmények ezt követően kerültek a teljes kutatócsoport elé összegzés céljából. Az eredmények alapján az egyes vezetői kompetenciák vonatkozásában nem lehet különbséget tenni a két vezetői szint, az osztályvezetők és a főosztályvezetők között: a vezetői kompetenciák mindkét szinten azonosak, csak a fontosságuk szerinti súlyozásukban van különbség. Mindennek megfelelően mindkét szintre vonatkozóan egységesen egy 27 kompetenciát tartalmazó lista került összeállításra. (Malét-Szabó, 2013)

Mindezt az eredményeink szakmaiságát és gyakorlatiasságát biztosítandó egy ún. **össz-belügi** (a kutatásban részt vevő belügi szervek képviselőivel magalakított) fókuszcsoporthoz tartottuk a kompetenciakörök meghatározása és definiálása, valamint a közép- és felsővezetői szint sajátosságainak a meghatározása céljából. A fókuszcsoporthoz tartott munka eredményeként a 27-es listából egy 15 elemből álló ún. **össz-belügi kompetencialista** került kialakításra az alábbi 3. táblázatban láthatóak szerint. A megvastagított szavak jelzik a végső kompetenciák elnevezéseit.

A kompetenciakörök kialakítása			
I	Pontosság, Megbízhatóság	VI	Terhelhetőség: kutartás, stressztűrés
	Köveetkezethesség, kiszámíthatóság	VII	Döntési képesség
	Objektivitás		Felelősségvállalás, kötelességtudat Határozottság, magabiztosság
II	Szakmai- szervezeti- hely- ismeretek alkalmazása (tájékoztatás)	VIII	Rugalmasság alkalmazkodóképesség
	Törvényesség, szabálykövetés	IX	Empátia, tolerancia
III	Vezetői ismeretek és készségek alkalmazása (funkciók ellátása)		Emberismeret, állományismeret
	Csapatmunka, csapatépítés, együtt- működés, kompromisszumkészség		Motiválási képesség (Vezetői gondoskodás)
	Kapcsolati tőke építése	X	Érdekérvényesítés, asszertivitás
IV	Erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás	XI	Konfliktuskezelés
	V	XII	Cél- és feladatorientáltság
		XIII	Kommunikációs készség
V	Személyes példamutatás	XIV	Kreativitás, innováció
	Önismeret, hibák felismerése, önfejlesztés		Nyitottság az új helyzetekre
	Elhivatottság, lojalitás	XV	Stratégiai gondolkodás, rendszer szemlélet, lényeglátás

3. táblázat: A kompetenciakörök kialakítása

Mind a 15 végső kompetencia külön-külön, a kutatás kompetenciafogalmát végig szem előtt tartva a cselekvésben, viselkedésben tetten érhető, lehetőség szerint mérhető elemeket tartalmazóan került definiálásra a közép- illetve a felsővezetői szinten, ami a 4. táblázatban olvasható. A két vezetői szint bizonyos kompetenciákban élesen, míg másokban részben, vagy egyáltalán nem tér el egymástól (az eltéréseket minden esetben a felsővezetői szinten aláhúzással jelöltük).

