

Bokodi Márta – Malét-Szabó
Erika – Pankár Tibor Balázs

A közigazgatási vezető-kiválasztás új koncepciója

*Bokodi Márta – Malét-Szabó
Erika – Pankár Tibor Balázs*

A közigazgatási vezető-kiválasztás új koncepciója

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

**„A versenyképes közszolgálat személyzeti
utánpótlásának stratégiai támogatása”**című
projekt keretében készült el és jelent meg.

Szerzők:

Dr. Bokodi Márta
Dr. Malét-Szabó Erika
Pankár Tibor Balázs

Szakmai lektor

Kovácsné Dr. Szekér Enikő

Olvasószerkesztő

Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:
2018. március 12.

Kiadja:

© NKE, 2018

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
Dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

I. Vezetői összefoglaló	9
I.1. Előzmények	9
I.2. A koncepció indokoltsága	9
I.3. A koncepció célja	9
I.4. Koncepciót megalapozó kutatások	10
I.5. Alkalmazott módszertan	10
I.5.1. Interjú	11
I.5.2. Az interjú kérdései	11
I.5.3. Az interjú vizsgálat folyamata	11
I.6. Kérdőív	12
I.6.1. A kérdőív tagolása	12
I.6.2. A kérdőív feldolgozásának folyamata	12
I.7. A vizsgálat eredményeinek rövid ismertetése	12
I.7.1. Megállapítások	12
I.7.2. Következtetések	16
II. Bevezetés	17
II.1. A humán funkciók, folyamatok és a vezetés kapcsolata	17
II.2. A vezető-kiválasztás elméleti alapjai, stratégiai célja és alapelvei, illeszkedése egy integrált humánerőforrás gazdálkodási rendszerhez	19
III. A közszolgálat korábbi vezető-kiválasztási megoldásai	24
III.1. A vezető-kiválasztás során alkalmazott leggyakoribb módszerek, eszközök	24
III.1.1. Az interjú	24
III.1.2. A referencia	25
III.1.3. Kiválasztási tesztek	25
III.1.4. Értékelő Központ (AC)	25
III.1.5. Munkapróba	26
III.2. A közigazgatási vezető-kiválasztás szervezeti lehetőségei ..	27
III.3. A belügyi vezető-kiválasztás szervezeti lehetőségei	29
III.3.1. Az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer	30
III.3.2. Az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás módszertana, kiválasztási eszközök bemutatása	37
III.3.4. Az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás eredményének értékelése	44
III.3.5. A közigazgatási vezető-kiválasztás támogatására készített neurális modellek	46
III.3.6. Az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás értékelése	46

III.4. A közigazgatási vezető-kiválasztás német gyakorlata	48
III.4.1 A németországi kiválasztási gyakorlat fő jellemzői.....	48
III.4.2. Alkalmazott módszerek, eszközök	49
III.4.3. Egyéb kiválasztási eszközök.....	51
III.4.4. Eredmények értékelése, visszajelzés és dokumentáció	52
IV. A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszert megalapozó kutatás eredményeinek összegzése	54
IV.1. A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer kialakítását megelőző igényfelmérő kutatás célja és menete, kapcsolódása a koncepcióhoz.....	54
IV.1.1. A Kérdőív módszertana	55
IV.2. A kutatás eredményeinek összegzése – az előzetesen felállított hipotézisek alapján	55
IV.2.1. A vezető-toborzás.....	55
IV.2.2. A pályáztatás	57
IV.2.3. A vezető-kiválasztás	59
IV.2.4. A vezetői kompetenciák.....	66
IV.2.5. Vezetők végzettsége, képzettsége.....	71
IV.2.6. Vezetővé történő kinevezést megelőző munkavégzési területek.....	72
IV.2.7. Közigazgatáson kívülről jött vezetők jellemzői	73
IV.2.8. A közigazgatási vezető-kiválasztás rendszerének fejlesztése.....	74
V. A közigazgatási vezető-kiválasztás fenntartható modelljének megalkotása, az ehhez szükséges feltételek	80
V.1. Közigazgatási vezető-kiválasztás tervezett keretei	80
V.1.1. A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer komplex rendszermodelljének tervezete	80
V.1.2. A kiválasztási folyamat áttekintő bemutatása – időtartam, kötelező és ajánlott elemek, szereplők, érintettek, dokumentálás, nyomon követés	87
V.1.3. Az egyéni fejlesztési terv szerepe a közigazgatási vezető-kiválasztási rendszerben	91
V.1.4. A stratégiai vezetők és HR szakértők megismertetése a közigazgatási kiválasztási modell folyamatával.....	92
V.1.5. Infrastrukturális, személyi, szakmai, anyagi feltételek és a jogszabályi háttér ismertetése, a működési modell bemutatása.....	92

V.2. Összegzés	93
VI. Szakirodalom	97
VII. Ábrajegyzék	99
VIII. Táblázatjegyzék	100
IX. Mellékletek	101
1. melléklet	101
2. melléklet	107
3. melléklet	122
4. melléklet	123
5. melléklet	124
6. melléklet	125
7. melléklet	126
8. melléklet	127
9. melléklet	128
10. melléklet	129

I. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

I.1. Előzmények

A koncepció a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „**A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása**” című projekt keretében készült.

I.2. A koncepció indokoltsága

A közigazgatás-fejlesztési dokumentumok integrált stratégiai humánerőforrás-gazdálkodás kialakítását tűzték ki célul, annak érdekében, hogy a közszolgáltatások minősége a jövőben kiemelkedő színvonalú legyen, és a közigazgatás személyi állományának gondolkodása és cselekedetei ügyfél-orientációt közvetítsenek az állampolgárok felé.

A stratégiai humánerőforrás-gazdálkodás megvalósításának egyik kulcsszereplője a vezető, akinek személyisége, attitűdje és az általa közvetített értékrend különös hatással bír valamennyi humánerőforrás-gazdálkodási folyamatra; ez a kiemelt szerep indokolja, hogy a vezetőkre, és azon belül a kiválasztásukra külön kell koncentrálnunk a stratégiai célok megvalósítása során.

I.3. A koncepció célja

A jelenlegi projekt célja az, hogy:

- a közigazgatásban jelenleg működő vezető-kiválasztási rendszereket felmérjük, és megismerjük a megfelelő minőségű vezetői utánpótlás biztosításához kapcsolódó szervezeti igényeket;
- valamint a közigazgatási szervezetek sajátos jellemzőihez igazodóan egy olyan vezető kiválasztási modellt alkossunk,
 - amely figyelembe veszi a közigazgatás sokszínűségét,
 - és igazodik annak elvárásaihoz.

A koncepció megalapozására előzetes kutatások készültek azzal a céllal, hogy az ÁROP 2.2.17. projekt keretében megalkotott rendészeti vezető-kiválasztási modell egyes elemei milyen mértékben adaptálhatók a közigazgatásra, hol támogatják az átjárhatóságot, és az esetleges eltérések hogyan kezelhetők.

Az alátámasztó kutatás célja volt továbbá, hogy egy olyan koncepció készüljön, amely egy vezető-kiválasztási eljárás jogszabályi kereteinek megalkotásához alapul szolgálhat, és amelyben az ÁROP 2.2.17¹ és ÁROP 2.2.21² projektek fejlesztési eredményei tovább hasznosulhatnak. Ezekről a kutatásokról a következő alfejezet ad képet.

I.4. Koncepciót megalapozó kutatások

A koncepció alátámasztására a 2017 májusában indult átfogó kutatás az alábbi hat hipotézist vizsgálta:

- H1. A vezető-kiválasztás és -karrierrendszer nem működik a közigazgatásban rendszerszerűen, holott erre a szervezeteknek igényük lenne.
- H2. Nincsenek, vagy a szervezetek nem használják a modern humánerőforrás-gazdálkodási módszereket a vezető-kiválasztás terén.
- H.3. A közigazgatási szerveknek hatékony feladatellátásuk érdekében igényük van a tervszerű vezetői kiválasztási, utánpótlási és karrierrendszer kiépítésére és működtetésére.
- H.4. A nemzetközi közigazgatási gyakorlatban vannak adaptálható módszerek és eszközök a probléma kezelésére.
- H.5. A rendészeti területen kikutatott, és a vezető kiválasztásban alkalmazott kiválasztási módszerek és eszközök jó hatásfokkal működtethetők a közigazgatási területen is.
- H.6. Feltételezhető, hogy a tudományos kutatás eredményeként meghatározott egységes belügyi vezetői kompetenciák és a közigazgatási vezetői kompetenciák átfedik egymást, ennek következtében pedig az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer (KVR rendszer) közigazgatási integrációja megvalósítható.

I.5. Alkalmazott módszertan

A kutatás során a kvalitatív kutatási módszerek közül a *félíg strukturált interjú módszerét és kérdőívet* alkalmaztunk. Első lépésben 34 interjút vettünk fel, második lépésként pedig 5114 kérdőívet küldtünk ki. Összesen 1545 darab kérdőív érkezett vissza, melyből 1086 darab tekinthető validnak (teljes, nincsenek hiányzó adatok).

1 ÁROP 2.2.17. Új közszolgálati életpálya.

2 ÁROP 2.2.21. Tudásalapú közszolgálati előmenetel.

1.5.1. Interjú

Az igényfelmérő interjúkban 15 szakmai vezető és 19 HR vezető vett részt, a közigazgatási szervezetek központi, területi és helyi szervezeteinek felsővezetői köréből.

A félig strukturált interjú módszerét használtuk, amely lehetőséget teremtett arra, hogy az irányított beszélgetés során a formalizált és a kevésbé formalizált kérdések felhasználásával jussunk a szükséges információkhoz. A formalizált kérdések egységes és ismételt alkalmazása lehetővé tette az adatok összehasonlítását, az interjú kevésbé strukturált szakasza pedig lehetővé tette a formalizált kérdésektől történő eltérést, a válaszadó gondolatainak mélyebb megismerését.

1.5.2. Az interjú kérdései

A következő témákban hangzottak el a kérdések az interjú folyamán:

- az interjúalany vezetői útjával kapcsolatos kérdések,
- a közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer jelenlegi helyzetével kapcsolatos vélemény,
- a kiváló közigazgatási vezetőről alkotott kép,
- a vezetői utánpótlás biztosításához, kiválasztásához kapcsolatos kérdés,
- a vezető-kiválasztás esetén elérhető szakmai támogatás,
- egy egységes, vagy egy szervezethez kötött vezető-kiválasztási rendszer támogatná jobban a vezetők minőségi kiválasztását,
- mik a modern, a közigazgatási igényeket kielégítő vezető-kiválasztási rendszer működtetéséhez szükséges keretfeltételek, erőforrások, valamint a szükséges intézményi háttér.

1.5.3. Az interjú vizsgálat folyamata

Az interjú vizsgálat a következő lépésekből állt:

- félig strukturált interjú kérdéssorozatának összeállítása és tesztelése,
- 34 darab interjú lefolytatása,
- az interjúk feldolgozása,
- az eredmények összegzése, és ez alapján összegző jelentés készítése, melynek eredménye a koncepció kidolgozása.

I.6. Kérdőív

I.6.1. A kérdőív tagolása

Az igényfelmérő kérdőív fő fejezeteit (struktúráját) és kérdéseit az interjúk alapján az alábbiak szerint határoztuk meg:

- azonosító adatok,
- a jelenlegi vezetőtoborzás, pályáztatás, kiválasztás gyakorlatával kapcsolatos kérdések,
- a vezetői elvárásokkal (kompetenciákkal) kapcsolatos kérdések,
- a közigazgatási vezető-kiválasztás rendszerére vonatkozó kérdések.

I.6.2. A kérdőív feldolgozásának folyamata

Összesen 1545 darab kérdőív érkezett be, ebből 1086 darabot tekintetünk érvényesnek, azaz teljesnek, hiányzó adattól mentesnek.

A feldolgozás statisztikai elemzési módszerekkel történt. Az elemzéshez az Excel és a SPSS programokat vettünk igénybe.

I.7. A vizsgálat eredményeinek rövid ismertetése

I.7.1. Megállapítások

Az összegzett megállapítások a hipotézisek sorrendjében a következők:

H1. A vezető-kiválasztás és a vezetői karrier rendszer nem működik a közigazgatásban rendszerszerűen, holott erre a szervezeteknek igényük lenne.

- A feltételezés megalapozott.
- A vizsgálatok alátámasztották azt a hipotézist, hogy a vezető-kiválasztás és a vezetői karrier között a közigazgatásban nincs rendszerszerű, stratégiai kapcsolat.
- Többségében megfogalmazódott az a vélemény, hogy a szervezeteknek igényük van egy modern, stratégiai céljaikat támogató vezető-kiválasztási rendszerre. A rendszer azonban nem írhatja felül a szervezetek döntéshozói szintjének akaratát, inkább előszűrő szerepet kell betöltenie.

- Egy egységes, központilag tervezett rendszert, amely kötelező erővel határozná meg a kiválasztás folyamatát valamennyi szervezet számára, nem tartanak megfelelő megoldásnak. Egy központi kiválasztási és fejlesztési szervezet létrehozását és működtetését nagymértékben elutasítják.
- Inkább elfogadnának egy olyan módszertani támogató megoldást, amely kiválasztási eszközök és módszerek közötti szabad választást engedne a számukra, és amin keresztül így figyelembe lehetne venni az adott szervezet és szakterület sajátosságait.

H2. Nincsenek, vagy a szervezetek nem használják a modern humánerőforrás gazdálkodási módszereket a vezető kiválasztás terén.

- A feltételezés megalapozott.
- A toborzás és vezető-kiválasztás során a szervezetek a jogszabályi minimum kereteket betartják, az alkalmazás feltételei szerinti követelményeket ellenőrzik.
- A vezetőjelöltek nagy része ajánlások alapján kerül látókörbe. Adatbázisokat csak egy-egy szervezet épít a potenciális jelöltekből. Korszerű utánpótlási adatbankokat, amelyek kompetenciáik szerint tartják nyilván a jelölteket, nem építenek. A toborzás sok esetben nem követi a vezetői munkaköri profil igényeit.
- Egyes közigazgatási szervezetek, belátva saját érdekeiket, szívesebben működtetnek utánpótlási adatbankokat, de az utánpótlás nem tervszerű munka. A megkérdezettek véleménye szerint a tervszerűség növelné a beválás arányát, fontos lenne a vezetői utánpótlás tervezése, valamint szervezeti igényekhez igazodó módszerek kidolgozása, illetve azoknak – szintén a szervezeti igényekhez igazodó – alkalmazása.
- Igény mutatkozik központi adatbankok kialakítására, amelyben az önkéntesség és a szervezeti érdekek közötti összhang megtalálása a legfontosabb.
- Jellemzően a szakmai feladatokban jól teljesítők közül keresnek jelölteket, a vezetői kompetenciák másodlagos szerepet játszanak jelenleg az alkalmasság megállapításánál.
- Nem ismerik a Belügyminisztériumban működő, megkeresés esetén szolgáltatást nyújtó kiválasztási központ által nyújtott lehetőségeket, vagy ha ismerik, nem használják.

