

A VEZETŐKIVÁLASZTÁS EGYKOR ÉS MA – MEGFELELÉSTŐL AZ EREDMÉNYESSÉGIG

1. Bevezetés

A tudomány fejlődése elengedhetetlen folyamat ahhoz, hogy mind magasabb színvonalon és szakmaisággal élhessük életünket, ezáltal mind tökéletesebbé tehessek munkánkat. A változás/változtatás folyamata a rendészetben is elengedhetlenné vált. Ahhoz, hogy a rendészet különböző területein megfelelően felkészült vezetők végezhesék munkájukat, szükségessé vált a vezetők kiválasztásának és képzésének reformja. Cikkünk célja, hogy bemutassa a közelmúltban alkalmazott vezető kiválasztási eljárás módszertanát és eszközrendszerét, és hogy bepillantást nyújtson az új típusú vezető-kiválasztási eljárás részleteibe.

2. A rendészeti kiválasztás múltja

A vezetők célirányos kiválasztásának igénye a 2000-es évek elején kezdett megfogalmazódni a rendészeti szervek vezetői körében. Ez a kezdeményezés a Belügyminisztérium egykori háttérintézményében talált gazdára, az akkori Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság falai között. Az elgondolás megvalósításához elsősorban a pszichológia eszköztárát hívták segítségül a szakemberek. Mivel a rendvédelmi szerveknél a pszichológiai alkalmassági vizsgálatok rendje ekkor már szigorú szabályozott volt, így annak felhasználásával és célirányos kiegészítésével kezdődött el a szakmai kidolgozás. Létrehozták a belügyi szervek által vezetett utánpótlási és vezetői adatbankot,¹ amely nyilvántartási rendszer, a hivatásos állomány tagjának a rendészeti életpályán történő – érdemeken és teljesítményen alapuló –, tervezett előrehaladását szolgálja, egyben megkönnyíti a fegyveres szerveknél rendszeresített vezetői beosztások betöltését.²

A belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló belügyminiszteri rendelet³ a vezető-kiválasztásra vonatkozó rendelkezései már sokkal egyértelműbben fogalmaztak. Meghatározta a rendészeti vezetővé, mesterveetővé képzés kritériumrendszerét, a tehetséggondozási program célját, az abba való bekerülés feltételeit, valamint a vezető-kiválasztási eljárás eredményes teljesítését, célját és végrehajtásának körülményeit. A BM rendelet 27. §. (1) bekezdésében megfogalmazásra került a vezető-kiválasztás célja, mely szerint az eljáráson sikeresen teljesítők jogosulttá válnak arra, hogy bekerüljenek az adott belügyi szerv által vezetett

¹ Továbbiakban adatbank

² A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény 203/A. § (2) bek.

³ 2/2003. (I.30.) BM Rendelet (továbbiakban: BM rendelet)

adatbank meghatározott részében, mely következtében részt vehetnek a rendészeti vezetővé, vagy mestervezetővé képző tanfolyamon illetve a rendészeti vezetői tehetséggondozási programban.

A kiválasztási eljárás két szakaszban zajlott⁴. Az eljárás első szakaszában a jelöltek egy felmérésen vettek részt, melyen való megfelelés mértéke 55%-os volt. Az a hivatásos állományú személy, aki ezt eredményesen teljesítette, jogosulttá vált a rendészeti vezetővé képző tanfolyam elvégzésére, mellyel egy időben bekerült a belügyi szerveknél vezetett adatbank utánpótlási részébe. A kiválasztási eljárás második részében, - ahol a mestervezetői kompetencia-megfelelés mérése történt – csak az a személy vehetett részt, aki már sikeresen elvégezte a vezetővé képző tanfolyamot, illetve annak teljesítése alól mentességet kapott. Ez egy időben zajlott a rendészeti vezetővé képző tanfolyam vizsgagyakorlatával, mely során a megfelelés mértéke már 70%-os volt. Amennyiben a jelölt elérte ezt a szintet, úgy megszerezte a jogot a mestervezetővé képző tanfolyam elvégzésére.