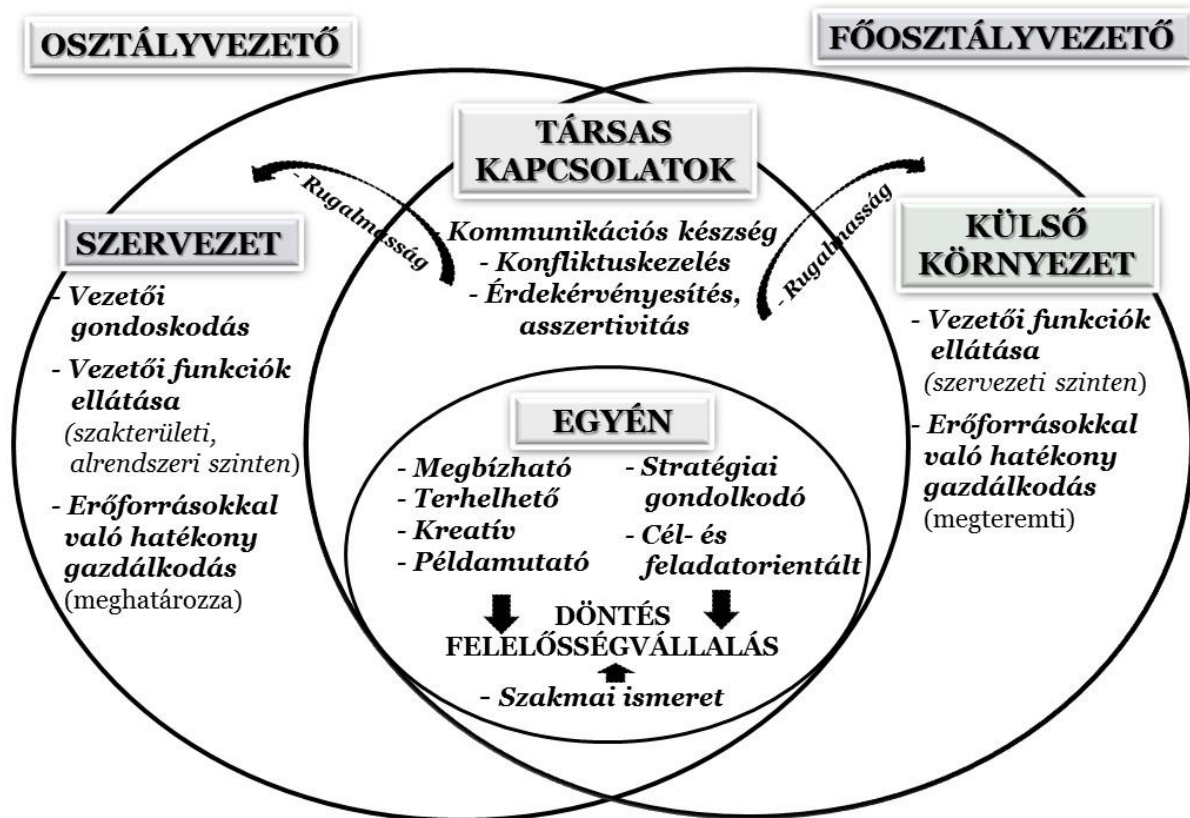
KOMPETENCIÁK	KÖZÉPVEZETŐI SZINT	FELSŐVEZETŐI SZINT
1. M megbízhatóság, K következtesség, K kiszámíthatóság	A feladatot határidőre, a szakma szabályainak megfelelően elvégzi . A vonatkozó normák betartása mellett döntéseiben következetes. Viselkedése kiszámítható. Feladat-meghatározásai, elvárásai, átláthatók.	A feladatot határidőre, a szakma szabályainak megfelelően elvégezteti és visszaellenőrzi . A vonatkozó normák betartása mellett döntéseiben következetes. Viselkedése kiszámítható. Feladat-meghatározásai, elvárásai, átláthatók.
2. S szakmai ismeret, s szervezeti tájékozottság	A feladat végrehajtásában megszerzett elméleti és szakmai ismereteit a gyakorlatban alkalmazza. Elméleti tudását a szakmai gyakorlattal összeegyezteti. Szervezeti folyamatokat átlátja, azokban akadálymentesen eligazodik.	A feladat elosztásában/kiadásában megszerzett elméleti és szakmai ismereteit a gyakorlatban alkalmazza. Elméleti tudását a szakmai gyakorlattal összeegyezteti. Szervezeti folyamatokat átlátja, azokban akadálymentesen eligazodik.
3. V vezetői funkciók ellátása	Szervezi, tervezi, koordinálja és irányítja a szakterület tevékenységét . Tervszerűen építi kapcsolatait mind a szervezeten belül, mind a külső partnerekkel. Együttműködésre, partnerségre törekszik mind a formális, mind az informális kapcsolatok területén. Csapatot épít. Szükség esetén feladatot delegál.	Szervezi, tervezi, koordinálja és irányítja a szervezet tevékenységét . Tervszerűen építi kapcsolatait mind a szervezeten belül, mind a külső partnerekkel. Együttműködésre, partnerségre törekszik mind a formális, mind az informális kapcsolatok területén. Csapatot és bizalmat épít. Feladatot delegál.
4. E erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás	Az adott feladat ellátásához minimálisan szükséges erőforrásokat meghatározza.	Megteremti a szükséges optimális feltételeket (humán erőforrás, eszközök).
5. S személyes példamutatás	Felismeri saját határait és fejlesztendő területeit. Önismereti és önfejlesztési igény jellemzi, személyes és szakmai területeken egyaránt. Reális önismerettel rendelkezik. Szakmai tevékenységében és általános emberi értékek területén példamutatóan viselkedik.	Szakmai előélete követésre méltó . Szakmai tevékenységében és általános emberi értékek területén példamutatóan viselkedik. A szervezetet a külső kapcsolatokban méltón megjeleníti.
6. T terhelhetőség	Munkavégzésben, céljai elérésében nehézségek ellenére is kitartó. Magas stressztűrés jellemzi, (kritikus helyzetekben nem borul ki.) A keletkezett stresszt mind a vezetett szervezetben, mind önmagát tekintve elfogadott technikákkal kezelni képes. Frustráció-tűrése magas, folyamatosan a megoldásokat keresi.	Külső, a szervezeti működés irányába ható negatív nyomást csökkenteni képes. Szervezet érdekében a konfrontációt vállalja.
7. D döntés, f felelősségvállalás	A céloknak megfelelően , a hatékony megoldás érdekében gyors, határozott, egyértelműen megfogalmazott döntést hoz. Szükség esetén döntését (módosít) megváltoztatja, ezért felelősséget vállal. Felelősségével tisztában van, hibáit felismeri, azok következményeit vállalja.	A stratégiai céloknak megfelelően, rendszerszemléletű , a hatékony megoldás érdekében gyors, határozott, egyértelműen megfogalmazott döntést hoz. Szükség esetén döntését (módosít) megváltoztatja, ezért felelősséget vállal. Felelősségével tisztában van, hibáit felismeri, azok következményeit vállalja.
8. R rugalmasság, a alkalmazkodó-	Elfogadja az állandó szervezeti változások természetét, az új helyzetben tájékozódik. A kialakult változó helyzetet felismeri,	Támogatja a szükségszerű személyi és szervezeti változásokat.