- A kiválasztások legnagyobb százaléka nem egységes és tudományos módszereket használó vezető-kiválasztási megoldások alapján jön létre.
- A legtöbb szervezet egy vagy két körös interjúval választja ki a vezetőket. Az interjúk alapján a munkáltatói jogkört gyakorlók hozzák meg a döntéseket. A személyzeti szervezetek a folyamatban adminisztratív feladatokat látnak el.
- Elvértve vannak munkapróbák. A későbbi beválást jobban támogató, megbízható kompetencia alapú tesztek, illetve AC feladatokat szinte egyáltalán nem használnak.

H.3. A közigazgatási szerveknek hatékony feladatellátásuk érdekében igényük van a tervszerű vezető-kiválasztási, utánpótlási és karrierrendszer kiépítésére és működtetésére.

- A feltételezés megalapozott.
- Jelenleg nincs tervszerű karrierrendszer, vagy csak kevés kapcsolat van a teljesítményértékelési eredmények és a vezető-kiválasztás között.
- A vezetői utánpótlás és a már kinevezett vezetők fejlesztése eshetőleges, és nem előzi meg a kinevezést. A problémát más szervezeteknél már bevált vezetők felkutatásával, ajánlásával próbálják megoldani.

H.4. A nemzetközi közigazgatási gyakorlatban vannak adaptálható módszerek és eszközök a probléma kezelésére.

- A feltételezés megalapozott.
- Több olyan közigazgatási szervezet van Európában, amelyek meghaladják a hazánkban használt módszereket és eszközöket.
- A nemzetközi gyakorlatban számos példa van arra, hogy a vezető-kiválasztást és a vezetőfejlesztést stratégiai kérdésként kezelik a közigazgatási szervezetek.³

³ Szakmailag kidolgozott és jogszabály által elrendelt vezető-kiválasztási rendszert alkalmaz például a francia, a német, az olasz, a belga, a holland, és az angol közszoigalat.

- A vezető-kiválasztás tervszerű, több fontos humán funkcióhoz illeszkedő módon történik. Strukturált formában használnak toborzási adatbankokat, kompetencia rendszereket, és ehhez igazodó kompetencia alapú kiválasztási módszereket. A legtöbb országban központosított módon történik a módszertanok kidolgozása és alkalmazása, és a vezető-kiválasztás és képzés rendszere egy egységet alkot. Valamennyi ország a nemzeti és közigazgatási kulturális alapokat figyelembe véve alakította ki saját rendszerét.
- A megkérdezettek a nemzetközi gyakorlatból csak részben tudnak elfogadni átültethető megoldásokat, inkább az lenne az igényük, hogy a magyar közigazgatás dolgozza ki a saját vezető-kiválasztási és vezetőfejlesztési eszköztárát és módszereit.

H.5. A rendészeti területen kikutatott, és a vezető-kiválasztásban alkalmazott kiválasztási módszerek és eszközök jó hatásfokkal működtethetők a közigazgatási területen is.

- A feltételezés megalapozott.
- Az ÁROP 2.2.17 – Új közszolgálati életpálya projekt keretében kidolgozott, tíz tesztből (KVK teszt), egyéni, páros és csoportos AC feladatokból, valamint kompetencia alapú félig strukturált interjúkból álló, informatikailag támogatott új belügyi vezető-kiválasztási rendszer (KVR rendszer) komplex módon képes mérni a közigazgatási vezetői kompetenciákat. Ez a tény egyértelműen megerősíti, hogy az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer a közigazgatás számára is adaptálható.

H.6. Feltételezhető, hogy a tudományos kutatás eredményeként meghatározott egységes belügyi vezetői kompetenciák és a közigazgatási vezetői kompetenciák átfedik egymást, ennek következtében pedig az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer (KVR rendszer) közigazgatási integrációja megvalósítható.

- A feltételezés megalapozott.
- A kutatási eredmények alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a tizenhárom elemű egységes belügyi vezetői kompetencia-rendszer, valamint a közigazgatási vezetőktől elvárható kompetenciák több mint 90%-ban fedik egymást.

1.7.2. Következtetések

Kutatásunk során egyértelműen megfogalmazódott az igény a tervszerű vezető-kiválasztásra és vezetői utánpótlás kezelésre. Fontos szempontként jelent meg ugyanakkor a válaszadók részéről, hogy ne kötelező erővel, hanem az egyes főbb szervezettípusok (minisztérium, központi hivatalok, államigazgatási szervezetek, önkormányzatok stb.) eltérő igényeihez igazodóan, saját prioritásaik szerint tudjanak igénybe venni különböző vezető-kiválasztási eszközöket.

Ennek megvalósítását egy olyan szervezet képes megfelelően biztosítani, amely támogató attitűddel és módszertani tudással vesz részt a folyamatokban, meghagyva a végső döntés jogát a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőknek.

A fenti eredmények mellett mindenképpen fontos megemlíteni, hogy az interjúk során megkérdezett vezetők általában véve a belügyi vezető-kiválasztásban alkalmazott módszereket nem találják a közigazgatásban adaptálhatónak.

Ez azonban valószínűleg a belügyi vezető-kiválasztás vizsgálati módszertan ismeretének a hiányából, és nem saját élményen alapuló tapasztalatokból fakad. A különböző vezető-kiválasztási módszereket, mint a kompetencia tesztek, vagy az interjúk alkalmazását egyértelműen elfogadhatónak tartják és támogatottnak ítélik meg. Az ellenállást az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer részleteiben történő megismerésével, megismertetésével, valamint a közigazgatási alkalmazhatóság további vizsgálatával érdemes feloldani.

Az adaptálhatóságot segíti, hogy a jelen, KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítójú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretén belül a Belügyminisztérium szakemberei kialakították:

- a közigazgatási szakterület főbb vezetői munkakörcsaládjai számára négy vezetői-irányítói kompetenciaprofil-összefüggéss-rendszert (neurális modellt).

Az ÁROP 2.2.17 projekt keretében kidolgozták:

- specifikusan a közigazgatási elvárásoknak megfelelő 200 darab (egyéni, páros és csoportos) AC feladatot.

II. BEVEZETÉS

II.1. A humán funkciók, folyamatok és a vezetés kapcsolata

A közigazgatási szervezetek csak úgy tudják küldetésüket és feladataikat a változó társadalmi elvárásokhoz igazodóan ellátni, ha érzelmileg tudatos és intelligens szervezeti működést alakítanak ki. Az a szervezet nevezheti magát *érzelmileg fejlett* szervezetnek, amely érzelmi intelligenciával rendelkező vezetőket választ és nevel ki, akik:

- képesek hosszú távon sikeres, költséghatékony szervezeti működést elérni,
- képesek megteremteni a szervezeti és az egyéni érdekek összhangját,
- képesek biztosítani a magas munkatársi elégedettséget, motivációt és elkötelezettséget, a lojalitást,
- valamint képesek megoldani a legjobb, a legkvalifikáltabb munkaerő vonzását, kiválasztását és megtartását.⁴

A közigazgatási rendszer megújítása a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programmal indult 2010-ben, majd a Magyar Programok folytatásának, átdolgozásának is tekinthető Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiával folytatódik (2014-2020). A stratégia az OECD-tagállamok közigazgatás-fejlesztési tapasztalatait, és az általuk kialakított, hazánkban is alkalmazható jó gyakorlatokat is figyelembe veszi.

Fő célkitűzései koherensen illeszkednek egymáshoz, és a szervezeti és személyi hatékonyság irányába mutatnak. A stratégia a **közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztésére** irányuló intézkedési csomagot is tartalmaz, amelynek várható eredménye:

- motivált, elkötelezett, felkészült személyi állomány,
- a közszolgálati munkát végzők megbecsültségének növekedése,
- az utánpótlás biztosításának fejlődése,
- továbbá a mindehhez szükséges professzionális, elkötelezett vezetői gárda.⁵

⁴ BOKODI–SZAKÁCS, 2013.

⁵ BOKODI, 2016.

Már 2013-ben elkezdődtek olyan kutatások, mint a Közigazgatási Humán Tükör kutatás, amelynek lehetséges eredménye egy stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás kialakítása a közigazgatásban.

A stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás lényege, hogy a közigazgatásban az egyes humán folyamatok és funkciók egymással összefüggő rendszert alkossanak, és szoros, mátrixszerű kapcsolatban álljanak egymással. Eredményeik a szervezeti és az egyéni igények összhangjára épülve hatékonyan támogassák a közigazgatás feladatellátását, eredményességét és munkakultúráját.

A 2013-ban kidolgozott „*stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodell*”⁶ a közigazgatás humán-erőforrás-gazdálkodási folyamatait további humán funkciókra bontja, és egységes keretbe foglalja.

A közigazgatás stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodási rendszermodellje az alábbi *hat humán folyamat*ból épül fel:

- Stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés,
- Munkavégzési rendszerek,
- Emberierőforrás-áramlás- és fejlesztés (közszolgálati életpályamenedzsment),
- Teljesítménymenedzsment,
- Ösztönzésmenedzsment (kompenzáció és javadalmazás),
- Személyügyi szolgáltatások és tevékenységek.

A humán folyamatok közül az emberierőforrás-áramlás a közszolgálatba történő bekerülés feltételit, a kiválasztás módszereit és az előmenetel mikéntjét meghatározó humán funkciók együttese.

A vezető-kiválasztás és -fejlesztés alapértelmezett funkcióként az *emberierőforrás-áramlás* humán folyamatához sorolható. Ugyanakkor – a vezetés szervezeti hatását tekintve – szinte valamennyi emberierőforrás-gazdálkodási folyamatnak a részese, generálója vagy a meg születő eredmények felhasználója.

Ezért a vezető-kiválasztás és a vezetővé válás folyamata stratégiai fontosságú kérdés a közszolgálati szervezetfejlesztések során.

A közigazgatási vezetőknek szinte valamennyi humán folyamatban meghatározó szerepük van, ők a változások irányítói,

6 SZAKÁCS, 2014.

és katalizátorai is egyben. Szerepük stratégiai fontosságú, és megkérdőjelezhetetlen a *köztisztviselők kiválasztásában, beillesztésében, fejlesztésében, motiválásában, teljesítményük mutatóinak meghatározásában, és eredményeik visszajelzésében, tehetségük mobilizálásában és a szervezeti kultúra fejlesztésében.*

A *felső* vezetés feladata annak biztosítása, hogy az egyes menedzsment területek járuljanak hozzá a szervezet hatékony és eredményes működéséhez. A *középvezetők* feladata, hogy a stratégiai elképzeléseket közvetítsék a munkatársak felé, és motiválják őket a célok elérésére. A *beosztott irányítók* feladata – ahol vannak ilyen pozíciók –, hogy kiemelkedő szakmai tudásukkal járuljanak hozzá a minőségi munkavégzéshez és a mikro szintű csoportok helyes működéséhez.

A szervezetek sikeres működésének megítélése számos tényezőn múlik. Többek között a beosztottak és a vezetők motiváltságán, a szervezetek költséghatékony működésén, a kitűzött célok elérésén.

A vezetőket is érintő és/vagy általuk irányított, végzett, az eredményességhez nagyban hozzájáruló humán folyamatok közül már kidolgozásra került néhány elem, például a közigazgatási munkakör elemzési rendszer, és bevezetésre került egy kompetencia alapú teljesítményértékelés, a kiemelt három szolgálati területen (közszolgálat, rendvédelem, honvédség).

A bevezetett rendszerek a közszolgálati tisztviselők teljesítményének javítása révén, a munkájuk végzéséhez szükséges kompetenciák (ismeret, tudás, készségek, képességek, szociális szerepek, énkép, személyiségvonások, motiváció) fejlesztésén keresztül járulnak hozzá a szervezet célkitűzéseinek eléréséhez.

II.2. A vezető-kiválasztás elméleti alapjai, stratégiai célja és alapelvei, illeszkedése egy integrált humánerőforrás-gazdálkodási rendszerhez

Az integrált stratégiai emberierőforrás-gazdálkodási modell bevezetésének időszerűségét az egyre nehezebben beszerezhető minőségi munkaerő folyamatos biztosításának igénye, valamint a *vezetői utánpótlás toborzásának és kiválasztásának* hiánya is alátámasztja. A megfelelő kompetenciákkal rendelkező, hosszútávon közigazgatási pályát előnyben részesítő jelöltek felkutatása, megtartása nélkül nem biztosítható a közigazgatás szervezeti hatékonyságának elvárható szintje.

A HR funkciók fejlesztésének négy kiemelt célja van:

- **integráció:** az emberi erőforrás gazdálkodás és a szervezeti stratégia szerves összhangjának megteremtése;
- **professzionalizmus:** a HR szakemberek felkészítése a munkatársak teljesítményének és fejlődésének minél szakszerűbb irányítására, tervezésére; hivatásrendenként humán módszertani és szolgáltató központok felállítása, egységes informatikai szakértő rendszer bevezetésével;
- **rugalmasság:** a változásokra való gyors reagálás képességének biztosítása, a munkaerő flexibilitásának és konvertálhatóságának megteremtése a humánfolyamatok fejlesztésével;
- **minőség:** egy olyan, a szolgáltatások megfelelő minőségét biztosítani képes munkatársak pályára kerülését szolgáló kiválasztási rendszer kialakítása, amely szorosan igazodik a kialakuló munkakörökhöz, munkakörcsaládokhoz és karrier utakhoz.

A szervezetek számára a többféle humánerőforrás-gazdálkodási modell közül való választást az határozza meg, hogy az adott modell mennyire képes megtalálni, valamint a szervezeti célokkal összhangba hozni a szervezet struktúráját és a szervezet kultúráját.

Nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a nemzetközi globalizációs folyamatok, a társadalmi környezet, benne a politikai, a gazdasági és a kulturális tényezők, munkaerő-piaci viszonyok igen jelentős mértékben kihatnak a szervezetek működésére, és benne a közigazgatási humán erőforrás menedzselésére is.

A változások természetéből adódóan azonban a HR inkább követi, mint megelőzi a kiváltó okot jelentő folyamatokat, azaz megpróbál részben megváltoztatott eljárásokat, munkamódszereket alkalmazni az aktuális problémára, részben választ adó folyamatszabályozásokat bevezetni, és létrehozza ennek általunk legjobbnak hitt jogi környezetét. Sokszor egy-egy, a szemünk előtt heverő, a mások által már kipróbált egyszerű megoldást sem vesszük észre. Gyakran megfedkezünk arról, hogy a humánerőforrás-gazdálkodási folyamatok mindenkor mozgatórugója maga az ember.

