

KOMPETENCIA ALAPÚ SZEMÉLYZET-KIVÁLASZTÁS A RENDÉSZETI SZERVEKNÉL

Bevezetés – A személyzet-kiválasztás jelentősége

Napjainkban az alkalmasság-vizsgálatok elsődleges célja, hogy a jelölt későbbi munkahelyi magatartását előrejelezzék, és így a legnagyobb valószínűséggel beváló személyek kerülhessenek be a szervezetbe. Ennek háttérében az a felismerés áll, hogy a rosszul végzett kiválasztásnak erőteljes anyagi vonatkozása is van: azon túl, hogy a nem beváló munkatársak munkavégzése nagy baleseti és hibázási kockázattal jár, jelenlétük egy korábban jónak tekinthető munkatársi közösségben bomlasztó hatású lehet, megnövekedhet a munkaerő kiesés, a táppénzek száma. Sokkal nagyobb hangsúlyt kell helyezni a munkahelyi képzésre és a vezetői elbeszélgetésre, odafigyelésre egy nem bevált munkaerő esetén, ami szintén jelentős gazdasági ráfordítással jár. Amennyiben a tudatos beillesztés, fejlesztés sem jár sikerrel, számolni kell a pályaelhagyással, ami a megüresedett álláshelyre új jelölt kiválasztását vonja maga után, ami szintén nagy költségeket feltételez.

Miért van szükség kompetencia alapú kiválasztásra

Mit értünk kompetencia alatt? A kompetencia munkalélektani értelmezésben olyan tulajdonságokat jelöl, amiket a munkakör betöltőjének alkalmaznia kell a munkája során, hogy a munkakörhöz szükséges feladatokat kompetens módon teljesíthesse. Olyan viselkedések, melyek a munkakör hatékony ellátásához szükségesek.

A munkalélektan új vonulata a kompetencia alapú humán erőforrás-gazdálkodás, amely jól átlátható keretrendszer biztosít mind a munkavállaló, mind a szervezet részére, olyan eszközként működve egyben, ami hosszú távon segíti a dolgozók fejlesztését, ezáltal a szervezeti célok hatékonyabb elérését, teljesítését és gyorsítja a szervezeti tanulást. A kompetencia modell a kiválasztás vonatkozásában is biztos alapokat nyújt, új szemlélettel gazdagítva a hagyományos, fejlesztésre szoruló kiválasztási rendszereket. Egy jól működő, korrekt munkapszichológiai alapokon nyugvó kompetencia alapú kiválasztási eljárás kidolgozása ugyanakkor rendkívül idő és költségigényes dolog, így sok vállalat nem engedheti meg magának.

A kompetenciák azonosításának óriási szerepe van a szervezetek életében: már a kiválasztás folyamatában lehetővé teszi annak a potenciális dolgozónak a megtalálását, aki a legnagyobb valószínűséggel fog beválni. Tudjuk, hogy milyen kompetenciákra van szükség a szervezet egyes munkaköreiben, tudjuk, milyen kompetenciákkal rendelkezik a jelentkező, a kettő megfelelésének mértékéből pedig előre jelezhető a beválás. Mindezeket túl az első kompetencia-alapú teljesítményértékeléskor láthatjuk, mennyit fejlődött a jelölt a kiválasztás eredményeihez képest. Karriertervezés szempontjából pedig az egyes célba vett

munkakör-csoportok kapcsán meghatározható, hogy miben mennyit kell még fejlődni a jelöltnek ahhoz, hogy megfeleljen a magasabb követelményszintet támaztó munkakör kívánalmainak. A rendszer ezen kívül specifikus kompetencia-fejlesztő képzési programokra is lehetőséget ad.