képesség	tevékenységét és szervezete tevékenységét annak megfelelően szervezi .	
9. Vezetői gondoskodás	Motiválja a beosztottait; ismeri és alkalmazza a motiválás eszközeit és az egyéni fejlesztés eszközeit. Beosztottaival szemben empatikus és toleráns. Munkatársait ismeri képességeikkel, erősségeikkel, fejlesztendő területeikkel, tisztában van. Ismeri a beosztottak munkaképességet befolyásoló tényezőket, azokat helyesen értelmezi, szükség esetén tudja, hogy kitől kérhet segítséget.	Munkatársait ismeri, képességeikkel, erősségeikkel, fejlesztendő területeikkel, tisztában van.
10. Érdekvénesítés, asszertivitás	A szervezeti érdekeket képviseli és érvényesíti. Beosztottjaiért és a vezetett szervezetért kiáll, lojális. Teljesíthető feladatokat vállal. A szervezetről kifelé (civil) pozitív képet mutat.	Javaslatokat tesz a szükséges jogi és költségvetési változtatásokra. Az irányított szervezet érdekeit képviseli, és a másik fél érdekeit is figyelembe véve érvényesíti.
11. Konfliktuskezelés	A konfliktushelyzeteket felismeri az azokból adódó feszültségeket kezeli, a problémákat vállalja és a hatékony megoldást menedzseli. Együttműködésre, partnerségre törekszik, a konfliktushelyzeteket, vállalja, azok hatékony megoldását menedzseli.	A szervezeten belül és kívüli (társ szervezetek, civil intézmények stb. irányába) a konfliktushelyzeteket felismeri , az azokból adódó feszültségeket kezeli, a konfliktusokat vállalja és a hatékony megoldást menedzseli.
12. Cél- és feladat-orientáltság	A célt meghatározza, ahhoz méri a feladatokat , azokat személyhez és határidőhöz kötően delegálja, visszaellenőrzi.	Egész szervezetet érintő stratégiai célokhoz kötődő feladatokat delegál és ellenőrzi .
13. Kommunikációs készség	Szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz. Kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles, kétirányú, folyamatos (elérhetőség biztosítása). Megfelelő diplomáciai érzékkel bír. (mind a saját szervezetébe tartozók, mind az azon kívüli kommunikációs helyzetekben.)	Világos, egyértelmű, határozott kommunikáció. Strukturált, a szervezeti érdekeknek megfelelően felépített, lényegre törő kommunikációt folytat minden szinten, szervezeten kívül és a szervezeten belül is.
14. Kreativitás, innováció, nyitottság	Kezdeményező , nyitott az újszerű megoldásokra, módszerekre, azokat gyakorlatban alkalmazza. Felismeri és támogatja az új kezdeményezéseket. Szükséges változtatásokat bevezeti. Elismeri a fejlődés szükségességét.	Támogatja az innovatív kezdeményezéseket.
15. Stratégiai gondolkodás, rendszer-szemlélet, lényeglátás	Stratégiában, alrendszerben, gondolkodik. Prioritásokat határoz meg(célok), lényeglátó(információt megsűr), összefüggéseket lát meg, általános következtetéseket levon, elemző-értékelő szemléletmód (tevékenység) jellemzi.	Hosszú távú stratégiában, rendszerekben egymáshoz kapcsolódó alrendszerekben gondolkodik.