„A közszférában dolgozók a közigazgatás arcai az ügyfelek számára, így komoly jelentősége van annak, hogy mi jellemzi a közigazgatás személyi állományát.

Ezért olyan fejlesztéseket indokolt elindítani, amelyek egyszerre növelik

1. a közzolgálati tisztviselőkbe és a közigazgatásba vetett állampolgári bizalmat, valamint
2. a közigazgatás vonzerejét és teljesítőképességét.

Ez elsősorban az új, rugalmas közzolgálati életpályamodell bevezetésével érhető el, ezért a stratégia beavatkozási struktúrája is az életpályamodellhez igazodik, annak fontosabb összetevőit, szakaszait képezi le, az alábbiak szerint:

- *közzolgálati vezetők kompetenciáinak fejlesztése*, (kiemelten indokolt foglalkozni a vezetők kiválasztásával, továbbképzésének kérdésével, professzionális vezetői kultúra váltással),
- *utánpótlás tervezése* (kiemelten fontos a megfelelő szolgáltató és eredményorientált szemléletű embereknek a közzolgálati életpályára állítása),
- *munkakör alapú rendszer teljes körű kiépítése* (a munkakör alapú rendszer teljes bevezetése lehetővé teszi a kompenzációs és javadalmazási rendszer átalakítását, növelve ezzel is a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességét),
- *egyéni szabott karriermenedzsment* (biztosítani kell a professzionális munkaerő megtartását, az egyéni fejlesztést középpontba állító egyéni karriertervek elkészítését),
- *továbbképzés és kompetenciafejlesztés* (az egyéni fejlesztést középpontba állító kompetenciafejlesztések és az életen át tartó tanulás elvének érvényre juttatását),
- *elkötelezettség növelése, ösztönzésmenedzsment, motiváció fejlesztése* (a szakmai fejlődés és a közzolgálati életpálya presztízséből adódó büszkeség, valamint az anyagi és erkölcsi megbecsülés érzésének kialakítása),
- *szolgáltatásfejlesztés* (a pályán tartás felé ható – az egyes életpálya-szakaszokat jellemző sajátos problémák megoldásában az elégedettséget növelő – jóléti, szociális és egyéb szolgáltatások rendszerének kialakítása).⁷

7 Közigazgatás- és közzolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014-2020.

Az elvégzett kutatás vizsgálati területe egybeesik azzal a törekvéssel, amit a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (11.0), valamint a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014-2020) a közigazgatás személyzetének kiválasztásával kapcsolatban ugyancsak elérendő célként fogalmazott meg.

A program a rugalmasságot, minőségi szelekciót, versenyelvűséget, a nyitottságot, valamint a gyorsaságot tekinti alapelvnek a toborzások és kiválasztások során.⁸

Ugyanakkor a jelenlegi, inkább keretjellegű szabályozás szerinti kiválasztás nem kötődik kötelezően meghatározott vezető-kiválasztási aktusokhoz, *meghívás* vagy *pályázati eljárás* alapján kaphatnak a jelöltek kinevezést.⁹ A Kttv. alapján a pályázati eljárás lehetőségével belátásuk szerint élhetnek a szervezetek, kötelező erő nincs. A kiválasztások alkalmával a kompetenciák vizsgálata szubjektív és eshetőleges. A közigazgatási karrier rendszer nem a teljesítmény értékeire épít. Az állami tisztviselőkre vonatkozóan a vezetők kiválasztása nem tér el a Kttv.-ben meghatározottaktól, viszont a kinevezett vezetőknek öt éven belül kötelező a NKE kormányzati tanulmányok szakirányú továbbképzési szak elvégzése, amelynek tematikájában vezetői tréning (Vezetés-szervezés kompetencia-fejlesztő tréning, Fejlesztés menedzsment gyakorlat) is szerepel. A képzés célja a közszolgálatban felsővezetői feladatokhoz szükséges ismeretek és képességek fejlesztésével olyan szakemberek képzése, akik az államérdek és a közszolgálat értékrendjének érvényesítése érdekében, állami és szakmai vezetői feladatokat komplexen, rendszerszemlélettel, magas szintű tervezési, stratégiai, elemzési és vezetői képességek birtokában képesek ellátni.

A stratégiai célokat és a kutatási eredményeket egybevetve azt tapasztaltuk, hogy a vezető-kiválasztáshoz és toborzáshoz kapcsolódó humán folyamatokat fontosnak ítélték a megkérdezettek. A kérdőívben használt négyfokozatú skálán valamennyi humán folyamatot legalább „jelentős” mértékűnek ítélték. A legfontosabb humán funkciónak a munkaerő tervezést (60%) tartották a válaszolók. A vezetők beillesztése 59%-os jelölést kapott, a többi megjelölt humán folyamatot és kiemelt humán funkciót 50-60% közöttire értékelték, kivéve a teljesítmény-értékelést, amely kis mértékben alatta maradt az 50%-os jelölési aránynak, 48,7%-ot ért el.

⁸ Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0 2011.

⁹ Kttv. 45. §.

Az emberi tőke *folyamatos minőségi növekedése, megújítása, fejlesztése a modern közigazgatás szervezeti hatékonysága szempontjából fontos változási tényező.*¹⁰ Átlátható, tervezhető humánpolitikai rendszer bevezetésén keresztül lehetséges változásokat elérni, még hozzá olyan humánpolitikai rendszeren keresztül, amelyben valamennyi humánpolitikai funkció szerepet kap.¹¹ (A stratégiai integrált közszolgálati humán folyamatok és funkciók bemutatását lásd az 1. mellékletben.)

A közigazgatás az elmúlt évtizedekben – különösen a kilencvenes években létrejött politikai változás hatására – komoly erőfeszítéseket tett a humánerőforrás-gazdálkodás megreformálására, mégis lassú, elodázott és gyakran megtorpanó fejlesztések állják útját a modern és hatékony eszközrendszer bevezetésének és működtetésének.

Ezen a területen az Európai Unió tagállamai között is jelentős különbségek vannak, amelyet sok esetben a HR szakemberek és a vezetők stratégiai humánerőforrás-gazdálkodási ismereteinek hiánya, és a szervezeti kultúra, valamint a szervezet nagyságából és a jogszabályi körülhatároltságából adódó nehézkes megmozdulása hátráltatott. Egy kiválasztási megoldást – a Németországi Szövetségi Köztársaságban alkalmazott módszert – a 3.4. pontban röviden bemutatjuk. A német közigazgatási megoldások sok tekintetben azonos gyökerekből indultak, mint Magyarország, ezért érdemes magunkat ezzel a kultúrkörrel összehasonlítani, és megfontolni, mi az, amit át tudunk tőlük emelni a formálódó magyar vezető-kiválasztási rendszerbe.

10 BAKACSI et al., 1999.

11 BOKODI, 2013.

III. A KÖZSZOLGÁLAT KORÁBBI VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI MEGOLDÁSAI

III.1. A vezető-kiválasztás során alkalmazott leggyakoribb módszerek, eszközök

A vezető-kiválasztásban leggyakrabban használt eszközök az interjú, a különböző személyiség- és képesség tesztek, kompetencia tesztek, értékelő központ (AC) eljárások, valamint a referenciák és a munkapróbák. A szakirodalom ezen túlmenően más módszereket és eszközöket is felsorol. Az alábbiakban a legjelentősebb kiválasztási eszközöket és módszereket ismertetjük, amelyek a szektortól függetlenül, gazdálkodó szervezeti és közigazgatási közegben is alkalmazhatóak.

III.1.1. Az interjú

Az interjú használata általános módszer. Ez a pályázóval folytatott személyes beszélgetés, amelynek célja az információszerzés. Az interjú során a súlyponti témák közé tartoznak a pályázó végzettsége, szakmai múltja, jelenlegi foglalkozása, képességeinek és személyiségének megismerése, motivációjának azonosítása, elvárása a szervezettel szemben. Ez egy szubjektív módszer, melynek eredményét jelentősen befolyásolja az „interjúztató” tudása, attitűdje.

Az interjú a kérdezők száma szerint lehet egyéni, páros, csoportos. Az előre meghatározott kérdések szerint strukturálatlan vagy strukturált interjú.

A strukturálatlan beszélgetés megbízhatósága jóval alacsonyabb, mint az erősen strukturált interjúké, mégis a vezető-kiválasztás leggyakoribb eszköze, holott a kiválasztási technikák hatékonyságának kutatása szerint ennél a módszernél a pályázók későbbi beválása 30-35%.

A modernebb technikáknak, például az értékelő központoknak (AC), a teszteknek és a próbamunkáknak sokkal jobbak a beválási előrejelzőik.

A strukturálatlan interjú technikát azért tartják a szervezetek mégis a legfontosabb eszköznek, mert az interjú olyan találkozásra ad alkalmat, ahol a későbbi vezető közvetlenül tehet fel kérdéseket a jelölteknek, és megbecsülheti, hogy az be tud-e majd illeszkedni az általuk képviselt munkahelyi kollektívába.

III.1.2. A referencia

A vezető-kiválasztásban fontos módszer a referencia. Ez a módszer külföldön leginkább az Egyesült Királyságban és Németországban elterjedt, a magyar közigazgatásban nem használják. A levél és telefonos referencia kérés is elterjedt módszer. A telefonon keresztül bonyolított referencia kérés időtakarékos, míg levél útján több konkrét információt lehet megtudni a jelentkező múltjáról. A legfőbb kritika a módszerrel szemben az, hogy megbízhatósága sokak szerint nagyon alacsony. Gyakran kedvezőbb képet festenek a jelöltről, mint amilyen valójában, különösen, ha még dolgozik az előző munkahelyén és meg szeretnének tőle válni. A másik probléma az, ha a referencia olyan személyektől (korábbi munkaadók, kollégák, barátok) származik, akik kedvelik a jelöltet, és kizárólag a pozitív tapasztalataikat közvetítik.

III.1.3. Kiválasztási tesztek

„A pszichológiai teszt nem más, mint jelző és mérőeszköz, amely bizonyos képességekről, személyiségjegyekről és ezek fejlettségi, intenzitásbeli fokáról tanúskodik.”¹² Több típusú tesztet is használnak a kiválasztásban, személyiségtesztet, intelligencia tesztet, figyelemvizsgáló tesztet, kompetencia tesztet.

A személyiség–intelligencia–figyelmi teszt együttese sok információt ad a jelöltről. Megbízhatóak az ilyen mérések, de inkább az alkalmatlanság kiszűrésére, mint az elvárt magas teljesítmény előrejelzésére szolgálnak.

III.1.4. Értékelő Központ (AC)

Az AC vezetői beválás és/vagy a képzési szükséglet megállapítására kifejlesztett eszközrendszer és vizsgálati koncepció. Elsősorban vezetői kiválasztásra használt módszer. Jellemzője, hogy egy vagy több napos, általában 6-12 jelöltet értékelnek együttesen, több értékelő jelenlétében, különböző feladatok elvégzésének teljesítménye alapján. Az összes jelölt ugyanazokat a feladatokat, ugyanolyan körülmények közt oldja meg, így kompetenciáik és teljesítményük összehasonlíthatóvá válik. Az életből vett szituációs gyakorlatok

¹² KLEIN, 1992.

módot adnak arra is, hogy az egyént mint a későbbi csapat tagját is megfigyelhessék. A feladatok egyéni, páros és csoportos formáját is megkülönböztethetjük az AC gyakorlatok között. A döntéshozatal során többfajta információ áll rendelkezésre, ez növeli az összegyűjtött információk megbízhatóságát, sokoldalú, összetettebb kép kialakulását teszi lehetővé. A módszer beválása az alkalmazás során eléri a 60%-ot is. „Az AC nem egy hely, hanem gyakorlatilag olyan munkapróbák sorozata, melyek az adott vezetői szint – vagy egy-egy munkakör – legfontosabb feladatait modellezik.”¹³

Az AC magas idő- és költségigényű. A működési feltételek között a kidolgozott feladatok éppen olyan fontosak, mint a jól felkészült értékelők. Az értékelők lehetnek pszichológusok, vagy kiképzett HR szakértők. A lényeg, hogy ismerjék a betöltendő munkakört és szervezeti kultúra sajátosságait. Az értékelők között fontos szempont, hogy annak a szervezeten a képviselője is jelen legyen (legjobb, ha maga az a felettes vezető), akivel a jelölt dolgozni fog.

III.1.5. Munkapróba

A munkapróba segítségével olyan komplex cselekvéseket vizsgálnak, amelyekben az ember többféle tulajdonsága érvényesül. Célja a tevékenységet végző személyiség vizsgálata a maga egészében. Amíg a tesztnél a vizsgálati cél egy meghatározott tulajdonság, addig a munkapróbánál a feladat menetétől függően több szempont is előtérbe kerül. A munkapróba sokoldalú, elsősorban a különböző képességek egymásra hatását vizsgálja, amelyben jelentős helyet kaphatnak például az akarati tényezők vagy a beállítottság.

Fontos hangsúlyozni, hogy az egyes kiválasztási módszereket (interjú, AC, referencia, munkapróba, tesztek) külön-külön vizsgálva a tapasztalatok és a vizsgálati eredmények alapján egyik eljárás sem képes teljes mértékben előre jelezni a beválást. A legjobb megoldásnak a munkakör profiljának megfelelő összetételben a különböző módszerek kombinált alkalmazása tekinthető.

A közigazgatásban és a rendészetben – belügyi kiválasztási rendszer néven – az utóbbi tíz évben több olyan fejlesztés is zajlott, amelyeket érdemes áttekinteni, és legjobb megoldásaikat és tapasztalataikat

13 SZILÁGYI, 2011.

felhasználni egy új közigazgatási kiválasztási eljárás módszertani és szervezeti kialakításánál.

III.2. A közigazgatási vezető-kiválasztás szervezeti lehetőségei

A magyar közigazgatás 2008-ban már megpróbálkozott – igaz ugyan-csak nem kötelezően, hanem megrendelhető szolgáltatásként – egy két lépcsős vezető-kiválasztási rendszer kialakításával. Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ néven kiválasztási és képzési központot hoztak létre. A kormányrendelet ma is hatályos, a kínált szolgáltatások nem kötelezők, de megrendelhetők. A szolgáltató központ ma már a Belügyminisztériumhoz tartozik osztály jogállással, és neve is megváltozott Közszolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztály, Személyzetfejlesztési és Szolgáltatási Osztály névre. Mivel nem kötelező sem a pályáztatás, sem a kiválasztási eljárás lefolytatása, ezért nagyon kevés megrendelést teljesítettek az utóbbi tíz évben, pedig az ÁROP 2.2.17. projekt keretében a közigazgatás számára több mint kétszáz darab egyéni, páros és csoportos AC feladat került kialakításra, az alkalmazást megkönnyítő web-felülettel együtt.

