

A MUNKAPSZICHOLÓGIA ÉS A SZERVEZETLÉLEKTAN SZEREPE A RENDVÉDELEMBEN³⁰⁷

A munka-és szervezetpszichológia rendvédelemben betöltött szerepét, céljait, lehetőségeit, feladat-és munkamódszereit, illetve fejlesztési irányait foglalja össze a 2009-ben, belső szakemberek által írt „A rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja” vonatkozó fejezete, amelyre jelen tanulmány is épül.

1. A munka-és szervezetpszichológiai tevékenység fogalma

A szakirodalmi meghatározás szerint a munka-és szervezetpszichológia „az alkalmazott pszichológia azon szakterülete, amelynek célja az emberi viselkedés tanulmányozása a munkával, illetve a munkaszervezettel összefüggésben.” (Antalovits, 2003.) A meghatározás komplexitása mutatja, hogy az alábbi kérdéskörök tanulmányozásán van a hangsúly:

1. egyéni és csoportos viselkedés: a dolgozó ember munkavégzésének sajátosságai, a munkavégzés során megfigyelhető magatartásmódok (egyéni és csoportszinten), a munkával kapcsolatos pszichológiai tényezők, reakciók (érzelmeik, attitűdök, motivációk) vizsgálata;
2. munkafeladat: a munkafeladat tágabb kontextusba helyeződik: a konkrét munkavégzésen túl ide tartozik a szakmai pályaorientáció, pályaválasztás, szakmai életút;
3. munkaszervezet: a munkavégzés mindig feltételez egy keretet adó társas rendszert, vagyis egy szervezetet, ahol a munkavégzés történik.

A rendvédelmi munka-és szervezetpszichológiai tevékenység a szakma tudományának és gyakorlatának megfelelően e három tényező egymással való kapcsolatának, összefüggéseinek tanulmányozását tűzi ki célul, különös hangsúlyt fektetve a rendvédelmi szervezetek sajátosságaiból fakadó tényezőkre. A kompetenciakörbe tartozó tevékenységeknek szervesen illeszkednie kell a rendvédelmi szerveken belül végzett pszichológiai tevékenységformák rendszerébe, a szervezet mint nyílt rendszer igényeit figyelembe véve folyamatosan fejlesztve az egyes munkaformák tartalmát, eljárásrendjét. Általános célkitűzés az állomány munkaképességének, pszichés státuszának felmérése, folyamatos monitorozása, megőrzése és fejlesztése. A pszichológusokra vonatkozó helyi

³⁰⁷ A tanulmány alapját képező „A rendvédelmi munka-és szervezetpszichológiai tevékenység szakmai protokollja” c. fejezetet írták: Hegyi Hella munka- és szervezet szakpszichológus, Doboczky-Szelestey Judit munka- és szervezet szakpszichológus, Virág László munka- és szervezet szakpszichológus, Vajger Éva munka- és szervezet szakpszichológus, Szatmári Szilvia munka- és szervezet szakpszichológus, Szeles Erika munka- és szervezet szakpszichológus, Sallai Dóra munka- és szervezet szakpszichológus, Csomós István munka- és szervezet szakpszichológus, Szabó Erika klinikai szakpszichológus, Rigó Bernadett munka- és szervezet szakpszichológus, Dr. Kovács Gábor r. alez.

szintű és általános törvényi szabályozók mindenkor betartása mellett a felsorolt tevékenységrendszerben a pszichológusok kizárólag saját szakmai végzettségüknek megfelelően vehetnek részt.

A szakembereknek figyelembe kell venni a szervezet mint nyílt rendszer időben változó igényeit, az egyes munkakörök hatékony betöltéséhez szükséges kompetencia-követelmények folyamatos nyomon követését, monitorozását. Mindemellett figyelembe kell venni a hazai és nemzetközi fejlesztéseket, különösen az alkalmasság vizsgálatok, a képzések, kutatások és a szervezetfejlesztés területén.

2. Az egyes tevékenységformák:

2.1. Munkakörelemzés, kompetenciaterkép

Kulcsfontosságú feladat a munkakörök hatékony betöltéséhez szükséges kompetencia-követelmények folyamatos nyomon követése, monitorozása, hiszen ezekre a munkakörelemzéssel nyert kompetenciaterképekre épülnek rá a kiválasztási folyamatok, a beválás-vizsgálatok és a hosszú távú képzési tervek alapját is a rendvédelmi alap és vezetői kompetenciák kell, hogy képezzék. A tevékenység elsődleges célja tehát a munkakör sikeres betöltéséhez szükséges munkavállalói képességek, készségek és tulajdonságok feltárása különböző módszerek segítségével.