A kiválasztási eljárás módszertanát tekintve, az első szakaszban a pszichológiai mérőeszközök (tesztek, kérdőívek) felvételére került sor. Ezen mérések a vizsgált személy olyan kompetenciáit vizsgálták, mint az intellektuális színvonal, a gondolkodási rugalmasság, a vezetőktől elvárható tervező-szervezőképesség, vagy a komplex információkezelés. A pszichológiai mérőeszközök alkalmazása minden esetben szakember felügyelete mellett történt, a pszichológia tudománya által meghatározott feltételrendszer maximális figyelembe vételével. A kiválasztási eljárás elemeit tekintve – a szélesebb körű információszerzés okán – a jelöltek egy részletes önkitöltős kérdőív segítségével járultak hozzá ahhoz, hogy a BM OKTF Kiválasztási Központjának munkatársai minél részletesebb képet kapjanak a jelölt szakmai és vezetői életútjáról, annak főbb állomásairól. Ez kellő alapot adott ahhoz, hogy a szakember még teljesebb képpel rendelkezzen az adott személyről, annak élet-és szakmai helyzetéről. Ez a kérdőív kiegészítő információval bírt, a végleges eredmény számszerű megjelenítésében ugyan nem szerepelt, de a szükséges egyéni fejlesztendő területek meghatározásánál kiemelt jelentőségű volt.

A már korábban említett kiválasztási eljárás első szakaszában alkalmazott pszichológiai mérőeszközök iránya már nem a személyiség egyensúlyát, hanem a vezetői készségek, kompetenciák meglétét/hiányát volt hivatott feltárni. Az alkalmazott eljárások között szerepelt a rendvédelemben gyakorta alkalmazott California Psychological Inventory teszt, mely a munka világának és a kiválasztásnak a szakemberek által közkedvelt eszköze. Ezen belül is a vezetői skáláin elérhető maximális pontszám képezte a teljesítménymutató alapját. A másik módszer a szintén sokat alkalmazott Szervezői-képesség teszt volt, melynek célja a tervezési, szervezési valamint döntési képesség vizsgálata, amely egyben vizsgálta a jelöltek komplex információfeldolgozási képességének képességét is. Az eljárás további részében sor került még a Schutte-féle Önbeszámoló Kérdőív (SSRI) felvételére is, amely az érzelmi intelligencia meglétét/hiányát vizsgálta. Végül, de nem utolsó sorban került sor az Amthauer-féle Intelligencia Struktúra Teszt felvételére, mely a jelölt általános intellektusának és gondolkodási rugalmasságának vizsgálatára irányult. A fentebb említett módszerek eredményeinek összesítése, a megfelelés, illetve nem megfelelés eldöntése, a teljesítménymutatók súlyozásával történt 55, illetve 70%-os határ figyelembe vételével.

⁴ A rendészeti vezető-kiválasztási eljárás szakmai protokollja. BM Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság, Budapest, 2013.

A kiválasztási eljárás első szakaszának harmadik lépcsőjeként – mely megfelelt a kiválasztási eljárás mestervezetői kompetencia – megfelelés mérésének -, különböző szituatív gyakorlati feladatokat kellett megoldaniuk a jelölteknek. Ez a munka-és szervezetpszichológiában gyakran alkalmazott AC (Assessment Center) feladatoknak felelt meg, mely tartalmazott egyéni, páros és csoportos feladat-megoldásokat is. Célja a résztvevők gyakorlati helyzetben való eligazodásának feltérképezése volt, mely a későbbiekben kellő alapot biztosíthatott az egyéni fejlesztési tervek kialakításához. Az egyéni feladatok 5, a páros feladatok 7, a csoportos feladatok összesen 9 megfigyelési szempont mentén zajlottak. Az itt elért eredmények integrálását követően került kialakításra az AC feladatok összteljesítmény-mutatója. A kiválasztási eljárás utolsó szakaszaként került sor – rendkívüli kiválasztási eljárás elrendelését követően – egy kompetencia alapú strukturált interjú felvételére, mely előre meghatározott értékelő sablon mentén, két szakember jelenlétében, pontos jegyzetelés mellett zajlott. Fő célja az egyén megismerése, gondolkodásmódjának, vezetői attitűdjének feltérképezése volt. Az interjúkérdések elsősorban a vizsgált személy értékrendjét, céljait, döntési képességeit, személyek kapcsolatai minőségét, stresszkezelési módszereit, valamint motivációs eszköztárát vizsgálták.

3. Miért másképp – igény a változtatásra

A kiválasztási eljárás jelentős része papíralapon került végrehajtásra, mely igen sok időt, energiát és folyamatos személyes jelenlétet igényelt az eljárást végző Kiválasztási Központ résztvevői részéről, hiszen a papír alapon megjelenített adatok számítógépes rögzítése, valamint az AC feladatokon résztvevő humán-erőforrás rendelkezésre állása folyamatos kihívást jelentett az eljárást végzők számára. Ennek okán kezdődött el egy – gyakorlati szakemberek által összeállított team – közös gondolkodása, a digitalizált világ vívmányainak figyelembe vételével, valamint a meglévő tapasztalatok felhasználásával. A vezető-kiválasztási eljárás gazdaságosabbá, hatékonyabbá tételével a rendvédelmi szervek összefogásával és eredményeképpen jött létre a Komplet Vezető-kiválasztási eljárás, melyet jelenleg is – a BM OKTF jogutódjának tekintendő BM Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság Vezetőképzési Igazgatóságán belül – alkalmazunk.

