

## **A BELÜGYI VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI RENDSZER TUDOMÁNYOS MEGALAPOZÁSA, AVAGY EGY BELÜGYI KUTATÁS ELSŐ EREDMÉNYEI**

2013. március 1-jén 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, amely 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 eljáráson, 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 széleskörű 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 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.

### **1. A vezető kiválasztási rendszert meghatározó belügyi rendeletek**

A belügyi szervek vezető kiválasztási rendszerét 2014. január 1-jét követően két belügyi rendelet fogja meghatározni:

A 2009. november 15-től hatályos az egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképzetlenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról szóló 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet 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.

A 2013. március 1-jét követően hatályba lépett 2/2013. (I.30.) BM rendelet (a továbbiakban: Rendelet), ezen rendszert – alapvetően a fentiekben vázolt alkalmassági vizsgálati rendszertől függetlenül – egészíti ki azzal, hogy meghatározza a Rendészeti Vezetőképzési és Tehetség gondozási 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 szerveknél dolgozó, sok esetben területi szakemberek végzik az adott belügyi szervezetre vonatkozó specifikus szakmai protokoll alapján, akik ismerik az adott szervezet és beosztás jellemzőit, specifikus követelményeit, valamint az adott egyén életútját.

## **2. 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, mely felmérések módszertanának és eszközrendszerének a tudományos megalapozását célozta kutatásunk. Mindehhez elengedhetetlen volt, hogy a kutatásunk kiindulópontjaként elfogadjunk egy átfogó kompetenciafogalmat, amit az alábbiakban az elméleti megalapozottságával együtt ismertetünk.

Ma a kompetencia fogalmát különböző szakterületek szakemberei „használják”, így meglehetősen nehéz egy egységes fogalom leírása. A munka világában, a humánerőforrás-menedzsment területén leggyakrabban – egy adott munkakörre vonatkozóan – a munkahelyi kompetenciák meghatározása, a kompetencia alapú kiválasztás, a személyzetfejlesztés, a kompetencia alapú képzés és a teljesítményértékelés kapcsán találkozunk a fogalommal. 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, teljesítményértékelési, kiválasztási, képzési, karriertervezési és utánpótlás-tervezési munkáknak egyaránt.

Bruner<sup>228</sup> szerint, amikor kompetenciáról beszélünk, akkor a legtágabb értelemben vett intelligenciáról szólnak: a „mit” egyszerű tudásán túl a „hogyan” tudását is magában foglaló, operatív intelligenciáról. Más szerzők<sup>229</sup> 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 adekvátan 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. Mindezzel összhangban Leplat – akinek a megközelítésében<sup>230</sup> a kompetencia elválaszthatatlan az adott akciótól, melyben megnyilvánul – is hangsúlyozza, hogy senki sem születik „kompetensnek”, hanem a személyre ható személyes és társadalmi folyamatok révén az elméleti és tapasztalati tanulás folyamatában válik „hozzáértővé”. Ennek nyomán pedig a kompetencia nem csak kialakítható, megszerzhető, modellezhető, de fejleszthető 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 fejleszthető.

### 3. A vizsgálat körülményei

#### *A vizsgálati személyek*

A vizsgálatban a Belügyminisztérium 5 különböző szerve vett részt az 1. sz. táblázatban látható létszámarányban. Az Alkotmányvédelmi Hivatalra és a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatra vonatkozó titoktartási kötelezettség miatt esetükben csak a részvételi arányszám látható. A vizsgálati mintában mind a két vezetői szint kellő mértékben reprezentálva volt (összesítve átlagosan 78,58% volt az osztályvezetői szint, 21,29% pedig a főosztályvezetői szint képviselője).

<sup>228</sup> Balogh A.: Mi is az a kompetencia?

Forrás: [www.tka.hu/upload/docs/palyazatok/leonardo/infonap20050524/BAlogh\\_Andrasne.pdf](http://www.tka.hu/upload/docs/palyazatok/leonardo/infonap20050524/BAlogh_Andrasne.pdf) (Letöltés ideje: 2013. 09. 19.)

<sup>229</sup> Udvardi-Lakos E.: Kompetencia, modularitás – paradigmaváltás a gyakorlatban.

Forrás: [www.feflearning.hu/hun/doc/udvardi.doc](http://www.feflearning.hu/hun/doc/udvardi.doc) (Letöltés ideje: 2013. 09. 19.)