A kompetencia *„az egyén olyan személyiségjellemzője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott, előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel”*³⁰⁸ Minden kompetencia rendszerről elmondható, hogy:

- A rendszert képző kompetenciák a munkakör aktuális hatékony betöltésével állnak szoros kapcsolatban – a jelenen van a hangsúly;
- A kompetenciák definiálásához már érvényesített kompetencia szótárakat is felhasználhatunk;
- Mivel munkaköri sajátosságok határozzák meg a rendszert képező kompetenciákat, amint a munkakör változik, a rendszer is változtatható – folyamatos érvényesség;
- A munkakörök nem csak a szükséges kompetenciák, hanem az egyes kompetenciák kívánatos szintje mentén is különböznek.

Összegezve, a kompetenciarendszer leírja a hatékony teljesítményhez szükséges ismeretek, képességek és jellemvonások sajátos kombinációját, ami így felhasználható eszközként működik a kiválasztásban, képzésben, fejlesztésben, értékelésben és tervezésben. Ilyen rendszer készülhet szervezetcsoportokra, egész szervezetekre, szervezeti szintekre vagy munkaköri csoportokra, munkakörökre. A kompetencia-rendszer kialakítása során nagyon fontos szerepet kap az előkészítés, ezen belül a folyamat megtervezése, vezetői támogatás megszerzése, a folyamat kommunikálása a szervezet különböző szintjei felé, valamint a modell kidolgozása után a változás-menedzsment.

³⁰⁸ Spencer és Spencer: 1993. 9. o.

2.2. Kiválasztás: munkaköri alkalmasság egyszeri, illetve rendszeres megállapítása

„Az emberiség ősi időszakától kezdve fontos gyakorlati feladatként jelentkezett a megfelelő alkalmasság megállapítása. Az alkalmassági kritériumok meghatározása fontos volt, nemcsak egyszerű feladatok ellátása esetén, hanem a harci tevékenységben éppen úgy, mint a vezetési munkában.”³⁰⁹ Az alkalmasság „klasszikus értelemben” egy munkakör követelményeinek és lehetőségeinek, illetve a jelölt kompetenciáinak (képességeinek, személyiségtulajdonságainak) megfeleltetését jelenti. Ez a megfelelés azt jelenti, hogy a két komponens által támasztott követelmények, lehetőségek minél tökéletesebben illeszkednek egymáshoz, optimális kölcsönhatást eredményezve. A mai munkapszichológiai paradigma elveit követve a rendvédelemben végzett alkalmasság-vizsgálatok fő célja, hogy a jelölt későbbi munkahelyi magatartását előrejelezzék és a legnagyobb valószínűséggel beváló személyek kerülhessenek be a szervezetbe, illetve az egyes munkakörökbe. Cél továbbá a megfelelő kiválasztással elkerülni az alábbi veszélyeket:

- 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.

A kiválasztási és alkalmasságvizsgálati feladatok az alábbi esetekben jelentkeznek feladatként: A) Felvételi pszichológiai alkalmasságvizsgálatok B) Időszakos pszichológiai alkalmasságvizsgálatok C) Célzott pszichológiai alkalmasságvizsgálatok

Ezekon kívül soron kívüli alkalmassági vizsgálat történhet az érintett személy munkaköri alkalmasságának felülvizsgálatára, amennyiben az illetővel szemben problémák merülnek fel; a célzott vizsgálat ebben az esetben az érintett személy vezetőjének, az állományilletékes parancsnoknak vagy a csapatorvosnak a kezdeményezésére történik

Az egyes vizsgálati formákra nézve konkrét módszertani útmutatók kerültek kidolgozásra, amelyek az alkalmazandó módszerek mellett tartalmazzák azokat a kritériumszinteket is, amelyeknek az adott beosztásban meg kell felelni.