4. táblázat: A kompetenciák definíciói (Malét-Szabó, 2013.)

A kompetenciák meghatározásaiban közép- és felsővezetői szinten a legmarkásabb különbség a vezetők viselkedésének és tevékenységeinek az irányultságában és hatáskörében érhető tetten. Míg a középsővezetők 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.



1. ábra: A kompetenciák körei

Mindezen különbségeket, valamint az egyes kompetenciák egymáshoz való viszonyát szemlélteti az 1. sz. ábra. 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 példamutató, 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 érdekérvényesítés-asszertivitás. Az egyéni és társas kompetenciák mind a közép-, mind pedig a felsővezetői szinten hasonlóan, pusztán a fentiekben már részletezett némi hangsúlyelotolódással lettek megfogalmazva. Éles különbségek az ún. vezetői kompetenciák, mint a vezetői gondoskodás, a vezetői funkciók ellátása és az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás esetén jelennek meg. Addig amíg az osztályvezetők esetén mindez elsősorban a szervezeten belülre, azon belül is főként a saját szervezeti egységükre koncentrálva, a gyakorlatisabb megközelítésmódot és a vezetői gondoskodást hangsúlyozva fogalmazódnak meg, a főosztályvezetők esetén a teljes szervezet, a globálisabb és egyben elméletibb szemléletmód, valamint nagyrészt a külső környezettel való kapcsolat van a középpontban.

Szervezeti specifikumok

Minden a kutatásban részt vevő szerv vonatkozásában egyértelműen kijelenthető, hogy a fókuszcsoport munkájának eredményeként összeállított 15 elemű össz-belügyi vezetői kompetencia-lista minden főbb kompetenciát lefedett, melyek az egyes szervek összesített eredményeiben szerepeltek. Mindenképpen érdemes azonban megemlíteni, főként az egyes kompetenciák fontossági sorrendjéből eredő néhány, az egyes szervekre vonatkozó sajátosságot, melyekben jól tetten érhetőek az egyes szervek alapfeladataiból eredő különbségek.

Az **Országos Rendőr-főkapitányság** vonatkozásában kiemelendő, hogy mindkét vezetői szinten az elsők között szerepelt a *vonatkozó normák és egyéb szabályozók pontos ismerete és hatékony alkalmazási képességük*, a parancsnoki gondoskodás keretében a *beosztottak ismeretének fontossága*, a *humánus, empátikus, toleráns viselkedés*, valamint a *dönteni* *képesség*. Mindezek mellett a *példamutatásnak* és az *együtműködési képességnek* is hangsúlyozott szerepe volt.

Az **Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság** vonatkozásában négy olyan, a vezetők számára igen fontos tulajdonság emelendő ki, amelyeket ugyan lefed az „össz-belügyi” kompetencialista, mégsem önálló kompetenciaként jelennek meg: *tisztesség és becsület*, ami a munkavégzéshez és a szervezet image-éhez tartozó és elvárható erkölcsi-etikai normák betartásának és betartatásának a képessége, a feladatok végrehajtásában mutatott *kitartás*, a *csapatmunka és az együtműködés* fontossága, valamint a cselekedetekben és a döntésekben mutatott *objektivitás és racionalitás*.