4. A rendészeti kiválasztás jelene, a kiválasztási eljárás célja

A 2015. év februárja a belügyi rendészeti szervek számára jelentős fordulópont, hiszen ettől az időponttól került bevezetésre az ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001 azonosítószámú, „Új közszolgálati életpálya” elnevezésű projekt keretében fejlesztett, új vezető-kiválasztási eljárás. Ez a kiválasztási eljárás számos ponton eltér elődjétől, nemcsak részleteiben, hanem szemléletében, kontextusában is. A kiválasztási eljárás szorosan kapcsolódik a rendészeti életpálya modellhez, a vezetői karrier fejlődésének szerves részét képezi egészen a Rendészeti Utánpótlási és Vezetői Adatbankba kerüléstől a felsővezetői kinevezés elnyeréséig.

Az új típusú vezető-kiválasztás során az egységes belügyi 13 vezetői kulcskompetencia mérésére kerül sor. A fejlesztők által definiált kompetenciafogalom: *„A kompetencia, mint fogalom – bár bonyolultsága miatt nehezen meghatározható – különböző tudományok és szakterületek által használatos, és mindenképpen alapját képezi a kiváló és/vagy hatékony munkateljesítménynek. Hipotetikus volta miatt leginkább akciók során*

*érhető tetten, az adott viselkedés és magatartásmintákban, korábban megszerzett tárgyi és tapasztalati ismeretekben, azok alkalmazásában, személyes adottságok, motivációs állapotok, stb. megnyilvánulása során. Dinamikusan szerveződő entitás, és mint ilyen, mérhető, modellezhető, tanulható és fejleszthető.*⁵ A 13 vezetői kompetencia a fejlesztés során empirikus módon került meghatározásra,⁶ érvényesek úgy a középvezetői, mint a felsővezetői szintre azzal a különbséggel, hogy az előző inkább a rövidebb távú operatívabb, kisebb szervezeti hatókörrel bír, míg az utóbbi a távlati célokat szem előtt tartó inkább stratégiai és proaktív szemléletet igénylő feladatkört lát el. A kompetenciák az alábbiak⁷

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

5. A kiválasztási eljárás lépései és eszköztárája

A kiválasztási eljárás négy napos folyamat, amely idői keret lehetőséget ad a vizsgálatokra való lelki ráhangolódástól egészen az átélt események célirányos pszichológus szakember támogatásával megvalósuló feldolgozására, lezárására. A kiválasztási folyamat helyszíne a kiválasztásért felelős szerv nagykovácsi székhelye⁸. A négy nap hétfőtől csütörtökig terjedő időszakot ölel fel, melyből a hétfő és a csütörtök forgatókönyve azonos minden jelölt⁹ számára. A hétfő a megérkezés napja, melyet hivatalosan nulladik napnak hívunk. A nem budapesti jelöltek számára kollégiumi épületben való elhelyezést nyújtunk a helyszínen. Ennek számos előnye van. Az egyik, hogy a jelöltek számára biztosítva van az eljáráson való eredményes részvételhez szükséges pihent mentális állapot elérése, nem kell alvási idejük rovására utazniuk vagy a késedelmes érkezés miatt aggódniuk az adott napokon. A másik előny az a társas támogatás, amit egymásnak tudnak nyújtani az eljárás adott napi feladatait követő szabadidőben. A jelölteknek lehetőségük van arra, hogy az ország más részéből érkező kollégákkal megismerkedjenek, akár szakmai jellegű kötetlen diskurzust folytassanak. Stressz-kezelés és tanulás, tudásmegosztás – lehetőségek, amikkel a jelöltek élhetnek.

⁵ Malét-Szabó Erika: A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV. Pécs, 2013. 143. o.

⁶ Lsd. 4. pont

⁷ Malét-Szabó Erika – Horváth F.: Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata In: Hegedűs Judit (szerk.) Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról. Belügyminisztérium. Budapest, 2014. 15-19. o.

⁸ Közszerzési Személyzetfejlesztési Főigazgatóság, 2094 Nagykovácsi, Nagykovácsi út 3.