Az alkalmazott rendszer két lépcsős: online kompetencia tesztek kitöltéséből és AC gyakorlatokon való részvételből áll, amelyet igénybe vehetnek a szervezetek. A szolgáltatás egy kiterjedt toborzási portállal, a KÖZIGÁLLÁS hirdető- és keresőfelületével kiegészülve működik. A működés jogi kereteit a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szerv által lefolytatott pályáztatás rendjéről, annak szervezéséről és lebonyolításáról, a pályázati eljárás alól adott mentesítésről, a kompetencia vizsgálatról és a toborzási adatbázisról, valamennyi a pályázati eljáráshoz kapcsolódó nyilvántartás szabályairól szóló 406/2007. (XII. 27.) kormányrendelet szabályozza.

A Szervezetfejlesztési és Szolgáltatási Osztály (továbbiakban: Szolgáltatási Osztály) szolgáltatásai térítésmentesen vehetők igénybe. Ha a közigazgatási szerv pályázati eljárás útján szeretné üres vezetői beosztását betölteni, egy elektronikus munkakör térkép kitöltése után a Szolgáltatási Osztály elkészíti a pályázati kiírás tervezetét, és közzé teszi azt a saját portálján. Fogadja a pályázatokat, és a munkakör jellegétől függően kompetencia vizsgálatra is javaslatot tehet a közigazgatási szervezet számára.

Ezzel párhuzamosan a pályázató közigazgatási szerv is közzéteheti a pályázatot akár a saját, akár egy általa választott honlapon, a Szolgáltatási Osztály által elkészített, vagy attól eltérő formában is.

A kompetencia mérések három részből állhatnak:

- személyes interjúból,
- munka-alkalmassági tesztből és
- értékelő központ (AC) eljárásból.

A munka-alkalmassági teszt elektronikus úton is kitölthető.

Főosztályvezető-helyettes, osztályvezetői beosztásra pályázók esetében a folyamat az alábbi:

- személyes interjú,
- munka-alkalmassági teszt,
- újabb személyes interjú,
- a Szolgáltatási Osztály és a közigazgatási szerv közös döntése alapján értékelő központ keretében kerül sor további kompetencia vizsgálatra.

Az értékelő központ eljárást (AC) egy öt fős értékelő bizottság folytatja le, amelynek három fő tagja a Szolgáltatási Osztály alkalmazottja (szakértő), és további két fő tagot a pályázatot indító közigazgatási szervezet (foglalkoztató) delegál. A közigazgatási szervezet által delegált tagoknak megfelelő szakismerettel kell rendelkezniük a kiválasztás területén. Ezen felül a közigazgatási szerv javasolhatja még egy plusz szakértő részvételét is.

A kompetencia-vizsgálat eredményéről a Szolgáltatási Osztály a pályázókat érintően összefoglaló értékelést és ajánlati listát készít a közigazgatási szervezet számára.

Az ajánlati listán a pályázók között felállított sorrend a közigazgatási szervet nem köti a kiválasztási eljárása során.

A megkapott eredmények mérlegelését követően a közigazgatási szervezet a Szolgáltatási Osztály számára visszatájékoztatást küld arról, hogy kit választott ki, illetve arról is, ha nem tartotta eredményesnek a pályáztatást. Eredménytelen pályázat esetén az indokokat is közölnie szükséges.

A kiválasztás eredményeiről a Szolgáltatási Osztály tájékoztatja a pályázókat.

A pályázati eljárás során a pályázók maguk dönthetnek arról például, ha nem elégedettek a *kompetencia vizsgálat eredményeivel*, valamint arról, hogy eredményeiket a szolgáltató osztály felhasználhatja-e a pályázati eljárás további szakaszában. A pályázó dönthet úgy, hogy nem szeretné, ha az eredményeit megkapná a pályáztató közigazgatási szervezet. Ebben az esetben kizárja magát az eljárásból.

Akár eredményes, akár sikertelen a pályázat, a Szolgáltatási Osztály felajánlja a pályázóknak a toborzási adatbázisba történő jelentkezés lehetőségét. A pályázó döntése alapján a munkaalkalmassági tesztjének eredményeit hat hónapig tárolhatja a Szolgáltatási Osztály a toborzási adatbázisban, és ismételten megpályázott eljárás során a pályázó kérésére felhasználhatja, de a pályázó kérésére új eljárásban új munkaalkalmassági tesztet is kérhet.

A pályáztató közigazgatási szervezetek és a jelentkezők is hozzáférhetnek egy egyedi azonosító kód segítségével a Szolgáltatási Osztály online adatbázisához. A különböző keresési funkciókhoz a Szolgáltatási Osztály vezetőjének engedélyével lehet hozzáférni. Különböző jogosultsági szintek vannak, például közzétételi, kiválasztó, kereső funkciók igényelhetők.

A különböző funkciók különböző munkafázisokhoz engednek hozzáférést.

A rendszer az adatvédelmi szempontok figyelembe vételével működik.

Amennyiben potenciálisan alkalmas személyt talál, csak a regisztrált személy korábban a Szolgáltató Osztály számára biztosított engedélyével kaphatja meg a potenciális jelölt adatait a közigazgatási szervezet.

III.3. A belügyi vezető-kiválasztás szervezeti lehetőségei

A közszolgálat humánerőforrás gazdálkodási rendszerének korszerűsítését célzó ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001. számú, „Új közszolgálati életpálya” elnevezésű projekt keretében 2015-ben kidolgozták az **új belügyi vezető-kiválasztási rendszert**, melynek alkalmazása a belügyi rendvédelmi szervek vonatkozásában a 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a *belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről* [a továbbiakban: 2/2013. (I. 30.) BM rendelet] alapján kötelezően alkalmazandó. Ezen rendszer bemutatását és értékelését tartalmazza ez a fejezet.

III.3.1. Az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer

Az egységes belügyi vezetői kompetenciák rendszere

Az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer alapja a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja által 2012-2015 között végzett tudományos kutatás során feltárt *tizenhárom egységes belügyi vezetői kompetencia*, melynek elemeit a vezetők kiválasztása és fejlesztése során tudományosan megalapozott módon és egy komplett informatikai rendszer által támogatottan mérni, értékelni lehet.



1. ábra: Az egységes belügyi vezetői kompetenciák rendszere¹⁴

14 MALÉT-SZABÓ, 2015.

A tizenhárom egységes belügyi vezetői kompetencia a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013. (I. 30.) BM rendeletben szerepelteknek megfelelően két szinten, az osztályvezetőkre és főosztályvezető-helyettesekre vonatkozó középvezetői szintre, valamint a főosztályvezetőkre vagy annál magasabb szintű vezetőkre vonatkozó felsővezetői szintre külön-külön került meghatározásra. A kompetenciák rendszerét és egymáshoz való viszonyát jeleníti meg a fenti ábra.

Jól látható, hogy a kompetenciák alapvetően három csoportra oszthatóak.

Az úgynevezett **egyéni kompetenciák** körébe tartoznak az olyan személyiségtulajdonságok, mint a megbízhatóság, a terhelhetőség, a kreativitás, a mindent áthatni hivatott rugalmasság és az egyéni példamutatás, valamint az olyan kognitív készségek és képességek, mint a szakmai ismeret, a stratégiai gondolkodás, a cél- és feladatorientáltság, és a mindezekre támaszkodó hatékony döntés és felelősségvállalás képessége.

A kompetenciák második körébe tartoznak a **társas kapcsolatok menedzseléséhez** szükséges szociális kompetenciák, mint a kommunikációs készség, a konfliktuskezelés és az érdekérvényesítés-asszertivitás.

A kompetenciák harmadik köre az úgynevezett **vezetői kompetenciák** mint a vezetői gondoskodás, a vezetői funkciók ellátása és az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás.

A kompetenciák konkrét, két vezetői szintjére – osztályvezetői és a főosztályvezetői szint – külön-külön is pontosan meghatározott definíciója az alábbi 1. táblázatban olvasható. A kompetenciák meghatározásaiból egyértelműen kitűnik, hogy a *közép- és felsővezetői szinten a legmarkánsabb különbség a vezetők viselkedésének és tevékenységeinek az irányultságában és hatáskörében érhető tetten*. Míg a középvezetők 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.

Minden kompetenciához – a könnyebb mérhetőség érdekében – alkompetenciák, illetve úgynevezett objektíven megfigyelhető viselkedéses jegyek lettek társítva (lásd: 2. melléklet).

1. táblázat: Az egységes belügyi vezetői kompetenciák definíciói¹⁵

AZ EGYSÉGES BELÜGYI VEZETŐI KOMPETENCIÁK DEFINÍCIÓI I.		
KOMPETENCIÁK	KÖZÉPVEZETŐI SZINT	FELSŐVEZETŐI SZINT
1. Következetesség, Kiszámíthatóság	- A feladatot határidőre, a szakma szabályainak megfelelően végzi el. - A vonatkozó normák betartása mellett döntéseiben, tevékenységeiben következetes. - Feladatmeghatározásai, elvárásai, átláthatóak, egyértelműek - Viselkedése kiszámítható.	- A feladatot határidőre, a szervezeti értékeknek megfelelően <u>elvégezteti, visszaellenőrzi és ellenőrizteti.</u> - Feladatmeghatározásai, elvárásai világosak, egyértelműek és <u>összhangban szervezet céljaival lényegre törőek.</u>
2. Szakmai ismeret	- Elméleti ismereteit, a feladat delegálásában, végrehajtásában megszerzett, szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. - A munka- és szervezeti folyamatokat átlátja, azokban magabiztosan eligazodik.	- A feladat <u>végrehajtásában</u> megszerzett szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. - A saját és az együttműködő szervezetek rendszerét stratégiai szinten átlátja, abban magabiztosan eligazodik.
3. Vezetői funkciók ellátása	- Tervezi, szervezi, irányítja, koordinálja és ellenőrzi a szervezeti egysége tevékenységét. - Az adott feladat eredményes ellátásához szükséges erőforrásokat meghatározza, és ezek hatékony felhasználását irányítja.	- A <u>szervezet eredményes működéséhez</u> szükséges erőforrásokat <u>megteremti, és ellenőrzi</u> ezek hatékony felhasználását.
4. Reális önismeret, önfejlesztési igény	- Felismeri saját határait és fejlesztendő területeit. Önismereti és önfejlesztési igény jellemzi. - Konstruktív kritikát elfogadja.	

15 MALÉT–SZABÓ, 2015.

AZ EGYSÉGES BELÜGYI VEZETŐI KOMPETENCIÁK DEFINÍCIÓI I.		
KOMPETENCIÁK	KÖZÉPVEZETŐI SZINT	FELSŐVEZETŐI SZINT
5. Személyes példamutatás	- Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek területén, valamint a szervezet iránti lojalításában példát mutat.	- Szakmai tevékenysége és előlétele példaértékű. Megtestesíti az általános emberi értékeket. - A szervezetet hitelesen és méltóan megjeleníti és képviseli.
6. Rugalmas alkalmazkodóképesség	- A munkavégzés során felmerülő külső és belső problémák egyidejű kezelésére képes. - A változó helyzeteket felismeri, és azokhoz rugalmasan alkalmazkodik. - A stresszt hatékonyan kezeli.	- Külső, a szervezeti működés irányába ható negatív nyomást csökkenti és pozitív átkeretezésre képes. - Inspirálja és támogatja a változásokat.
7. Döntési képesség, felelősségvállalás	- A célok elérését segítő hatékony intézkedések érdekében, időben, határozott, egyértelműen megfogalmazott döntést hoz. - A sikeres feladat végrehajtása érdekében szükség esetén döntését korrigálja, megváltoztatja, - ezért felelősséget vállal.	- A <u>stratégiai</u> célok elérését segítő döntéseket hoz, - illetve az alárendeltségébe tartozók döntéseit szükség esetén megváltoztatja és ezért felelősséget vállal.

AZ EGYSÉGES BELÜGYI VEZETŐI KOMPETENCIÁK DEFINÍCIÓI II.		
KOMPETENCIÁK	KÖZÉPVEZETŐI SZINT	FELSŐVEZETŐI SZINT
8. Munkatársak motiválása, fejlesztése	- Munkatársait ismeri, képességeikkel, erősségeikkel, fejlesztendő területeikkel tisztában van. - Mindezt a munkakörülményekkel együtt figyelembe véve képes a beosztottait motiválni és fejleszteni. - Beosztottaival szemben empatikus és toleráns. - Képes csapatot építeni.	- Az általa irányított és az alárendeltségébe tartozó szervezeti egységet, valamint a közvetlen munkatársait ismeri, azok célorientált fejlesztésére törekszik.

AZ EGYSÉGES BELÜGYI VEZETŐI KOMPETENCIÁK DEFINÍCIÓI II.		
KOMPETENCIÁK	KÖZÉPVEZETŐI SZINT	FELSŐVEZETŐI SZINT
9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés	- A konfliktushelyzeteket felismeri az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásukra törekszik. - A szervezeti egysége érdekeit hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti. - Munkája során együttműködésre, partnerségre törekszik.	- A szervezetet érintő belső és külső (társszervek, civil intézmények stb. irányába) konfliktushelyzeteket felismeri, az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásukat tmenedzseli. - Az általa irányított szervezet vagy szervezeti egység érdekekeit befelé is, kifelé is hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti.
10. Cél- és feladat-orientáltság	- A célokat meghatározza és elfogadtatja, azok között prioritást állít fel. - A célokhoz kapcsolódó feladatokat személyhez és határidőhöz kötötten delegálja és visszaellenőrzi.	- Egész szervezetet érintő stratégiai célokhoz kötődő feladatokat delegál és ellenőriztet.
11. Kommunikációs készség	- Kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles, kétirányú. - Szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz. - Képes a különböző helyzetekben adekvátan kommunikálni.	- Strukturált, a szervezeti érdekeknek megfelelően felépített, lényegre törő, a másik fél érdekeit is figyelembe vevő kommunikációt folytat minden szinten, a szervezeten kívül és belül is.
12. Kreativitás, innováció	- Kezdeményező, nyitott az újszerű megoldásokra, módszerekre, azokat gyakorlatban alkalmazza. - Felismeri, támogatja és ösztönzi az új kezdeményezéseket.	- Ösztönzi és támogatja az innovatív kezdeményezéseket és visszajelzéseket. - Részt vesz a szervezeti kultúra folyamatos megújításában.
13. Rendszer-szemlélet, lényeglátás	- Rendszerben és folyamatokban gondolkodik, összefüggések felismerésére képes, - elemző-értékelő szemléletmód (tevékenység) jellemzi.	- Stratégiában, rendszerekben egymáshoz kapcsolódó alrendszerekben és folyamatokban gondolkodik, - szélesebb körű, távlati összefüggések felismerésére képes.