2.3. Beválasztóvizsgálatok

A dolgozók adott munkakörben való beválasztásának megítélését a beválasztóvizsgálatok segítik, amelyek egyben az alkalmassági eljárások kontrolljaként is értelmezhetőek, mivel visszacsatolást adnak arról, hogy az adott kiválasztási módszerek érvényesek-e, azaz megfelelően mérik-e az alkalmasságot, és előre jelezhető-e a segítségükkel a beválasztás valószínűsége. „Aki munkatevékenységét életpályáján eredményesen és harmonikusan tudja végezni, az bevált. Ezzel szemben nem vált be az, aki mulasztásaival saját maga vagy

³⁰⁹ Kiss 1998.

munkatársai, vagy a társadalom épségét veszélyezteti vagy sérti. Egészségileg képtelen elviselni a munka természetéből adódó hatásokat.”³¹⁰ A beválás egy olyan folyamatalkalmasság, ami alatta a dolgozó:

- hosszabb időn keresztül
- átlagos követelményt teljesítve
- balesetmentesen
- egészsége károsodása nélkül
- sikeresen működik

A beválás tehát hosszabb időt igényel, amelyhez nem elég, hogy a személy az adott munkakör elvárásainak megfeleljen, hanem egy szocializációs folyamat eredménye is. A beválás megítélésének vannak olyan objektív és szubjektív mutatói, amelyek segítenek beazonosítani a beválás mértékét. Ezek a mutatók az alábbiak lehetnek:

Objektív beválás mutatók

- A teljesítmény mennyisége és minősége
- Eredményesség: hatékonyság és gazdaságosság
- Hiányzás – jelenlét aránya
- Elköteleződés
- Előmenetel
- Képzési teljesítmény
- A munka során alkalmazott, felhasznált tudás, képesség és szakértelem mértéke

Szubjektív beválás mutatók

- A dolgozó munkatársaival, beosztottaival, feletteseivel való kapcsolata, kommunikációs stílusa
- Elégedettség – elégedetlenség
- Egyéb (rugalmas hozzáállás, leleményesség, felügyelet nélküli munkavégző képesség, mások irányításának készsége, teljesítmény célok elérésében felmutatott eredmény, munkaköri követelmények ismerete stb.

Az IRM alárendeltségébe tartozó szervezetek közös munkájával kialakításra kerültek azok a beválási kritériumok, amelyek a rendvédelmi szerveknél jelzik a dolgozók beválását, és amelyet a beválás-vizsgálatok során célszerű figyelembe venni.

2.4. Szervezetfejlesztés, munka-és szervezetteléktani kutatások

A rendvédelemben kiemelt hangsúlyt kap a szervezet vagy kisebb szervezeti egységek problémamegoldó, alkalmazkodó, megújuló képességének fejlesztése. A szervezetfejlesztéssel összehangolt munka- és szervezetteléktani kutatások több szinten próbálják feltárni és célirányos beavatkozó módszerekkel kezelni a szervezet működési problémáit. A szervezetfejlesztés tkp. olyan felülről szervezett tervszerű beavatkozás, mely

³¹⁰ CSIRSZKA, 1989

a szervezet vagy szervezeti egység egészére kiterjed, a működés teljes átalakítását tűzi ki célul magatartástudományi ismeretek felhasználásával.

Miután a rendvédelmi szervek felépítésüket tekintve erősen hierarchizáltak, ezért egyrészt könnyen előfordulhat, hogy a felkérés helyi szintű szervezeti egységtől származik. Ilyenkor célszerű arra is nagy hangsúlyt helyezni, hogy a megfogalmazott változási lépések jól illeszkedjenek a szervezet stratégiájához, valamint jövőképehez. Másrészt – ugyanebből a sajátosságból kiindulva – akár fejlesztési, akár kutatási program több szervezetet is érinthet országos szinten, ilyenkor az összehangolásnak, valamint az együttműködésnek és a felső vezetés meggyerésének kiemelkedő jelentősége van.

2.5. Munkahelyi mentálhigiénés és egészségfejlesztés

A felszínre került problémák megoldásán túl fontos feladat a munkahelyi egészségfejlesztés, amely preventív szemlélettel kínál életmód és személyiségfejlesztő programokat az egyének, csoportok életminőségnek javítására. A munkahelyi mentálhigiéné keretein belül lehetőség van a pszichés működési zavarok és betegségek megelőzésére, a munkavállalók pszichés erőforrásainak támogató fenntartására.

Mivel a rendőrség szervezetének munkakörei általában stresszel jelentősen terheltek, célszerű adott munkakör pszichoszociális kockázati tényezőre fókuszáltan stresszkezelést segítő módszerek elsajátítása. emellett fontos cél a helyes megküzdési mechanizmusok alkalmazásával, életmódprogramokkal elősegíteni az egészségességet. Lehetőség van közös képzésekre a programok helyes kialakítása érdekében, konferenciákon való részvételre, ahol szakmai és módszertani ismeretek bővíthetik a programokon részt vevő rendvédelmi dolgozó szakemberek kompetenciáit.