⁹ A kiválasztásban résztvevő rendvédelmi dolgozó

Koradélután egy előadás jellegű tájékoztatót tart a központ egy munkatársa, ahol a jelöltek részletesen informálódnak az elkövetkező napok programjáról. Itt lehetőségük van a magukkal hozott vagy az elhangzottak alapján megfogalmazódott kérdések feltevésére. Ennek a megbeszélésnek is van hozadéka, a leglényegesebb, hogy az esetleges információhiányból származó teljesítményrontó félelmeket, fantáziákat feloldja. A kiválasztás nem vizsga a klasszikus értelemben, azonban a helyzetek hordoznak olyan jellegzetességeket pl. teszt kitöltése, önálló szereplés megfigyelők előtt; amelyekkel a vizsgahelyzetek bírnak. A jelöltek egyéni tapasztalataik alapján eltérő attitűddel viszonyulnak a folyamathoz, hiszen van, aki szorong mindenféle megmérettetéstől vagy a mások előtti megszólalástól, míg van, akit kifejezetten lelkesít, inspirál önmaga megmutatása. A kiválasztási rendszer fontos eleme a megvalósítás kereteit tartalmazó órarendnek nevezett dokumentum. Ennek kiosztása és értelmezése is megtörténik a tájékoztató alkalmával, minden jelölt úgy távozik onnan, hogy pontosan tudja, hogy melyik nap, melyik teremben, milyen közreműködők részvételével, milyen feladatok várnak rá. A keddi és szerdai napokon csoportba sorolástól függően vagy számítógépes tesztfelvétel vagy AC-gyakorlatok várnak a jelöltekre.

A Komplet Vezető-kiválasztási tesztrendszer a Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézete munkatársainak produktuma,¹⁰ megbízható és érvényes, a vezetői kompetenciák teljes spektrumát vizsgáló pszichológiai mérőeszköz. Ez utóbbi ismérévből adódik, hogy igen komplex, változatos jellegű, jelentősen eltér az alkalmassági vizsgálatokon használt egyéb eszközöktől. A jelöltek visszajelzései is megerősítik a tényt, miszerint időtartamában hosszabb, kb. 4-5 óra a kitöltése és tartós, nagyfokú koncentrációt igényel. A teszt kitöltése és értékelése is zárt informatikai rendszeren keresztül valósul meg, a be és kilépésen kívül nem igényel külön emberi beavatkozást.

Az AC-feladatok során a jelöltek szituációs gyakorlatokban mutathatják meg vezetői kompetenciáikat. A gyakorlatok többszintűek (középszintű és felsővezetői szint), egyéni, páros és csoportos helyzetet is szimulálnak és a fejlesztők a fejlesztés során még arra is ügyeltek, hogy az egyes rendészeti szakterületek jellegzetességeihez illeszkedjenek¹¹. Jelenleg a rendőrség, a katasztrófavédelem és a büntetés-végrehajtás ágazatokból érkeznek hozzánk a jelöltek, akik így ágazati szempont alapján, homogén csoportokba sorolva vesznek részt a kiválasztáson. A gyakorlatok témájukban a vezetői szerep mindennapok társas interakciói megnyilvánulásaihoz kapcsolódnak. A kiválasztás elemei közül ez a „legemberi-erőforrás igényesebb”, hiszen itt kapcsolódik be a folyamatba a legnagyobb számú szakmai közreműködő. A gyakorlatok levezénylése az ún. gyakorlatvezető munkatársak feladata, míg a jelöltek megoldásainak értékelése ún. értékelő bizottságok feladata. A páros gyakorlatok során a Vezetőképzési Osztály tréner munkatársai a jelöltek szerepjátszó partnerei. A szakmai közreműködők valamennyien felkészült, támogató attitűdű szakemberek, a gyakorlatvezetők valamennyien a Központ¹² munkatársai, míg az értékelő bizottságokban mindig helyet kap, egy, az adott ágazatban jelenleg is vezető beosztású személy.

Tapasztalataink szerint a jelöltek a nap végére feloldódnak, az esetenként még az egyéni prezentáció során megnyilvánuló izgalom fokozatosan eltűnik, egyre jobban sikerül

¹⁰ Abari K. – Balázs K. – Hógye-Nagy Á. – Kurucz Gy. – Münnich Á.: A KVKteszt leírása és alapvető jellemzői, In: Hegedűs Judit (szerk.): i.m. 67-87. o.