Fontos hangsúlyozni, hogy az egységes belügyi vezetői kompetenciák a 10/2013. (I.21.) Kormányrendelet által a közszolgálati tisztviselők körében bevezetett egyéni teljesítményértékelés (a továbbiakban: TÉR) kompetencia-rendszerével nagymértékben átfedést mutatnak. A 2. táblázat ismerteti, miként valósul meg az egységes belügyi vezetői kompetenciák esetében.

Jól látható, hogy míg a TÉR rendszer ajánlott kompetenciaelemei szinte teljes mértékben lefedik az egységes belügyi vezetői kulcskompetenciák rendszerét, addig a tizenöt kompetencia alapú munkamagatartás esetében már csak részleges fedésről beszélhetünk. Esetükben ugyanis teljesen kimarad a specifikusan vezetői kompetenciának tekinthető, és különösen a felsővezetői szinten kiemelten hangsúlyos rendszerszemlélet és lényeglátás, valamint a hatékony vezetői munka elengedhetetlen feltételeként tekinthető olyan társas kompetencia, mint a munkatársak motiválásának és fejlesztésének a képessége, az empátias készséget is beleértve.

2. táblázat: Az egységes belügyi vezetői kompetenciák és a TÉR kapcsolata¹⁶

AZ EGYSÉGES BELÜGYI VEZETŐI KOMPETENCIÁK ÉS A TÉR KAPCSOLATA		
VEZETŐI KOMPETENCIÁK	TÉR KOMPETENCIÁK	TÉR MUNKAMAGATARTÁS
1. Következetesség, Kiszámíthatóság	- Határozottság, magabiztosság - Szabálytudat és fegyelmezettség	- Figyelem a feladatok végrehajtására (1) - Határidők betartása (2) - Munkatempó és feladatvállalás (7)
2. Szakmai ismeret	- Szakmai ismeretek alkalmazása - Egyéb ismeretek	- Szakszerűség, jogszerűség betartása (3) - A fejlődés igénye és üteme (4)
3. Vezetői funkciók ellátása	- Vezetési technikák - Tervezés - Szervezés - Csoportok irányítása - Kapcsolattartás - Teljesítményértékelés képessége	- Az elvégzett feladatok ellenőrzése és korrigálása, felelősségvállalás (5) - Csapatmunka, együttműködés (12) - Erőforrásokkal való gazdálkodás (15)

16 MALÉT-SZABÓ, 2015.

AZ EGYSÉGES BELÜGYI VEZETŐI KOMPETENCIÁK ÉS A TÉR KAPCSOLATA		
VEZETŐI KOMPETENCIÁK	TÉR KOMPETENCIÁK	TÉR MUNKAMAGATARTÁS
4. Reális önismeret, önfejlesztési igény	- Integritás - Határozottság, magabiztosság	- A fejlődés igénye és üteme (4)
5. Személyes példamutatás	- Etikus magatartás, megbízhatóság - Szervezet iránti lojalitás	- A közszolgálatból, és a szervezeti kultúrából fakadó (6) - Munkatempó és feladatvállalás (7) - Munkaidő kihasználása (14)
6. Rugalmas alkalmazkodóképesség	- Rugalmasság	- Aktivitás, reagálás (8) - Stressztűrés, pszichés terhelhetőség (9) - Problémamegoldás (13)
7. Döntési képesség, felelősség-vállalás	- Döntésképeség - Önállóság - Felelősségtudat - Vezetési technikák	- Az elvégzett feladatok ellenőrzése és korrigálása, felelősségvállalás (5)
8. Munkatársak motiválása, fejlesztése	- Munkatársak fejlesztése - Teljesítményértékelés készsége - Mások megértése (empátia) - Mások motiválása	
9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés, asszertivitás	- Konfliktuskezelés - Ügyfél-orientáltság - Kapcsolattartás	- Csapatmunka, együttműködés (12) - Problémamegoldás (13)
10. Cél- és feladat-orientáltság	- Tervezőkészség - Mások motiválása	- Figyelem a feladatok végrehajtására (1) - Határidők betartása (2) - Az elvégzett feladatok ellenőrzése és korrigálása, felelősségvállalás (5) - Munkatempó és feladatvállalás (7) - Eredményorientáció, motiváltság (10)
11. Kommunikációs készség	- Kapcsolattartás - Ügyfél-orientáció	- Az írásbeli feladatok el-látásának színvonala (3) - Kommunikáció (11)
12. Kreativitás, innováció	- Változások irányítása - Változásokra való nyitottság, kezdeményezőkészség	- Aktivitás, reagálás (8) - Problémamegoldás (13)
13. Rendszer-szemlélet, lényeglátás	- Stratégiai gondolkodás - Rendszergondolkodás	

III.3.2. Az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás módszertana, kiválasztási eszközök bemutatása

Az új belügyi vezető-kiválasztási módszertan kidolgozása során alapvető elvárás volt, hogy kizárólagosan jogtiszt, legitim eszközöket tartalmazzon, melyek mindemellett megfelelő szakmai tudományos megalapozottsággal és elfogadottsággal kell, hogy rendelkezzenek. A lehető legteljesebb mértékben igazodjon a belügyi rendészeti szervek sajátosságaihoz, miközben maximálisan biztosítja a 2/2013. (I.30.) BM rendeletben meghatározottak teljesülését.

Mindezen elvárásoknak való megfelelést biztosította első lépcsőként az, hogy tudományos kutatás eredményeként, tapasztalati alapon lettek meghatározva a módszertan alapját képező egységes belügyi vezetői kulcskompetenciák, s hogy második lépcsőként minden vizsgálati eljárás ezekre épülve került kidolgozásra, folyamatosan biztosítva a tudományos kutatómunka igényességét.

Az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás három fő módszertani elemre épül:

1. Komplet Vezető-kiválasztási Teszt (KVK teszt),
2. egyéni, páros és csoportos AC feladatok,
3. valamint félig strukturált interjú.

Mindegyik eljárás alapvető jellemzője, hogy **a tizenhárom vezetői kompetencia kifejezett és egyben célzott vizsgálatára vonatkozóan kerültek kidolgozásra.**

Figyelembe véve a kidolgozott vizsgálati eljárások idősükségletét, valamint az általuk okozott pszichés megterhelést, az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás három napos, ami alapjaiban a **következő menetrendet követi** (tervezett létszám nyolc fő egy turnusban):

3. táblázat: A belügyi vezető-kiválasztás folyamatának bemutatása¹⁷

	1. nap	2. nap	3. nap
08:00 – 10:00	KVK Teszt csoportos felvétele	Csoportos AC feladatok felvétele	Félig strukturált interjúk felvétele
10:00 – 12:00		Egyéni AC feladatok felvétele	
Ebéd	KVK Teszt felvételének igény szerinti folytatása		
13:00 – 15:00		Páros AC feladatok felvétele	Visszajelzések

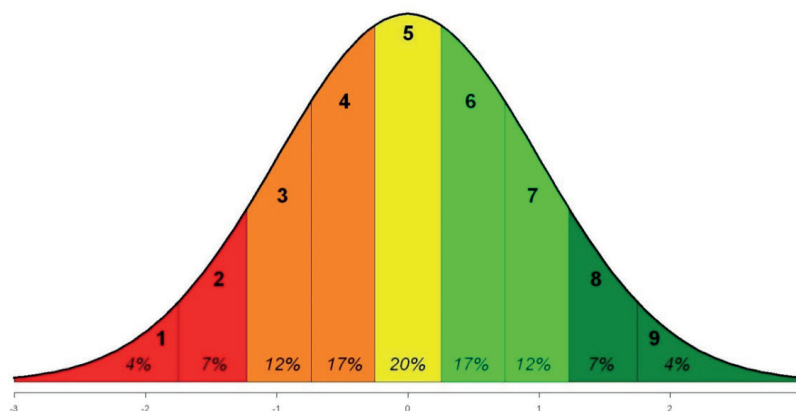
III.3.2.1. A Komplet Vezető-kiválasztási Teszt (KVK teszt) bemutatása

A Projekt keretében a Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetének kutatócsoportja mint külső vállalkozó kidolgozta a tíz pszichológiai tesztből álló tesztcsomagot, mely az egységes belügyi vezetői kompetenciák teljes spektrumát, azaz mind a tizenhárom vezetői kompetenciát a definíciójuk (lásd. 1. táblázat) teljes terjedelmében lefedi. A teszt kidolgozása során elvárás volt több párhuzamos, de egymással lényegében ekvivalens teszt létrehozása a vizsgálat ismételhetőségének biztosítása érdekében, így a kutatócsoport két tesztcsomagot készített el: az A és B verziójú tesztcsomagot. A tesztcsomag felépítésére jellemző, hogy mind a tíz teszt – követve a kompetenciák és az alkompetenciák rendszerét – több további tesztmodulból épül fel.

A kifejlesztett tesztek/tesztmodulok alapvetően a tizenhárom vezetői kompetencia vonatkozásában adnak mérőeszközt, mely eredményekből képződik az összpontszám mint összegző index. Mindemellett a tesztek további, az eredmények értelmezhetősége és értékelése szempontjából kifejezetten releváns tesztmutatókat is szolgáltatnak, mint a *logikai és figyelmi képességek*, a *társas kíváncsiság* (annak a mértéke, hogy az egyén mennyire él azon – bizonyos mértékben természetesnek tekinthető – emberi viselkedésmóddal, hogy vizsgahelyzetben, mások előtt önmagáról a valóságnál szebb képet mutasson), az *egyhangúság*, a *beállítódás*.

¹⁷ MALÉT–SZABÓ, 2014.

Minden kompetencia, valamint a kiegészítő tesztmutatók – illetve a későbbiekben ismertetett AC feladatok és a félig strukturált interjúk – is az úgynevezett **standard nine** módszer alkalmazásával kerülnek értékelésre, melynek során egy kilencfokú skálát alkalmazunk. A kilenc skálaérték egymáshoz való viszonyát az alábbi ábra szemlélteti:



1	Nagyon gyenge	4	Kicsivel átlag alatti	7	Lényegesen átlag feletti
2	Gyenge	5	Átlagos	8	Nagyon jó
3	Lényegesen átlag alatti	6	Kicsivel átlag feletti	9	Kiváló

2. ábra: A standard nine értékelési rendszer modellje¹⁸

A százalékos értékek azt jelzik, hogy az adott skálaértékkel a populáció hány százaléka jellemezhető. Ha egy jelölt egy bizonyos kompetenciában például a populáció húsz százalékát kitevő átlagnak megfelelő eredményt ér el, akkor az adott kompetenciában ötös értéket kap. Ezzel szemben, ha az eredménye a populáció legjobb négy százalékába tartozik az adott értékelési szempont alapján, akkor az értékelése kilences lesz.

A KVK teszt felvételére a tervezett menetrend alapján az utánpótlási nyilvántartásba való felvételi eljárás első napján kerül sor. A teszt felvétele körülbelül négy-öt óra időtartamot vesz igénybe, a munkavédelmi

18 MALÉT-SZABÓ, 2014.

előírások betartása érdekében minden második tesztet követően kötelezően beiktatott szüneteket is beszámítva. A teszt eredményes kitöltése fárasztó, végig igen kitartó figyelmet és koncentrációt igényel, éppen ezért nagyon fontos, hogy minden jelölt kipihenten érkezzen a vizsgálatra (ha szükséges, már az előző éjszakát a tesztfelvétel helyszínéhez közel biztosított szálláson töltsse).

III.3.2.2. Az egyéni, páros és csoportos AC feladatok bemutatása

Az Értékelő Központ (Assessment Center, röviden AC) a jelöltek képességeinek feltárására szolgáló egyik leghatékonyabb kiválasztási módszer, mely lehetőséget biztosít az előre meghatározott kompetenciák vizsgálatára. Az alkalmasság vizsgálati eszközök azon fajtájába tartozik, amelyek a legalaposabban képesek modellezni a majdani munkakörhöz kapcsolódó feladatokat. Egyszerre több meghatározott dimenziót mér többféle módszerrel, és több, erre a feladatra kiképzett értékelő bevonásával. Ennek köszönhetően válik olyan átfogó módszerré, amely egyéni, páros és csoportos feladatmegoldások segítségével, a munkakör sikeres ellátásához szükséges viselkedésjellemzők vizsgálatával lehetővé teszi a jelöltek képességeiről való megbízható és objektív kép kialakítását.

Egyre nagyobb népszerűsége – bár tudományosan is többszörösen igazolták validitását – annak a sajátosságának köszönhető, hogy könnyen adaptálható bármilyen munkakörnyezethez, hiszen az AC nem standard gyakorlatok összességét jelenti, hanem egy rendszert, amely hasonló módszertanú feladatokat tartalmaz. Ennek köszönhetően a konkrét feladatok a vizsgálni kívánt jellemzők, a kompetenciák és a munkakörök ismeretében könnyen szervezet-specifikussá tehetőek.

Az AC során a résztvevőknek általában különböző egyéni, páros és csoportos feladatokat kell megoldaniuk, melynek során a meghatározott felkészülési időt követően, az előzetesen megadott instrukciók alapján hajtják végre az adott feladatokat. Vannak olyan feladatok, ahol az instrukciós lap meghatározott szerepet, feladatot jelöl ki az egyes résztvevők számára, más esetben a saját elképzeléseiket és egyéniségüket kell érvényesíteniük a feladat megoldása során. A csoport működése lehet kooperatív vagy versengő, ennek meghatározása elsősorban a vizsgált kompetenciáktól és a majdani munkakör sajátosságaitól függ.

Az új belügyi vezető-kiválasztási rendszerben az AC feladatok kidolgozása során kiindulási alapként a tizenhárom egységes belügyi

vezetői kompetencia, a hozzájuk tartozó alkompetenciák, valamint a mindehhez szorosan kapcsolódó, **objektíven is megfigyelhető viselkedéses jegyek** rendszere szolgált. Ezek alapján kiindulva, valamint az érintett szervek specifikus követelményeit, munkakörülményeit és munkafeladatait figyelembe véve került kidolgozásra az összesen ezer-kétszáz darab AC feladat, **melyből kétszáz darab specifikusan a közigazgatási szervek számára készült** (az érintett rendvédelmi szervek a következők: Országos Rendőr-főkapitányság, Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága, polgári nemzetbiztonsági szolgálatok és a Magyar Honvédség).