<sup>230</sup> Szögi Z.: Kompetenciavizsgálat a MALÉV Rt. középvezetőinél. Szakdolgozat. Budapest, 1997.

AZ EGYES SZERVEK RÉSZVÉTELI ARÁNYA	Vezetői összlétszám (kutatásba bevontak száma)	Résztevők száma (válaszadók száma)	Részvételi arány
Országos Rendőr-főkapitányság	1600 fő	510 fő	31,9%
Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság	755 fő	450 fő	59,6%
Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága	436	110 fő	25,2%
Alkotmányvédelmi Hivatal			89,5%
Nemzetbiztonsági Szakszolgálat			32,6%

1. sz. táblázat: Különböző belügyi szervek részéről részt vett személyek száma, aránya

#### A vizsgálati módszerek és a vizsgálati eszközök

A vizsgálat kérdőíves felmérésen és interjúk felvételén alapult. Az alkalmazott kérdőívek, valamint interjú-vezérfonalak elméleti alapja egységes volt, a fentiekben ismertetett kompetenciafogalomra épült, megjelenésük, valamint a feltett kérdések vonatkozásában azonban – igazodva az egyes szervek szervezeti kultúrájához, valamint a vezetők elérésének lehetőségeihez – heterogenitást mutattak az egyes szerveknél. Mindez már önmagában is – az azonos probléma egyező elméleten alapuló, mégis többféle vizsgálati módszerrel való megközelítése – a kutatás megbízhatóságát erősítette.

A legösszetettebb vizsgálatra az Országos Rendőr-főkapitányságon került sor, ahol a vizsgálat két szálon folyt egymással párhuzamosan. Egyrészt, félig strukturált interjúk kerültek felvételre Papp Károly r. vezérőrnagy, 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, melynek vezérfonala kitért a személyes vezetői életútra, a rendőri munka általános, illetve a középvezetői és felsővezetői specifikus 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 megközelítése érdekében, nem csak a kérdőívet megválaszoló egyén, hanem az általa meghatározott további két vezetői beosztás vonatkozásában is rákérdezett a kívánatos kompetenciák alábbi területeire: a vezető képességeire, általános ismereteire, gyakorlati képességeire, valamint a külső és belső együttműködési képességeire. A Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságának teljes vezetői állománya számára ugyanezen kérdőív lett elektronikusan kiküldve. Az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság teljes középvezetői köre pedig személyesen és egyben papír alapon kapott egy kérdőívet az alábbi két vonatkozó kérdéssel:

- Nevezzen meg 6 Önre jellemző olyan tulajdonságot, képességet, melyeket jelenlegi beosztásában feltétlenül szükségesnek tart!
- 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 kérdőív segítségével, a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál pedig személyes interjúk keretén belül, a két szerv feladatainak és működésének a hasonlóságát is figyelembe véve ugyanazon kérdések mentén vizsgáldtunk. A feltett kérdések a következő befejezetlen mondatok voltak:

- Szerintem a területemen dolgozó ideális vezető tulajdonságai, képességei, készségei (amivel rendelkeznie kell, hogy jól tudja végezni a feladatait)
- Szerintem az alábbi jellemzőkkel rendelkező személy az én vezetői beosztásomra biztosan alkalmatlannak minősülne.
- Szerintem az alattam/felettem lévő vezetői szintet betöltő személynek a következő tulajdonságokkal, képességekkel, készségekkel kell rendelkeznie.
- Szerintem az alábbi képességeket egy vezetőnek folyamatosan tökéletesíteni kell/kellene.

#### 4. A vizsgálati eredmények

A kérdőívek és interjúk adatait a kutatócsoport tagjai minden szerv esetében külön-külön szemantikai elemzésnek vetették alá a két vezetői szintet is elkülönítve egymástól. Az alapvetően szerszpecifikus eredmények ezt követően kerültek a teljes kutatócsoport elé összegzés céljából. Az eredmények alapján az egyes vezetői kompetenciák vonatkozásában nem lehetett különbséget tenni a két vezetői szint, az osztályvezetők és a főosztályvezetők között. Úgy tűnt, hogy a vezetői kompetenciák mindkét szinten azonosak, csak a fontosságuk szerinti súlyozásukban térnek el egymástól. Éppen ezért mindkét szintre egységesen egy 27 kompetenciát tartalmazó lista került összeállításra, amit – az eredményeink szakmaiságát és gyakorlatiasságát biztosítandó – a kutatás következő fázisában egy ún. össz-belügyi (a kutatásban részt vevő belügyi szervek képviselőivel magalakított) fókuszcsoporthoz tartunk a kompetenciakörök meghatározása és definiálása, valamint a közép- és felsővezetői szint sajátosságainak a meghatározása céljából. Az egyes kompetenciák pontos elnevezése és tartalma a munkánk során szem előtt tartott kompetencia fogalomnak megfelelően került kialakításra, így magában foglalja azokat a cselekvésben, viselkedésben tetten érhető, lehetőség szerint mérhető elemeket, melyek később a kompetenciákra épülő kiválasztási és fejlesztési eljárás alapját képezik mind a közép-, mind a felsővezetői szinten.