A rendészeti szervek HR menedzsmentje c. német-magyar EU twinning projekt

A Virág László munka és szervezet szakpszichológus szakmai vezetése alatt kibontakozó projekt 2005. szeptemberében vette kezdetét, tizennyolc hónapos kidolgozó munkával támogatva az akkori Belügyminisztérium, majd IRM azon törekvését, hogy hatékony, EU-konform igazgatási és rendészeti munkát valósítson meg, olcsóbb és hatékonyabb közigazgatást építsen ki és működtessen. A projekt második nagy egysége a Kiválasztás modul volt, amelyet Hegyi Hella munka és szervezet szakpszichológus vezetett. A modulban végzett munka célja a rendészeti szerveknél egyedülálló, megalapozott elméleti keretrendszert és a napjainkban használatos modern munkapszichológiai paradigmát követő eljárásrend kidolgozása volt. Az ajánlásként megfogalmazott kompetencia alapú kiválasztási rendszer értékét és felhasználhatóságát az biztosítja, hogy az elméleti irányvonalakon túl a modulvezető és a részt vevő szakemberek a magyar rendészeti szervek igényeiből és sajátosságaiból kiindulva alapozták meg az új rendszert, felhasználva a rendészeti szervek meglévő erőforrásait. A magyar, kiválasztásban részt vevő szakemberek innovatív munkáját a német partner szakértelmével, tapasztalataival támogatta.

A Szelestey Judit munka- és szervezet szakpszichológus által vezetett Kompetencia modul eredményeképpen megtudtuk, milyen kompetenciákra van szükség a rendészeti szerveknél. Ha meg akarjuk tudni, milyen kompetenciákkal rendelkezik az adott személy, olyan kiválasztási módszerre van szükség, amely a szervezet (munkakör) szempontjából szükséges kompetenciákat méri. Így a kiválasztás során nyilvánvalóvá válik, milyen mértékben rendelkezik a jelentkező a munkavégzéshez szükséges kompetenciákkal. A folytonosságot és a HR-rendszer egységes nyelvezetét a Szeles Erika munka és szervezet szakpszichológus által vezetett Beválás, Teljesítményértékelés és karriertervezés modul munkája is támogatja, hiszen az említett személyzeti folyamatok is az alap-és vezetői kompetenciák köré épülnek, szerveződnek. A modul keretein belül megtörtént a rendészeti szervek kiválasztási rendszerének működésére, feltételrendszerére vonatkozó anyagok áttekintése.

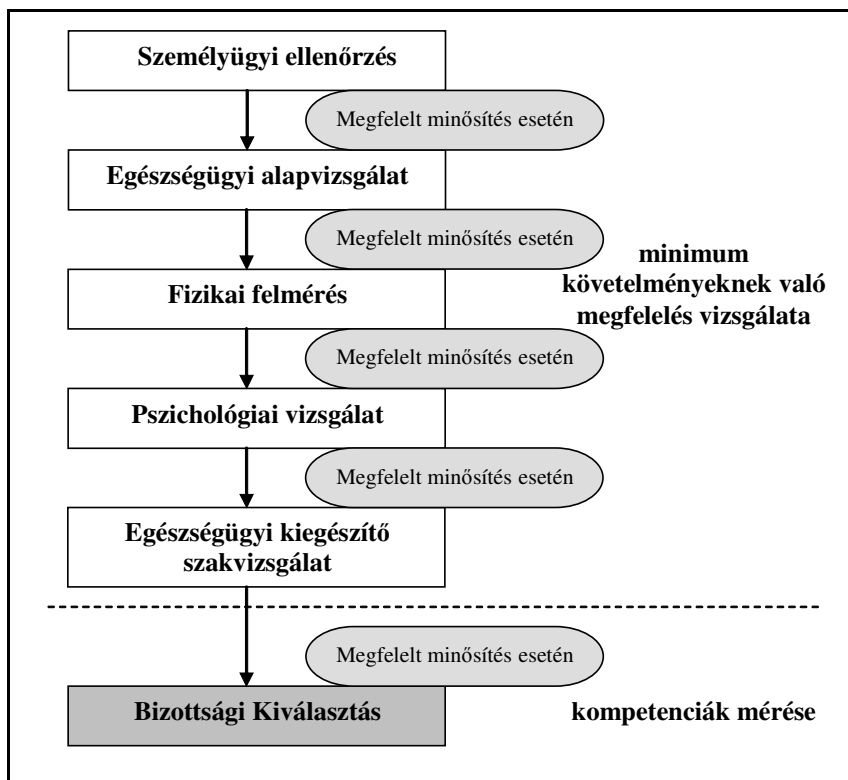
Az aktuális helyzetkép áttekintését követően javaslatok gyűjtése történt a kiválasztásban részt vevő szakemberek teljes körű bevonásával. Végző eredményként egy olyan eljárásrend került ajánlásként megfogalmazásra, amely a rendészeti szervek specifikumaihoz igazodó, egységes kiválasztási rendszer alapjait tartalmazza. Kompetencia-mérő eljárások kerültek kidolgozásra, a rendészet különböző területein dolgozó szakemberek bevonásával. A kidolgozó munka eredményeként megfogalmazásra kerültek továbbá az egységes rendészeti minimum követelmények mind személyügyi, mind egészségügyi, fizikai és pszichológiai szempontból.