A feladatok között megtalálhatóak az AC feladatok alaptípusainak tekinthető **egyéni** (szervezetenként száz), **páros** (szervezetenként ötven) és **csoportos** (szervezetenként ötven) feladatok, melyek mindegyike specifikus problémák megoldása elé állítja a jelöltet, így specifikus kompetenciák feltérképezésére képes. Kiemelendő például, hogy az egyéni feladatok kiválóan alkalmasak a jelölt prezentációs, a páros feladatok a jelölt konfliktuskezelési és empátiás, a csoportos feladatok pedig a vezetői (mint szervezés, irányítás) készségének feltérképezésére.

Fontos megemlíteni, hogy a feladatok a már korábban is említett két különböző vezetői szintnek megfelelően kerültek kidolgozásra. Fele-fele arányban szerepelnek közöttük az úgynevezett **Középvezetői feladatok** és a **Felsővezetői feladatok**. Az utánpótlási nyilvántartásba felvételizők vizsgálati eljárása során alkalmazandó az úgynevezett **Középvezetői feladatok** megoldásához elegendő az a vezetői tudásszint, amit egy tehetséges beosztott birtokol saját korábbi vezetőinek megfigyelt viselkedésmintái alapján. A **Felsővezetői feladatok** megoldásához ezzel szemben már szükség van bizonyos vezetői tapasztalatra, hiszen általában olyan kihívások elé állítja a résztvevőket, amelyek elsősorban a főosztályvezetői vagy annál magasabb beosztásokra jellemzőek.

A feladatok végrehajtásának, megoldásának **értékelésére** a már említett objektíven is megfigyelhető viselkedéses jegyek (például *kommunikáció kompetencia esetén: megfogalmazásai lényegre törők, természetes és stabil testtartás stb. vezetői funkciók kompetencia: helyzetet elemez, ütemezést javasol stb.*) mentén kerül sor. Minden egyes feladat esetén specifikusan kerültek meghatározásra azok az objektív viselkedéses jegyek, melyek az adott feladat esetén a tizenhárom vezetői kompetenciához kapcsolódóan relevánsnak/megfigyelhetőnek tekinthetőek. A jelölt értékelésének alapja, hogy e viselkedésjegyek milyen módon és mértékben (százalékos arányban) jelennek meg a

viselkedésében. Ennek az értéknek a **standard nine** értékelési rendszerbe történő átkonvertálás eredményezi a kompetencia értékét.

Fontos megjegyezni, hogy egy-egy AC feladat során általában három-négy kompetencia szakmailag hiteles és egyben hatékony megfigyelésére van lehetőség. Mivel az utánpótlási nyilvántartásba történő felvételi eljárás során minden egyes vezetőjelölt egy csoportos, egy páros és egy egyéni feladat végrehajtásában vesz részt, így az AC feladatok során maximum kilenc-tizenkettő kompetenciát tudunk értékelni.

III.3.2.3. A félig strukturált interjú bemutatása

Az interjú definíció szerint „egy irányított beszélgetés, amely kérdések és válaszok egymásutánjából épül fel”¹⁹. A *félig strukturált interjú* – a strukturált és a strukturálatlan interjútípusok között helyezkedik el –, az interjúk azon típusa, amely formailag előre megszerkesztett kérdéseket használ, amittől az interjúztató szakmai meglátása alapján szükség esetén eltérhet.

A *kompetencia alapú interjú* során az interjúztató célzott kérdéseket tesz fel, melyek annak feltárására irányulnak, hogy a jelölt rendelkezik-e egy bizonyos kompetenciával. Az alapvetően célorientált kérdések szisztematikusan követik egymást, amit az interjúztató, jelen esetben, a bevezető kérdéseket követően a kompetenciákhoz tartozó előre meghatározott – a Projekt során a jelöltek vezetői tapasztalatát figyelembe vevően kidolgozott három különböző (vezetői tapasztalat nélküli; irányítói, csoportvezetői tapasztalattal rendelkező; valamint valódi vezetői tapasztalattal rendelkező jelölteknek szóló) – kérdéssor listáját felhasználva tervez meg. A meghatározott kérdésektől természetesen eltérhet, ha a szituáció megkívánja, és más szakmailag releváns kérdéseket is feltehet.

Néhány **példa** a kompetenciákhoz tartozó kérdéssorokból:

Vezetői funkciók kompetencia:

- Milyen tervezési feladatokkal találkozik munkája során?
(tervezés, szervezés alkompetencia)
- Ön hogyan irányítaná, koordinálná és ellenőrizné a szakterület tevékenységét?
(irányítás, ellenőrzés alkompetencia)

19 SZOKOLSZKY, 2004.

Személyes példamutatás kompetencia:

- Milyen értékeket tart Ön a legfontosabbnak az életben?
(hitelesség alkomeptencia)
- Ajánlaná-e munkahelyét pályaválasztás előtt álló fiataloknak?
(szervezet iránti elkötelezettség alkompentencia)

A *félig strukturált kompetencia alapú interjú értékelése* előre rögzített skálaértékek szerint történik. Jelen esetben minden alkompentenciához tartozik egy-egy értékelési skálarendszer, mely alapvetően négy övezetet határoz meg definíció-szerűen: 1; 2-3; 4-6; 7-9 pontszámokhoz tartozó övezeteket. Összességében minden egyes vizsgált alkompentencia egy kilences skálán kerül értékelésre a korábban már említett **standard nine** értékelési módszert követve. A kompetenciákhoz tartozó értékeket pedig az alkompentenciák értékeinek az átlaga adja.

A fenti példánál maradva az értékelés a vezetői funkciók kompetencia tervezés, szervezés alkompentenciája vonatkozásában – melyhez az idézett első interjúkérdés is tartozik – a következőképpen néz ki:

- Értékelés:
 - 1: A tervezés, munkaszervezés leginkább spontán, ad-hoc formában valósul meg. A tervezés folyamatát leginkább a kiadott feladat azonnali végrehajtásában látja.
 - 2-3: A tervezés, szervezés folyamatait látja, de leginkább saját szervezetére irányuló feladatvégzéshez köti. Az idő és humán faktorokat nem említi, adottnak veszi, aktívan nem alakítja. Egyedül tervez, munkatársai és a munkaterületéhez kapcsolódó egyéb szakterületek igényeit inkább nem veszi figyelembe. Cél: mi megcsináltuk.
 - 4-6: Tervezés során külön figyelmet szentel a külső kényszerítő tényezőkön túl az időnyomásra, a humán erőforrásra, a fáradásfaktorra, illetve egy esetleges külső akadályozó tényező felbukkanására. Van B terve, illetve a feladatvégzés/tervezés kapcsolódó szakterületeire való hatásait is figyelembe veszi.

- 7-9: A tervezés során a feladatok fontossága, sürgőssége alapján súlyozni tud, ennek megfelelően szervez, idő és a humán faktorok figyelembe vétele mellett. A munkakörnyezetből, a humán folyamatokból és a szervezeti sajátosságokból fakadó, a tervezést segítő pozitív és negatív hatásokat azonosítani képes. Tervezésbe lehetőség szerint bevonja saját munkatársait. Mindig van B terve. Tervezés során fokozottan szem előtt tartja a magasabb szervezeti értékeket, célokat, átlátja a feladattervezés egész szervezetre gyakorolt hatását.

Mivel a *vezetői funkciók* kompetenciának a *tervezés, szervezés* alkompetencia mellett van még egy alkompetenciája, az *irányítás, ellenőrzés* alkompetencia, így a kompetencia végső értékelése e két alkompetencia értékelésének az átlagából alakul ki.

Fontos hangsúlyozni, hogy a kidolgozott vezető-kiválasztási eljárás során a félig strukturált interjú felvételére kerül a legutoljára sor. Az interjúztatónak így lehetősége van az interjú megtervezése során felhasználni az előzetes információként a jelöltek által beküldött Szakmai életút kérdőívek válaszait, valamint a KVK teszt és a három AC feladat kompetencia eredményeit. Mindez alapján értékelheti, hol találhatóak az eredményekben az egymást megerősítő összecsengések, valamint azok az esetleges ellentmondások, melyek tisztázására mindenképpen ki kell térnie. Az összességében egy órára tervezett interjú során három-négy kompetencia célirányos vizsgálatára van lehetőség. Mindemellett előfordulhat, hogy a jelölt interjú során tanúsított viselkedése alapján további kompetenciák is értékelhetővé válnak, éppen ezért nagyon fontos, hogy az interjúztató az interjút követően alaposan végignézze mind a tizenhárom kompetencia értékelési szempontjait és minden olyan esetben értékeljen, amikor azt szakmai tudása és tapasztalata alapján relevánsnak ítéli.

III.3.4. Az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás eredményének értékelése

Az új belügyi vezető-kiválasztási módszertan fentiekben részletezett három különböző – KVK teszt; egyéni, páros és csoportos AC feladatok; félig strukturált kompetencia alapú interjúk – vizsgálati eljárásából származó önálló, standard nine alapú kompetencia eredményei egy egységes kompetencia profilba kerülnek összegzésre szintén a standard nine mód-

szer alapján. Az összegzéshez a három különböző vizsgálati módszer eredményeiből súlyozott átlagot számolunk, melyhez az alkalmazott súlyértékek az egyes kompetenciák vonatkozásában eltérnek egymástól annak függvényében, hogy az adott kompetencia mérésében mely vizsgálati módszert tartjuk elsődlegesnek (például a *kommunikáció kompetenciája* esetében hangsúlyosabb az AC feladatok és az interjú szerepe, mint a KVK teszté; míg a *rendszerszemlélet és lényeglátás kompetencia* esetében a KVK teszt eredménye tekinthető elsődlegesnek).

Az összegzés alapján kapott tizenhárom vezetői kompetenciaérték az alapja annak a számításnak, amelynek végeredményeként arról kapunk szintén egy standard nine értéket, hogy **az adott jelölt kompetenciaprofilja milyen mértékben esik egybe az adott szerv vezetői által meghatározott elvárt vezetői kompetenciaprofil-összefüggésekkel (neurális modellekkel)**. Ezen elvárt kompetenciaprofilokat minden szerv elsőszámú vezetője által kijelölt öt fő, legalább főosztályvezető beosztású, a humán szakterületen, valamint a vezető-kiválasztásban jártas szakember önálló és konszenzuson alapuló együttes véleménye alapján határozta meg a Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetének kutatócsoportja egy úgynevezett **radial base neurális modell** felhasználásával. Ez a neurális modell képes ugyanis arra, hogy felismerje és kezelje az elvárt profilokban rejlő bonyolult összefüggéseket, az egyes kompetenciák közötti interakciókat, azt a jelenséget, hogy bizonyos kompetenciák erősségei és gyengeségei képesek egymást kiegészíteni, illetve felerősíteni. Példaként említve, ha valakinek a döntési képessége kimagasló, akkor képes azzal kompenzálni számos egyéb kompetencia, mint a kommunikáció, empátia stb. bizonyos szintű gyengeségét. Általában ugyanez igaz fordítva is, miszerint a döntési képesség alacsony volta képes lehúzni számos egyéb kompetenciában nyújtott magas színvonalat. Mindemellett az is igaz, hogy a szakmai ismeretek egy bizonyos szintje alapvető elvárás, ha nincs meg, akkor jelentősen rontja az adott profil értékét, egy bizonyos szint fölött azonban már nem növeli igazán annak a valószínűségét, hogy valakit megbízzanak egy adott vezetői beosztás betöltésével, különösen, ha nem társul a döntési képesség vagy a vezetői funkciók magas színvonalával.

Az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer 2014-es kidolgozásakor összesen nyolc ilyen **kompetenciaprofil-összefüggésrendszer** került meghatározásra a belügyi rendvédelmi szervek vonatkozásában a már említett két vezetői szintre (osztályvezetői és főosztályvezetői beosztás) vonatkozóan külön-külön. A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

azonosítószámú *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című (jelen) projekt Belügyminisztérium oldali tevékenységeinek keretében azonban a kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek (neurális modellek) köre jelentős bővítésre került a vezető-kiválasztási eljárás még hatékonyabb elősegítése érdekében. Összesen további **harminc**, a belügyi rendvédelmi szervek főbb vezetői szakterületeit (munkakörcsaládjait) lefedő, illetve **hat** specifikusan **a közigazgatási szakterület főbb vezetői munkakör-családjai számára** készített kompetenciaprofil-összefüggésrendszer került kidolgozásra.

III.3.5. A közigazgatási vezető-kiválasztás támogatására készített neurális modellek

A hat darab specifikusan a közigazgatási szakterület számára készített neurális modell a következő főbb vezetői szakterületekre/munkakör-családokra vonatkozik:

1. főosztályvezető;
2. főosztályvezető-helyettes;
3. osztályvezető;
4. beosztott irányítói munkakör,
5. vezetői tehetségek;
6. ügyintéző I.

Összességében tehát kijelenthető, hogy az **új belügyi vezető-kiválasztási rendszer (KVR rendszer)** jelen formájában a beépített hat specifikus közigazgatási neurális modell segítségével – figyelembe véve, hogy az igényfelmérő kutatásunk eredményei alapján igazolást nyert a tizenhárom elemű egységes belügyi vezetői kompetenciák rendszerének használata a közigazgatási szervek vonatkozásában is – egyértelműen alkalmas arra, hogy a közigazgatási szervek vezető-kiválasztási eljárását módszertanilag támogassa.

III.3.6. Az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás értékelése

Az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás teljes mértékben a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően került kialakításra. Egyrészt alkalmas a már említett 2/2013. (I.30.) BM rendeletben szerepelő, a rendvédelmi szervek által vezetett *Utánpótlási és Vezetői Adatbank* utánpótlási

nyilvántartásába való bekerülést megelőző kompetenciamérés végrehajtására. Másrészt pedig alapját képezi a 76/2014. (XII.29.) BM rendelettel bevezetett és 2015. február 01-jétől hatályba lépett új típusú vezető-kinevezési eljárásnak. Ezen vezető-kinevezési eljárás, melyet a rendvédelmi életpályát biztosító új szolgálati törvény, a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény végrehajtási rendelete, a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományát érintő személyügyi igazgatás rendjéről szóló 31/2015. (VI.16.) BM rendelet azonos tartalommal átemelt, kötelezővé teszi a munkáltatók számára, hogy megüresedett vezetői beosztásba való kinevezés során legalább három (a képesítési követelményeknek megfelelő) vezetőjelöltet állítsanak, és e vezetőjelöltek vonatkozásában a Belügyminisztérium Vezetőképzési, Továbbképzési és Tudományszervezési Főosztály (a továbbiakban: BM VTTF) előzetes véleményét kérik. A BM VTTF az előzetes véleményében az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás alkalmazásával állít fel sorrendet a vezetői beosztásba kinevezni tervezett személyek között aszerint, hogy az egyes, vezetői beosztásba kinevezni tervezett személyek kompetenciaprofilja milyen mértékben illeszkedik az adott vezetői beosztáshoz meghatározott elvárt vezetői kompetenciaprofil-összefüggésekhez. Ez utóbbi eljárást teszi pontosabbá a fentiekben már említett, jelen projekt keretében kifejlesztett harminc új rendvédelmi vezetői neurális modell azzal, hogy pontosabban képes meghatározni az egyes specifikus vezetői szakterületekkel/munkakörcsaládokkal szembeni elvárásokat.