A fókuszcsoporthoz tartó munka eredményeként magalkotott össz-belügyi kompetenciákat a következő táblázat foglalja össze. A táblázatban külön kerültek jelölésre a közép, illetve a felsővezetői szinten meghatározott tartalmak. Ezek bizonyos kompetenciákban élesen, míg másokban részben, vagy egyáltalán nem térnek el egymástól. Az eltéréseket minden esetben a felsővezetői szinten aláhúzással jelöltük.

KOMPETENCIÁK	KÖZÉPVEZETŐI SZINT	FELSŐVEZETŐI SZINT
1. <b>Megbízhatóság, Következetesség, Kiszámíthatóság</b>	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 elvégzetteti és visszaellenőrzi. A vonatkozó normák betartása mellett döntéseiben következetes. Viselkedése kiszámítható. Feladat-meghatározásai, elvárásai, átláthatók.

<p><b>2. Szakmai ismeret, szervezeti tájékozottság</b></p>	<p>A feladat végrehajtásában megszerzett elméleti és szakmai ismereteit a gyakorlatban alkalmazza. Elméleti tudását a szakmai gyakorlattal összeegyezteti. Szervezeti folyamatokat átlátja, azokban akadálymentesen eligazodik.</p>	<p>A feladat elosztásában/kiadásában megszerzett elméleti és szakmai ismereteit a gyakorlatban alkalmazza. Elméleti tudását a szakmai gyakorlattal összeegyezteti. Szervezeti folyamatokat átlátja, azokban akadálymentesen eligazodik.</p>
<p><b>3. Vezetői funkciók ellátása</b></p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p><b>4. Erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás</b></p>	<p>Az adott feladat ellátásához minimálisan szükséges erőforrásokat meghatározza.</p>	<p>Megteremti a szükséges optimális feltételeket (humán erőforrás, eszközök).</p>
<p><b>5. Személyes példamutatás</b></p>	<p>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.</p>	<p>Szakmai előélete követésre méltó. Szakmai tevékenységében és általános emberi értékek területén példamutatóan viselkedik. A szervezetet a külső kapcsolatokban méltón megjeleníti.</p>
<p><b>6. Terhelhetőség</b></p>	<p>Munkavégzésben, céljai elérésében nehézségek ellenére is kitartó. Magas stressz-tűrés 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.</p>	<p>Külső, a szervezeti működés irányába ható negatív nyomást csökkenteni képes. Szervezet érdekében a konfrontációt vállalja.</p>
<p><b>7. Döntés, felelősségvállalás</b></p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p><b>8. Rugalmasság, alkalmazkodóképesség</b></p>	<p>Elfogadja az állandó szervezeti változások természetét, az új helyzetben tájékozódik. A kialakult változó helyzetet felismeri, tevékenységét és szervezete tevékenységét annak megfelelően szervezi.</p>	<p>Támogatja a szükségszerű személyi és szervezeti változásokat.</p>