Alapelvek

- A kiválasztási eljárások egymásra épülésénél a költségesebb, időigényesebb eljárások kerülnek a folyamat végére

- A következő kiválasztási lépcsőfokra csak „megfelelt” minősítés esetén lehet továbblépni
- Noha a kiválasztási eljárás minden szakaszában biztosított a jogorvoslat, a rendszer előnye, hogy csökkenti a másodfokon eljáró szervezetek számát, ezzel egyszerűsíti a rendszert és egységes elbírálást biztosít. Az indokolatlan fellebbezések kiszűrésével csökkenti a másodfokon megismételt vizsgálatok számát, ezzel együtt az elbírálást végzők túlterheltségét
- Az eljárások első szintjét a minimum követelményeknek való megfelelés vizsgálata képezi, amelybe az alábbi eljárások tartoznak:
 - Személyügyi ellenőrzés
 - Egészségügyi alapvizsgálat
 - Fizikai felmérés
 - Egészségügyi kiegészítő szakvizsgálat
 - Pszichológiai vizsgálat
- Az eljárások utolsó fázisa a Bizottsági Kiválasztás, ahol a munkakör(csoport) hatékony betöltéséhez szükséges kompetenciákat vizsgálják
- A Perbit Views rendszer informatikai háttér-támogatottságot biztosít

A kiválasztási eljárások egymásra épülését szemlélteti az alábbi ábra:



A rendszer újszerűsége és hasznossága

- Közeppontjában a hatékony munkavégzést szolgáló kompetenciák mérése áll.
- Országosan egységes elvárás- és eljárásrendet kínál a rendészeti szervek számára.
- Új gyakorlati módszerekre épül, amelyek kidolgozása nem kívülről hozott, kész módszerekből áll, hanem célirányosan a szervezet specifikus igényeihez igazodik, mivel számos rendészeti területen dolgozó, gyakorlati szakember együttes munkájából született.
- A végrehajtás szempontjai nagy jelentőséget kapnak a kiválasztás során.
- Célirányosan felkészített bizottság végezné a kiválasztás egyes feladatait.
- A fellebbezés lehetőségei szűkültek, ezáltal költség-és időhatékonyabb eljárás valósulhat meg.
- A jelöltek rangsorba állíthatók az egyes vizsgálatok eredményeképpen.
- A döntéshez vezető eljárás valóságához közelebb – nem következtetéseken, hanem megfigyelhető viselkedéseken alapul.
- Egységes minimum követelmények kerültek meghatározásra személyügyi, fizikai, egészségügyi és pszichológiai szempontból, amelynek minden rendvédelmi szervnél elhelyezkedő személynek meg kell felelnie.
- A teljes kiválasztási rendszer informatikai támogatottságot élvez.

A modul eredményeinek felhasználhatósága

Az egyik leginkább kézzelfogható gyakorlati haszon az, hogy történt egy helyzetfelmérés: átfogó képet kaptunk arról, hogy a Projekt tevékenységébe bekapcsolódó együttműködő rendészeti szervezeteket tekintve milyen kiválasztási rendszer működik, milyen fejlesztési pontok, egységesítési lépések szükségesek az összehangolt működés érdekében.