2.6. Képzés, fejlesztés

A képzés az emberi készségek, képességek fejlesztése, ismeret és információ átadás, egyben a fejlesztés hatékony eszközének tekinthető. A rendvédelmi munkahelyi képzések az állomány feladatellátáshoz szükséges készségeinek, képességeinek fejlesztését, az intézkedés- és személyiség-lélektani ismeretek körének bővítését tűzik ki célul, hangsúlyt fektetve a munkakör hatékony betöltéséhez szükséges kompetenciák fejlesztésére is.

A képzés optimálisan a humán rendszer részét képezi a szervezeten belül, és szervesen kapcsolódik a szervezet más alrendszeréhez. A rendvédelmi állomány jelentős része rendelkezik már tréning tapasztalattal és vett részt számos speciális felkészítésen, ezért annak érdekében, hogy valóban jól egymásra épüljenek a programok, ne forduljon elő fölösleges ismétlés, körültekintően kell informálódni az előzményekről. A képzés megrendelője a szervezetben különböző lehet. Ugyanúgy léteznek egységesen megtervezett, központilag előírt és támogatott programok, mint helyi szinten a megyék egyes alrendszerei felől érkező felkérések. A központilag meghatározott feladatok esetében a felkészülés, a végrehajtás és az anyagi feltételek biztosítása általában a feladatszabáshoz hasonlóan egységes. A pszichológus a tapasztalatai, a különböző pszichológiai vizsgálatokból, illetve az állománnyal való egyéb tevékenységből származó információi alapján javasolhat képzést, tréninget, melyet a vezetővel együttműködve valósíthat meg. Az egyes szervezeti egységeknek egymástól eltérő képzési igényei merülhetnek fel, ezt mindig szem előtt tartva kell társítani a képzési formákat, módszereket. Az egyes szervezeti egységekről és a személyekről rendelkezésre állnak olyan jelentések, pszichológiai anyagok, melyek

hatékonyan segítheti a pszichológus felkészülését, lehetővé teszi a csoporttagok megismerését, az egyéni problémákra való hatékonyabb koncentrációt. A külső képzésekkel szemben nagy előny, hogy szervezeten belül az után követés biztosított. A költség-haszon arány alapján a kompetencia alapú képzési rendszerek válhatnak hatékonyak. Tapasztalatok alapján leginkább a tréningek preferáltak.

3. Fejlesztési lehetőségek

Kompetencia-térképek „frissítése” a szervezet mint nyílt rendszer változásaival összhangban, emellett nagyon fontos célkitűzés a kompetencia alapú, munkakör-specifikus alkalmasságvizsgáló rendszer kidolgozása és bevezetése. A szervezetpszichológiai kutatások, ajánlások segítségével a problémafeltárást követően a tényleges gyakorlati fejlesztések megvalósítása. Alap-és vezetői kompetenciák fejlesztése. Szorosabb kapcsolat kialakítása igényelt a képző intézményekkel (RSZKI-k, RTF, ZMNE), ezen kívül hosszútávon elengedhetetlen az összehangolt, integrált szemléletű emberi erőforrás-gazdálkodás megteremtése.

A hazai és nemzetközi fejlesztések figyelemmel követése lehetőséget ad a rendvédelmi munka és szervezetpszichológiai tevékenységrendszer állandó, dinamikus megújulására, minél nagyobb hatékonysággal támogatva a szervezet, csoportok és egyének igényeit.

Irodalomjegyzék:

1. Antalovits M.- Dienes E.-Kovács Z.-Perczel T. (szerk.): Munka-és szervezetpszichológiai szakmai protokoll. 2003.
2. Kiss GY.: A munkalélektan története. Távközlési Munkalélektani és Üzemegészségügy Egyesülés. Budapest, 1998.
3. Klein S.: Munkapszichológia I. Edge 2000 Kiadó. Budapest, 2004.
4. Klein S.: Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft. Budapest, 2001.
5. Nemeskéri Gy.-Fruttus I.: Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Ergofit Kft. 2001.
6. Összefoglaló tanulmány a kompetencia alapú HR-rendszer alkalmazásához, Duna Palota Kulturális Kht. kiadója, Bp.(2007)
7. Spencer L. M.- Spencer S. M.: Competence at work: Models for superior performance, Wiley, New York, 1993.
8. Virág László (szerk.): A rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja, Határrendészeti Tanulmányok 2009/2. különszám