<p><b>9. Vezetői gondoskodás</b></p>	<p>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.</p>	<p>Munkatársait ismeri, képességeikkel, erősségeikkel, fejlesztendő területeikkel, tisztában van.</p>
<p><b>10. Érdekvédelem, asszertivitás:</b></p>	<p>A szervezeti érdekeket képviseli és érvényesíti. Beosztottjaiért és a vezetett szervezetért kiáll, lojális. Teljesíthető feladatokat vállal. A szervezetről kifelé (civiliek) pozitív képet mutat.</p>	<p>Javaslatokat tesz a szükséges jogi és költségvetési változtatásokra. Az irányított szervezet érdekeit képviseli, és a másik fél érdekeit is figyelembe véve érvényesíti.</p>
<p><b>11. Konfliktuskezelés</b></p>	<p>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.</p>	<p>A szervezeten belül és kívüli (társ szervek, civil intézmények stb. irányába) a konfliktushelyzeteket felismeri, az azokból adódó feszültségeket kezeli, a konfliktusokat vállalja és a hatékony megoldást menedzseli.</p>
<p><b>12. Cél- és feladat-orientáltság</b></p>	<p>A célt meghatározza, ahhoz méri a feladatokat, azokat személyhez és határidőhöz kötően delegálja, visszaellenőrzi.</p>	<p>Egész szervezetet érintő stratégiai célokhoz kötődő feladatokat delegál és ellenőrzi.</p>
<p><b>13. Kommunikációs készség</b></p>	<p>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.)</p>	<p>Világos, egyértelmű, határozott kommunikáció. Strukturált, a szervezeti érdekeknek megfelelően felépített, lényegre törő kommunikációt folytat minden szinten, szervezeten kívül és a szervezeten belül is.</p>
<p><b>14. Kreativitás, innováció, nyitottság</b></p>	<p>Kezdeményező, nyitott az újszerű megoldásokra, módszerekre, azokat gyakorlatban alkalmazza. Felismeri és támogatja az új kezdeményezéseket. Szükséges változtatásokat bevezeti. Elismeri a fejlődés szükségességét.</p>	<p>Támogatja az innovatív kezdeményezéseket.</p>
<p><b>15. Stratégiai gondolkodás, rendszerszemlélet lényeglátás</b></p>	<p>Stratégiában, alrendszerben, gondolkodik. Priorításokat határoz meg(célok), lényeglátó(információt megszűr), összefüggéseket lát meg, általános következtetéseket levon, elemző-értékelő szemléletmód (tevékenység) jellemzi.</p>	<p>Hosszú távú stratégiában, rendszerekben egymáshoz kapcsolódó alrendszerekben gondolkodik.</p>

2. sz. táblázat: Az össz-belügyi kompetenciák

### *A vezetői kompetenciák szervezeti specifikumai*

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. Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy eredményeinkben feltárható volt néhány olyan, főként az egyes kompetenciák fontossági sorrendjéből eredő, az egyes szervekre vonatkozó specifikum, melyekben jól tetten érhetőek voltak az egyes szervek alapfeladataiból eredő különbségek.

Az Országos Rendőr-főkapitányság vonatkozásában például kiemelendő, hogy mindkét vezetői szinten az elsők között szerepelt – a rendőrség jogalkalmazói alapfeladatából egyenesen következően – a vonatkozó normák és egyéb szabályozók pontos ismeretének és alkalmazási képessége, valamint a szigorú hierarchia és az alapvetően parancsuralmi rend egyfajta ellenpontjaként – mint a hatékony munkavégzés előfeltétele – a beosztottak ismeretének fontossága és a humánus, empatikus, toleráns viselkedés. Ezzel szemben az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság vonatkozásában olyan, az általuk alaptevékenységként végzett, elsősorban fizikai és főként csoportos munkavégzéssel szorosan összefüggő tulajdonságok emelkednek ki, mint a kitartás, a csapatmunka és együttműködés fontossága, valamint a cselekedetekben és a döntésekben mutatott objektivitás és racionalitás.

### **5. 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 az, hogy már a felvett kérdőívek és interjúk nyers adatai is nagymértékű összecsengést mutattak a mérőeszközök egyfajta heterogenitása ellenére is. A fókuszcsoport munkájának eredményeként részleteiben és a két vezetői szintre vonatkoztatva specifikusan is definiált vezetői kompetenciák rendszere tökéletes kiindulópontot képez az egységes belügyi vezető-kiválasztási és vezető-képzési rendszer számára. A szervezeti specifikumok pedig tovább finomítják ezt a rendszert, erősítve annak 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 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 az is nagyon fontos lenne, hogy az azokat működtető szakemberek közötti kapcsolat, kommunikáció és együttműködés rendszere is kialakulhasson és folyamatossá válhasson. Mindez együttesen eredményezhetné azt, hogy folyamatosan követhetővé válna egy adott személy szakmai életútja, és 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 fejlődéséről, 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. Ennek megvalósulása érdekében a kutatócsoport tovább folytatja a munkáját, hogy egy olyan, a jelen kutatásban meghatározott vezetői kompetenciákon alapuló kiválasztási eljárás konkrét szakmai módszertanát kidolgozza, mely szervesen illeszkedik a többi vonatkozó alkalmasságvizsgálati és teljesítményértékelési rendszerhez.