Az ajánlasként megfogalmazott kiválasztási rendszer a rendészeti szervek alap-és vezetői kompetenciáinak nyomán, a szervezetek specifikumait figyelembe véve került kialakításra, így napi gyakorlatként ezen szervezetek tudják leginkább hasznosítani. Mivel maga az igényfelmérés is ebből a közegeből indult ki, így a kialakított keretrendszer is a célcsoportok sajátosságaihoz igazodik. A tanulmányban meghatározásra kerültek az egységes rendészeti kiválasztás alapelvei, feltételrendszerei és konkrét eljárásrend került kidolgozásra az alábbi szakterületek vonatkozásában: személyügy, egészségügy, pszichológia, fizikai kiválasztás. Az ajánlott rendszer számos pontja költség-és időhatékony lépéseket, valamint gyakorlati útmutatókat kínál. Ugyanakkor a Projekt lehetőségei határt is szabtak a kidolgozó munkának, így egy teljes körű, minden munkakörre kiterjedő kiválasztási kritériumrendszer kialakítása további fejlesztési pontként jelentkezhet.

A széleskörű kidolgozó munkának köszönhetően olyan módszertani anyagok, kiválasztási eljárások állnak rendelkezésre, amelyek kifejezetten a rendészeti munkakör-csoportok specifikumaihoz kerültek kialakításra. A modern munkalélektani paradigmát követő kiválasztási eljárások kidolgozását (kidolgoztatását) a vállalkozói szférában is csupán azon vállalatok engedhetik meg maguknak, akik nem sajnálnak tőkét investálni a humán újításokba, fejlesztésekbe. De sokszor még a kellően magas anyagi ráfordítás sem

garantálja a hatékonyságot, ha a kiválasztási célcsoportok bevált munkatársai és gyakorlati szakemberei nem nyerhetők meg az innovatív munkában való részvételnek. Erről a munkáról azonban elmondható, hogy egyedülálló módon az érintett szervezetek gyakorlati szakembereinek aktív, együttműködő tevékenységéből indult ki, és éppen ezért fő értéke és használhatósága is abban rejlik, hogy nem a napi valóságtól távol, pusztán teoretikus szempontokat követve született.

A gyakorlati felhasználhatóság további fontos pontja, hogy a Perbit Views rendszer testre szabásában való közreműködésnek köszönhetően olyan informatikai támogatottságot élvezhetnek a kiválasztási folyamatok, amelyek ezidáig elérhetetlenek voltak. Emellett maga a kompetencia alapú kiválasztás kialakításának módszertana, a fent leírt lépések bármely szervezet számára kiindulópontként használhatók, ha hasonló, elméletileg is jól megalapozott rendszert szeretnének kialakítani, nem feledkezve meg ugyanakkor a „testre szabásról”. Fontos kiemelni továbbá, hogy a megfelelő szakmai minőséget a modul szakértői összetétele garantálta: személyügyi részről Skarupa Ferenc hőr. alezredes, a Miskolci Határőr Igazgatóság humán osztályvezetője, egészségügyi területről Dr. Monostori Judit hőr. o. alezredes, az Egészségügyi és Pszichológiai Osztály vezetője, pszichológiai területen a modulvezető mellett a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság klinikai szakpszichológusa, Szabó Erika, a fizikai kiválasztást tekintve, pedig Egedy Károly, a Soproni Oktatási Központ testnevelő tanára tevékenykedett modul-szakértőként.

Irodalom:

1. Boros T.: Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal, in: Humánpolitikai Szemle 2003/12
2. Farkas F. – Karoliny M. – Poór J.: Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994.
3. Juhász M.: Pszichológiai alkalmasság és kiválasztás c. kurzus anyaga, Munka-és szerveztélektani szakképzés IV. szemeszter, BME Ergonómia-és pszichológia tanszék, Budapest, 2004.
4. Juhász M.: A kiválasztás pszichológiai alapjai, Oktatási segédlet, Budapest, 2002.