Záró gondolatok

A kutatócsoport munkájának talán egyik legfontosabb eredménye az egyes belügyi szervek vezetői állománáynak közös szemlélet szerint történő vizsgálata, valamint az eredmények egységes értékelési rendszerének kialakítása volt. A belügyi szervek egységességét jelzi, hogy már a felvett kérdőívek és interjúk nyers adatai is nagymértékű összecsengést mutattak a mérőeszközök heterogenitása ellenére is. A fókuszcsoport munkájának eredményeként részleteiben és a két vezetői szintre vonatkoztatva specifikusan is definiált vezetői kompetenciák rendszere tökéletes kiindulópontot ad az egységes belügyi vezető-kiválasztási és vezető-képzési rendszer számára, amit tovább finomítanak a szervezeti specifikumok erősítve a rendszer feltételezhető hatékonyságát.

A kutatócsoport egységes véleménye, hogy a **2/2013. (I.30.) BM rendelet** által meghatározott *belügyi vezető-kiválasztási és vezető-képzési rendszer* akkor válhat igazán hatékonyvá mind az egyén, mind pedig a szervezet fejlődése és teljesítménye szempontjából, ha összehangolják mindazon rendszerekkel, melyekkel való kapcsolata nyilvánvaló, mint az **57/2009. (X.30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet** által meghatározott *komplex alkalmasság-vizsgálati rendszer*, a jelenleg éppen bevezetés alatt álló – szintén kompetencia alapú – *teljesítményértékelési rendszer*, valamint a szintén a **2/2013. (I.30.) BM rendelet** által meghatározott *kötelező szakmai továbbképzési rendszer*. A rendszerek összehangolása mellett fontos lenne, hogy az azokat működtető szakemberek közötti kapcsolat, kommunikáció és együtműködés rendszere is kialakulhasson. Mindezek együttesen eredményezhetnék azt, hogy folyamatosan követhetővé válna egy adott személy szakmai életútja, valamint azt, hogy a vele kapcsolatos tapasztalatok és információk – mind a szakmai tapasztalatait, mind az eredményeit, mind pedig a kompetenciáit érintően – éppen annál a személynél összpontosulnának, aki az adott pillanatban dönteni hivatott a további fejlesztéséről, esetleges vezetővé való kiválasztásáról, illetve vezetővé képzéséről. A jelenlegi rendszer ezen összehangolások és kapcsolatok hiányában rendkívül pazarló és számos redundanciát tartalmaz, melyek kiküszöbölésével jelentősen növelhetővé válhatna a vezető-kiválasztási rendszer hatékonysága.

A kutatócsoport eredményeinek első ismertetésekor még csak a tervekben szerepelhetett egy olyan kiválasztási módszertan és tesztbateria kialakítása, mely a kutatás eredményeként összeálló össz-belügyi kompetencialistát veszi alapul, miközben figyelembe veszi, integrálja az egyéni teljesítményértékelési rendszer kompetencia-definícióit is. Jelen tanulmány írásakor ez a terv megvalósulni látszik az ÁROP 2.2.17, „Közszolgálati életpálya” projekt keretében, mely munka eredményeként egy külső cég bevonásával 10 specifikus vezető kiválasztási kérdőív (3 online, 7 papír-ceruza), valamint szervezetspecifikus AC/DC gyakorlatok kerülnek kidolgozásra. Mindezt a munkát elősegítendő a Belügyi Tudományos Tanács megbízásából jelen kutatás is tovább folytatódik. Következő lépésként az ÁROP 2.2.17 projekt keretében jelen kutatás eredményeire épülően és az egyéni teljesítményértékelési rendszerrel összehangolva definiált kompetenciák szervezeti és a két vezetői szintre külön-külön jellemző specifikumainak, súlyainak a meghatározása került meghatározásra.

Irodalomjegyzék:

BALOGH A. (2005): Mi is az a kompetencia? In:

www.tka.hu/upload/docs/palyazatok/leonardo/infonap20050524/Balogh_Andrasne.pdf

SZÖGI Z. (1997): Kompetenciavizsgálat a MALÉV Rt. középvezetőinél. Szakdolgozat, Budapest.

MALÉT-SZABÓ E. (2013): A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei –, In: Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV., 141-149, Pécs.

UDVARDI-LAKOS E. (2006): Kompetencia, modularitás – paradigmaváltás a gyakorlatban. In: www.feflearning.hu/hun/doc/udvardi.doc