Ahogy látható, az új belügyi vezető-kiválasztási eljárás kiválóan alkalmas arra, hogy:

- egyrészt az általános vezetői kompetenciák vonatkozásában komplex módon felmérje az egyén jellemzőit, erősségeit és fejlesztendő területeit;
- az egyén kompetenciaprofilját illessze az adott vezetői szakterületre/munkakörcsaládra specifikusan meghatározott kompetenciaprofil-összefüggérendszerhez, és meghatározza ezen **összeállítás mértékét**;
- valamint, hogy a fenti eredmények alapján **sorrendet állítson fel** az adott vezetői beosztásra jelentkező jelöltek között.

Nem képes azonban arra, hogy az egyes főbb vezetői szakterületeken/munkakör családokon túlmutató a konkrét vezetői beosztásra vonatkozó egyedi specifikumként megjelenő elvárásokat automatikusan

figyelembe vegye. Éppen ezért nagyon fontos, hogy alkalmazása során valódi párbeszéd alakulhasson ki az egyes szervek humán szervei és szakemberei, valamint a kiválasztási eljárást végző szakemberek között, hogy élővé válhassanak az elvárások és valóban az adott egyedi vezetői beosztásra legalkalmasabb jelölt kerülhessen kiválasztásra.

Hangsúlyozandó továbbá, hogy ezen vezető-kiválasztási eljárás eredménye pusztán azt képes jelezni, hogy az egyén kompetenciaprofilja mennyire illeszkedik a rendszerbe betáplált kompetenciaprofil-összefüggésrendszerhez, minden további szempont figyelembe vétele – akár a korábbi munkatapasztalat, akár egyéni képesítési követelmények stb. –, valamint a jelölt felvételéről szóló döntés az érintett szerv humán szakterületének, illetve a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek a feladata.

III.4. A közigazgatási vezető-kiválasztás német gyakorlata

III.4.1 A németországi kiválasztási gyakorlat fő jellemzői

Annak érdekében, hogy a hazai közigazgatási kiválasztási modellt a rendészeti kiválasztási modellel való összevetésnél tágabb kontextusban is bemutassuk, és a közigazgatásban már megvalósított nemzetközi példával is illusztráljuk egy lehetséges megoldást, az alábbiakban röviden ismertetjük a németországi gyakorlatot. A német és a honi közigazgatás hasonló jellemzői (a hazai közigazgatás nem csekély részben német gyökerei) miatt ez olyan releváns összevetés, amelynek tapasztalatai értékesek és hasznosíthatók a hazai közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer fejlesztésénél.

Németországban²⁰ a közigazgatási vezetői előmenetel a közigazgatási karrier része. A vezető-kiválasztás törvényi alkalmassági feltételek teljesítésén, a jelöltek képességein és szakmai teljesítményen múlik.

A vezető-kiválasztás és a teljesítményértékelés a karrier rendszer humán folyamataiként egymásra épülnek. Az előmeneteli rendszer zárt pályás; az előmenetel szükséges előfeltétele a teljesítményértékelésben meghatározott, úgynevezett kvótaszabályozás szerinti, az egyes munkakörök betöltéséhez előírt referencia értékeket elérni. Az objektív összehasonlítás érdekében olyan módszertanokat alakítottak ki, amelyek

20 KRISKÓ, é. n.

segítik az értékelési eredmények összehasonlítását eltérő munkakörök esetén is. A kiválasztás a követelményprofil meghatározásával kezdődik.

A vezetői kinevezés feltétele, hogy legyen üres szolgálati beosztás, a jelölt sikeresen teljesítse a munkakör betöltéséhez szükséges kiválasztási eljárást, és sikeresen teljesítsen egy meghatározott idejű próbaszolgálatot. A próbaszolgálat mind a jelölt, mind pedig a szervezet számára előnyös, mert gyorsan azonosíthatóak a nem megfelelő vezetői kvalitások, esetleges képzési igények, ami időt takarít meg és minimalizálja a költségeket. A vezetői kinevezést a versenyeztetés után csak a próbaszolgálatot követően kapja meg a legjobb jelölt. A kinevezés további szempontjai a vezetői mobilitás és a teljesítménymotiváció.

Törekсенek az utólagos panaszok elkerülésére, és arra, hogy a rossz eljárások és az azzal járó kockázati tényezők ne rombolják a közigazgatás megítélését, és a kiválasztási folyamatok során a legalkalmasabb jelöltek jussanak szolgálati pozícióhoz.

A vezető-kiválasztás és a fejlesztés során a vezetők és a vezetőutánpótlás továbbképzése az élethosszig tartó tanulás jegyében zajlik. A legfőbb vezetői kompetenciák közül:

- a munkatársak irányításának képessége,
- a nemek közötti esélyegyenlőség biztosítása,
- az egészségmenedzsment,
- az erőforrásokért vállalt felelősség,
- a szervezeti egység irányításának képessége és a tervezés kapja a hangsúlyt.

A képzést a személyzetirányítási eszközök támogatják, célmegállapodásokat kötnek, amelyeket a teljesítményértékelés során mérnek, és ehhez kapcsolódik egy, a teljesítmények elismerését és a motivációt szolgáló teljesítmény alapú ösztönzési rendszer.

III.4.2. Alkalmazott módszerek, eszközök

Vezető jelöltek pszichológiai vizsgálata

A vezetői alkalmasságot pszichológiai alkalmassági teszttel is méri.

Teszt

Egy olyan alkalmassági tesztet alakítottak ki a szakemberek a vezetők és a felsővezetők számára, amely az írásbeli, valamint a kognitív

kompetenciákat méri. Ezen belül pedig a „verbális és a numerikus feldolgozási kapacitás” tekintetében nyújt alkalmassági előrejelzést.

III.4.2.1. Vezetői interjú

A felvételi beszélgetésen a vezetőjelöltektől elvárt, hogy ismerjék az adott szervezetet, hivatalt, környezetét, vezetését, stratégiáját, filozófiáját.

Az elvárt kompetenciák között szerepel:

- a hitelesség;
- mások irányításának képessége;
- mások ellenőrzésének képessége;
- a célok eléréséhez szükséges képességek megléte (célorientáció, eredményorientáció), illetve
- a jelölt szervezeti kultúrához való illeszkedésének képessége²¹

Tipikus kérdésnek számítanak az alábbiak (zárójelben tüntetjük fel, hogy mit szondáz/mér általa a munkáltató):

- Miből tudja azt, hogy valamiben jól vagy kiválóan teljesített? (Orientáció, mit említ elsőnek, anyagiakat vagy nem anyagi elismeréseket, ösztönzőket stb.)
- Mi volt az Ön számára az eddigi legnehezebb szakmai döntés? Hogyan kezelte? (Nehézségek és konfliktusok kezelése, szempontok egyeztetése, prioritások felállítása, személyes viszonyulás a nehézségekhez.)
- Beszéljen valamely munkatársáról, akit Ön hozzásegített ahhoz, hogy valamiben sikeresebbé váljon! (Munkatársak fejlesztésének képessége és vezetői potenciál.)
- Hogyan kezeli a rosszul teljesítő munkatársakat, beosztottakat? (Mit tekint rossz teljesítménynek, vezetői stílus, elvárások, ösztönzés, kontroll, visszajelzés adása stb.)
- Mit tesz azért, hogy jobb vezetővé váljon? (Önkritika, önismeret, konkrét fejlődési lehetőségek, tanulási hajlandóság.)
- Mi volt eddig a legnagyobb vezetői hiba, amit elkövetett? (Őszinteség, tanulás képessége, vezetés.)
- Nevezze meg a legjobb vezetőt, akivel eddig találkozott! Mitől volt ő a legjobb a vezető? Mit tanulna el vagy venne át tőle? (Vezetői minta, vezetői stílus, esetleges fejlesztésre váró területek.)

21 KRISKÓ, é. n.

- Az új pozícióban mik volnának a céljai az első három hónapban, hogyan tervezi azokat elérni? (Meglévő ismeretek, konkrét tervek, ambíciók, realitásérzék, szakmai meglátások, szervezethez és elvárásokhoz illeszkedés stb.)
- Mit jelent az Ön számára a személyes integritás? (Értékek, szervezeti illeszkedés, morál.)
- Mit gondol, melyek az intézmény legnagyobb költségghordozói és hogyan tudnánk kordában tartani azokat? (Üzleti szempontok érvényesítése, analitikus látásmód, kontroll, konkrét intézkedés.)
- Mi a legnagyobb aggodalma a meghirdetett pozícióval kapcsolatban? (Illeszkedés, érzelmi ventilálás.)

Ebből már látszik, hogy a kérdések valóban tipikus interjúkérdések, amelyek igyekeznek lemérni a pályázó szándékait, elkötelezettségét, képet kapni korábbi tapasztalatairól, meglévő kompetenciáiról és vezetői stílusáról.

A kiválasztási eljárásokkal kapcsolatos információkhoz a jelöltek számos online felületen hozzáférnek. Mind a központi (szövetségi) közigazgatás, mind a tartományi weboldalak részletekbe menő tájékoztatást és segítséget nyújtanak a közszolgálatba pályázóknak. A kiválasztás szempontjai mindenki számára hozzáférhetőek, a folyamat átlátható.

III.4.3. Egyéb kiválasztási eszközök

A kognitív képességeket mérő, és a szakmai ismereteket vizsgáló teszteken, valamint a hagyományos interjún kívül számos modern kiválasztási módszert is alkalmaznak. Ezeket rugalmasan kombinálják a kiválasztási eljárás céljának és a betöltendő munkakör profiljának megfelelően:

- munkapróba;
- esettanulmány (írásbeli feladat);
- csoportfeladat, csoportmegbeszélés vagy vita;
- kétszemélyes beszélgetés, szerepjáték;
- prezentáció, előadás;
- postazsák (postkorb);
- értékelő központ (assessment center).

Állandó kívánatos kompetenciaként jelennek meg (fentiekén túl speciálisan a vezető-kiválasztásban) a:

- konfliktuskezelés;
- együttműködés;
- információs készségek;
- kommunikációs kompetenciák;
- vezetési stílus és a döntésképeség;
- hálózat építési képességek;
- döntésképeség;
- felelősség, és kommunikációs készségek;
- innovációs készség;
- kreativitás.

A kompetenciák mérésére hazai viszonyok között is ismert és használt AC feladatokat alkalmaznak.

A döntési, felelősség és kommunikációs készségeket szakmai kérdések megvitatására készített csoportos AC feladatokkal mérik. A konfliktuskezelési és együttműködési készségekhez páros AC feladatok során konfliktus és teljesítményértékelési beszélgetéseket használnak.

Az innovációs készséget és a kreativitást egy-egy problémahelyzetre kidolgozott koncepció egyéni prezentációjának keretében vizsgálják. A prezentáció után kérdéseket tesznek fel a jelöltnak, amellyel a vezető-kompetenciákról további információkat gyűjt a bizottság.

III.4.4. Eredmények értékelése, visszajelzés és dokumentáció

Az értékelésben hármas besorolási szintet alkalmaznak az egyes kompetenciák vonatkozásában:

- nem felel meg a követelményeknek,
- megfelel a követelményeknek,
- az elvárt követelmények felett teljesít.

Ennél differenciáltabb értékelésre ad módot, ha egytől hatig terjedő skálaértékek szerint osztályozzák a jelöltet:

- 6 – a követelmények fölött van;
- 5 – teljes mértékben megfelel a követelményeknek (100%);
- 4 – nagyrészt megfelel a követelményeknek (75%);
- 3 – részben megfelel a követelményeknek (50%);
- 2 – nagyrészt nem felel meg a követelményeknek (25%);
- 1 – nem felel meg a követelményeknek.

A kiválasztási bizottságok legtöbbször rögtön az interjút követően visszajelzést adnak a jelölteknek. A végső döntést magasabb grémium hagyja jóvá, amiről a jelölt írásbeli értesítés kap, amelynek alapján később fellebbezést nyújthat be a közigazgatási bírósághoz.

A kiválasztási bizottságok az eljárást követhető módon dokumentálják. A dokumentáció tartalmazza:

- a követelményprofil;
- az előszűrés (benyújtott dokumentációk) eredményeit;
- időközi értékeléseket, rangsorokat (tanúsítványok, értékelések alapján);
- az AC (értékelő központ) vagy interjúbizottság értékeléseit; valamint
- bármilyen egyéb figyelembeveendő kritériumot és az átfogó értékeléseket.

Amint látható, céljaiban és eszközeiben is sok szempontból összevethető a németországi példával a hazai közszolgálati vezető-kiválasztási rendszer, amelynek fejlesztését szolgálta a német módszer vizsgálata. Ez a kutatás a következő fejezetben részletesen bemutatásra kerül.

IV. A KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI RENDSZERT MEGALAPOZÓ KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

IV.1. A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer kialakítását megelőző igényfelmérő kutatás célja és menete, kapcsolódása a koncepcióhoz

- A kutatás során a kvalitatív kutatási módszerek közül a *félig strukturált interjú módszerét, és kérdőívet* alkalmaztuk. Első lépésben 34 interjút vettünk fel, és 5114 kérdőívet küldtünk ki. Ebből visszaérkezett 1545 darab, és **validnak tekinthető 1086 darab**.
- Az igényfelmérő interjúkban 15 szakmai vezető és 19 HR vezető vett részt, a közigazgatási szervezetek központi, területi és helyi szervezeteinek felsővezetői köréből.

Az Interjú módszertana

A félig strukturált interjú módszerét alkalmaztuk, amely lehetőséget teremtett arra, hogy az irányított beszélgetés során formalizált és a kevésbé formalizált kérdések mentén jussunk információkhoz. A formalizált kérdések egységes és ismételt alkalmazása lehetővé teszi az adatok összehasonlítását, az interjú kevésbé strukturált szakasza pedig lehetővé tette a formalizált kérdésektől történő eltérést, a válaszadó gondolatainak mélyebb megismerését. Az interjú vizsgálat folyamata során összeállítottuk a félig strukturált interjú kérdéssorát, amelyet külön teszteltünk, majd a teszteredmények alapján korrigáltunk. Lefolytattuk a tervezett **harmincnégy darab interjút**, és azok eredményeit tartalomelemzéssel feldolgoztuk, majd Excel táblázatban gyakorisági összesítéseket végeztünk. Az eredményekből összegző jelentést készítettünk.

Az interjú kérdései

- Az interjúalany vezetői útjával kapcsolatos kérdések.
- A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer jelenlegi helyzetével kapcsolatos vélemény.
- A kiváló közigazgatási vezetőről alkotott kép.