¹¹ Malét-Szabó Erika: Az új belügyminisztériumi vezető-kiválasztási eljárás rövid bemutatása In: Hegedűs Judit (szerk.): i.m. 60-66. o.

¹² BMKSZF Vezető-kiválasztási Központ

beleélniük magukat az adott helyzetbe. A kiválasztás ezen fázisa során is nagy hangsúlyt fektetünk a kiszámítható keretek és a jelöltek maximális informáltságának és pszichés komfortérzetének biztosítására. Résztevéő pszichológusként egy pillanatra sem feledkezünk meg a munkánkat meghatározó szakmai-etikai szabályokról a magukat ránk bízó jelöltek emberi méltósága, személyiségi jogai sértetlenségéért mindent megteszünk.

A kiválasztás utolsó napja a csütörtök, amikor minden jelölttel egyéni interjú felvételére kerül sor. Az interjú során a pszichológus a vezetői kompetenciák tudatos alkalmazásának feltárását végzi el a kiválasztás informatikai rendszere által automatikusan generált kérdéssor alapján. Az interjú félig strukturált, azaz a jelölt szabadon beszélhet az adott témára vonatkozóan, a szakember a beszélgetés alakulásától függően választja meg a soron következő kérdést a megajánlott kérdéssorból. A kb. egy órás interjú után, kisebb-nagyobb szünet közbeiktatásával, az őt interjúztató pszichológustól kapja meg a jelölt a kiválasztás eredményességére vonatkozó részletes szóbeli visszajelzést. Ekkor van lehetőség az kiválasztás teljes folyamatának megbeszélésére, az átélt események tapasztalatainak összegzésére. A visszajelzés során értesül a jelölt arról, hogy az egyes feladatok megoldása során nyújtott teljesítménye alapján létrejövő kompetenciaprofil egyezik-e a fejlesztés során kidolgozott ágazatonként egyedi, elvárt kompetenciaprofillal. A kiválasztás minden egyes fázisa során egy ún. „standard nine” kilencfokú értékelési skálán ér el eredményeket a jelölt az egyes kompetenciák mentén, melyet a kiválasztási folyamat informatikai rendszere meghatározott algoritmus alapján rendez profilba. A kombinált eredmények alapján a jelöltek egyes vezetői kompetenciái ezen kilencfokú skála segítségével jellemezhetőek, az értékek alapján beazonosíthatóak az adott jelölt erősségei és fejlesztendő területei¹³. Ezek az információk a jelölt számára különösen hasznosak, hiszen megerősítik szakmai önismeretét, megalapozzák későbbi tudatos önfejlesztési törekvését, képzési irányait.

6. Feladataink a kiválasztásban, pszichológusi ars poeticánk – avagy a rendszer jövője

Zárógondolatként hadd valljunk szubjektíven színt a magunk módján. Nemcsak szerzőpáros vagyunk, hanem a munkatársak a kiválasztás megvalósításában. Pszichológusi minőségünkben teljes mértékben elköteleztettek vagyunk. Hogy ki mellett? Ez nem is lehet kérdés. A célunk az, hogy segítsük a hozzánk érkező jelölteket. Hogy miben? Abban, hogy ezen a négy napon sikerüljön nekik a lehető legnagyobb mértékben megmutatni azt a vezetői potenciált, amely fejlesztésével vezetőként feladataikat a köz szolgálatában ellátják. A célunk egyértelmű és világos: tudományos alapokon, legitim jogszabályi keretek között, a modern kor technikai eszközeivel felszerelve, segítői szemlélettel támogatni a rendészeti vezetők szakmai kiteljesedését. A két rendszer egymásra épülése és egymást követése egyértelmű és jól látható. Tudatában vagyunk annak, hogy a kompetenciák meghatározása, szükségességük mértéke a felmerülő igények megfogalmazásával változhat. Nem dőlhetünk tehát hátra, hiszen a rendszer folyamatos monitoringot, korrekciót, és újralibrálást igényel. Meghatározó lesz az új fejlesztés irányának kijelölésénél a rendelkezésre álló adathalmaz, az eljárásokban résztvevők szakmai tapasztalata, és a gyakorta változó, új elvárásokhoz történő rugalmas alkalmazkodás képessége. A változás mindennapi életünk velejárója, így ennek a jelenleg modern rendszernek is képesnek kell lennie arra, hogy úgy alkalmazkodjon az új igényekhez, hogy a tudományos megalapozottsága ne sérüljön.

¹³ Malét-Szabó Erika: Az új belügyminisztériumi vezető-kiválasztási eljárás rövid bemutatása. i.m. 60-66. o.