- Vezetői utánpótlás biztosításához, kiválasztásához kapcsolatos kérdés.
- Vezető kiválasztás esetén elérhető szakmai támogatás.
- Egységes vagy szervezetfüggő vezető-kiválasztási rendszer támogatná jobban a vezetők minőségi kiválasztását.
- Milyen keretfeltételekre, erőforrásra, intézményi háttérre van szükség egy modern, a közigazgatási igényeket kielégítő vezető-kiválasztási rendszer működtetéséhez?

IV.1.1. A Kérdőív módszertana

Az igényfelmérő kérdőív a félig strukturált interjú elemzési adatai alapján került kialakításra.

A kérdőív tagolása:

- azonosító adatok,
- a jelenlegi vezető toborzás, pályáztatás, kiválasztási gyakorlatával kapcsolatos kérdések,
- a vezetői elvárásokkal (kompetenciákkal) kapcsolatos kérdések,
- a közigazgatási vezető kiválasztás rendszerére vonatkozó kérdések.

A kérdőív feldolgozásának folyamata

A feldolgozás statisztikai elemzési módszerekkel történt. Az elemzéshez Excel és SPSS programot vettünk igénybe.

IV.2. A kutatás eredményeinek összegzése – az előzetesen felállított hipotézisek alapján

IV.2.1. A vezető-toborzás

A kérdőíves kutatás eredményei alapján mindössze a válaszadók 12%-a, azaz összesen 129 fő számolt be arról, hogy szervezetüknél létezik szervezett keretek között folyó vezető-toborzás, amivel a nagy **többségük (81%) többnyire elégedett** is. Véleményük szerint ezen vezető-toborzásra jellemző, hogy többségében (66 fő, azaz 51% esetében) egységes toborzási megoldást alkalmaznak a különböző vezetői beosztások vonatkozásában, és csak 37% jelezte azt, hogy ezek a toborzási

módszerek eltérnek az egyes vezetői beosztások vonatkozásában (a maradék 12% nem tudott érdemben válaszolni a kérdésre).

Ezzel szemben azok a válaszadók, akik azt jelezték, hogy **náluk jelenleg nem létezik** szervezett keretek között folyó vezető-toborzás, úgy vélekedtek, hogy inkább az lenne a szerencsés megoldás, **ha valamennyi vezetői munkakör esetében eltérő toborzási metódust** alkalmaznának.

4. táblázat: Az egyes szervezetek által javasolt toborzási eljárások

Szervezeti típusok százalékos arányban	Egységes toborzási megoldást alkalmaznak valamennyi vezetői munkakör esetében		Eltérő toborzási megoldást alkalmaznak valamennyi vezetői munkakör esetében		Nem tudom		ÖSSZ. (fő) 100%	
	gyakorlat	javaslat	gyak.	jav.	gyak.	jav.	gyak.	jav.
kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	54	26	35	53	11	21	37	315
központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	37	12	44	62	19	13	27	69
minisztérium és miniszterelnökség	36	20	36	65	28	15	14	65
önkormányzati igazgatás (kicsi)*	65	29	31	50	4	21	23	102
önkormányzati igazgatás (nagy)**	57%	23%	39%	65%	4%	12%	28	124
ÖSSZESEN	51	25	37	57	12	18	129	675

* „Kicsi” önkormányzati igazgatáshoz sorolt szervezetek: Nagyközségi, Közös önkormányzati, Községi Önkormányzatok képviselőtestületének hivatalai.

** „Nagy” önkormányzati igazgatáshoz sorolt szervezetek: Főpolgármesteri, Fővárosi kerületi, Megyei, Megyei jogú városi, Városi, Járasszékhelyi önkormányzatok képviselőtestületének hivatalai.

Mindezen eredményekkel szoros összefüggésben a kérdőívünkben vizsgált vezetői beosztások (felsővezető, középvezető, beosztott vezető és irányító) esetében mind az aktuális *gyakorlat*, mind pedig a *javasolt gyakorlat* vonatkozásában nagyon egybecsengtek a vélemények. A KÖZIGÁLLÁST, az áthelyezéseket és a saját szervezésű toborzó munkát (több eszköz egyidejű használatával) használják leggyakrabban, és ezt is tartják megfelelő megoldásnak a közigazgatási szervezetek a jövőbeli toborzási megoldások kialakításánál (lásd: 3. melléklet).

A **vezető-toborzás időtartamára** vonatkozóan is vegyes kép született. Míg az aktuális gyakorlat szerint többségében az **egy-két hónapos** vezető-toborzás szerepel, mint legfőbb jellemző minden vezetői beosztás, illetve minden szervtípus vonatkozásában, addig a javasolt időtartam vonatkozásban már – elsősorban a beosztott vezetők esetében – az egy hónapnál rövidebb vezető-toborzási időtartamot jelölték meg a legtöbben.

A **vezető-toborzás feladatának felelőse** vonatkozásában az eredmények alapján a gyakorlat és a javaslatok részben összeecsengve azt a tendenciát mutatják, hogy *felsővezető* esetében ezt a feladatot elsősorban a munkáltatói jogkört gyakorló vezetők végzik, amihez a HR szervezet támogató segítséget nyújthat. A *középvezető* esetében megjelenik ezen feladat hivatalos delegálásának lehetősége, itt már a HR szervezet hangsúlyosabb szerepet kap. A HR szerepe leginkább a *beosztott* vezetők esetében válik meghatározóvá.

Azaz minél alacsonyabb szintű vezetői beosztásról van szó, a vezető-toborzásban annál nagyobb hangsúlyt kellene kapnia a HR szervezetnek, illetve a feladatot ellátó szakszemélyzetnek (lásd: 4. melléklet). **Ennél a kérdésnél is egybeesik a jelenlegi gyakorlat és a későbbi működésre vonatkozó javaslat.**

IV.2.2. A pályáztatás

A kérdőíves kutatás eredményei alapján a válaszadók 34,3%-a (373 fő), azaz a megkérdezettek kicsit több, mint egyharmada jelezte azt, hogy náluk **van szervezett keretek között folyó pályáztatás**, amivel a válaszadóink többsége – különösen a kicsi (járasszékhelyi, községi, összevont) önkormányzatok vezetői és munkatársai – elégedett.

A vezető-toborzás gyakorlatának viszonylagos egységességével szemben a vezetői pályáztatás gyakorlata igen jelentős eltéréseket mutat az egyes vizsgált szervezeti csoportok között. *Leginkább az önkormányzati igazgatást jellemzi a vezetői pályáztatás gyakorlata*, különösen a kis önkormányzatok esetében (83,46%), de a nagy önkormányzatok esetében is 50% felett van az aránya (59,14%). Összességében kijelenthető, hogy minél kisebb egy adott közigazgatási szervezet, annál gyakrabban alkalmazzák a vezetői beosztások betöltése érdekében a pályáztatást (lásd: 5 melléklet).

Hasonló tendencia érzékelhető a **vezetői pályáztatás gyakorlatában** azon szervek esetében, ahol van szervezett vezetői pályáztatás, valamint a **vezetői pályáztatásra vonatkozó javaslatokban** azon szervek esetében, ahol nincs szervezett vezetői pályáztatás. Mindkét esetben azt lehet tapasztalni, hogy minél kisebb egy közigazgatási szervezet, a gyakorlatban annál inkább megjelenik, hogy minden vezetői munkakör esetében pályáztatnak, illetve úgy gondolják, hogy fontos lenne pályáztatni. Ezzel szemben minél nagyobb egy közigazgatási szervezet, annál inkább az a gyakorlat, illetve az a törekvés érvényesül, hogy csak bizonyos vezetői munkakörök esetében alkalmazzák a pályáztatást.

A **vezetői pályáztatás időtartamára** vonatkozóan – hasonlóan a vezető-toborzás időtartamához – is vegyes kép született. Mind az aktuális gyakorlat, mind pedig a megfogalmazott javaslatok alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a *felsővezetői beosztások* esetében az **egy-két hónapig** tartó vezetői pályáztatás, *középvezetői beosztások* esetében az **egy hónaphoz közeli** vezetői pályáztatás, *beosztott vezetői beosztás* esetében pedig az **egy hónapnál rövidebb** vezetői pályáztatás az elvárt.

A **vezetői pályáztatás tevékenységének koordinálásáért** való felelősség vonatkozásában mind a gyakorlat, mind pedig a javaslat egyértelműen azt a tendenciát jelezte, hogy a **munkáltatói jogkör gyakorló vezetőnek** ebben a **tevékenységben főként a felsővezetői, esetenként pedig a középvezetői beosztások vonatkozásában van szerepe, természetesen a HR szervezettel közösen**, amit a beosztott vezetői beosztások esetében szinte teljesen átvesz a HR szervezet, illetve szükség esetén a munkáltatói jogkör gyakorló vezető által megbízott másik vezető (lásd 6. számú melléklet).

A **vezetői pályáztatás eredményét meghatározó döntés előkészítésében**, a gyakorlatban és a javaslatokban szerepet játszó

személyek, illetve szervezetek vonatkozásában egy igen érdekes kép rajzolódott ki. Azon szervezetek esetében, **ahol jelenleg van vezetői pályáztatás, mindhárom vezetői beosztás esetében a munkáltatói jogkört gyakorló vezető játssza az elsődleges szerepet a döntés előkészítésben.** Azon válaszadóink azonban, akik azt jelezték, hogy náluk jelenleg nincs vezetői pályáztatás, a javaslataikban ettől eltérően azt fogalmazták meg, hogy a döntés előkészítésben inkább a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezetnek kellene az elsődleges szerepet játszania, amit beosztott vezetői beosztás esetében egy, a feladattal megbízott vezető is helyettesíthet. A javaslatokban másodikként a munkáltatói jogkört gyakorló vezető és a HR szervezet együttese jelentkezett.

IV.2.3. A vezető-kiválasztás

IV.2.3.1. A kérdőíves vizsgálat kiemelt tapasztalatai

Az online kérdőívek teljes mintáját tekintve a válaszadók **30,1%-a** (327 fő) jelezte azt, hogy náluk **van szervezett keretek között zajló vezető-kiválasztás**, amivel összességében és az egyes vizsgált szervezeti csoportok vonatkozásában is több mint **90%-ban elégedettek**, míg **35,6%** (387 fő) azt válaszolta, hogy olyan szervezetnél dolgozik, ahol **nem létezik szabályozott keretek között folyó vezető-kiválasztás**. A többi kitöltőnek nem volt releváns véleménye ebben a kérdésben.

A **vezető-kiválasztás aktuális gyakorlata**, valamint a **jövőre vonatkozó javaslatok** abban a kérdésben, hogy a vezető-kiválasztási módszertannak egységesnek kell-e lennie minden vezetői munkakör vonatkozásában, vagy épp eltérőnek, éppen fordított tendenciát eredményezett.

5. táblázat: A vezető-kiválasztás jelenlegi és javasolt gyakorlata

Szervezeti típusok százalékos arányban	Egységes módszertan valamennyi vezetői munkakörre		Eltérő módszertan valamennyi vezetői munkakörre		Nem tudom		ÖSSZ. (fő) 100%	
	gyakorlat	javaslat	gyak.	jav.	gyak.	jav.	gyak.	jav.
minisztérium és miniszterelnökség	26,9	33,0	50,0	57,5	23,1	9,4	26	106
központi hivatal és autonóm államigazgatási szervek	61,5	32,9	30,8	48,7	7,7	18,4	39	76
kormányhivatal és területi államigazgatási szervek	51,9	37,8	37,0	45,5	11,1	16,7	54	156
Fővárosi/megyei kormányhivatal	44,7	33,5	36,2	51,3	19,1	15,2	47	269
önkormányzati igazgatás (nagy)	59,0	35,2	34,6	55,6	6,4	9,3	78	108
önkormányzati igazgatás (kicsi)	68,7	43,2	30,1	38,6	1,2	18,2	83	44
ÖSSZESEN	56,0	35,0	34,9	50,6	9,2	14,4	327	759

Összességében az érintett válaszadók 56%-ban arról számoltak be, hogy egységes módszertant alkalmaznak valamennyi vezetői munkakörbe történő kiválasztáskor, míg 35% arról, hogy eltérő módszertant alkalmaznak valamennyi vezetői munkakörbe történő kiválasztáskor. Ez a tendencia egyedül a *minisztériumok/miniszterelnökség* vonatkozásában vált fordítottá, ahol a válaszolók 26,9%-a számolt be egységes módszertanról, és 50% pedig arról, hogy eltérő kiválasztási módszertant alkalmaznak a különböző vezetői munkakörök esetében. Ez utóbbi tendencia volt megfigyelhető a javasolt módszertanra vonatkozóan is mind a teljes minta, mind pedig a szervezeti csoportosítás szerint vizsgált alminták vonatkozásában.

IV.3.2.2. Vezető kiválasztási eszközök

A kutatás egyik igen fontos kérdése volt a közigazgatás jövőbeni vezető-kiválasztási koncepciójának kidolgozása tekintetében a **vezető-kiválasztási eszközökkel** kapcsolatos kérdés. E kérdéskört illetően leszögezhetjük, hogy míg a gyakorlatban nagyrészt egységes képet lehet látni a három vezetői szintet illetően, addig a javaslatokban megfogalmazott vélemény szerint **az egyes vezetői beosztási szintek vonatkozásában sokkal inkább kellene differenciált módszereket alkalmazni a vezető-kiválasztási eljárás során**. Ez az eredmény egyébként egybecseng a fentiekben megfogalmazottakkal is – azaz a kérdőív azon kérdésére adott válasszal, melyben ezzel kapcsolatban összegzetten és nem az egyes vizsgálati eszközökre külön-külön kitérve kellett választ adniuk a kitöltőknek.

Megvizsgálva az eredményeket, a leginkább **alkalmazott és javasolt kiválasztási eszközök** között az **utánpótlás biztosítása során** az alábbi kiválasztási eszközök szerepelnek:

- önéletrajz bekérése,
- büntetlen előélet meglétének ellenőrzése,
- a jogszabályban előírt képesítési követelmények meglétének ellenőrzése,
- a pályázati anyag átvizsgálása,
- interjú a közvetlen vezetővel.

A különböző vezetői szinteknél a gyakorlatban alkalmazott kiválasztási eszközök mindhárom kategória esetében a jogszabályban előírt feltételek meglétének ellenőrzésével kezdődik, és a vizsgálatára leginkább alkalmas AC (értékelő központ) alkalmazásával zárul, amelyet az alábbi táblázat mutat be.

6. táblázat: A vezető-kiválasztási eszközök használata a gyakorlatban

Csökkenő sorrend a vizsgálati eszköz használatának jellemző mértéke A Likert-skála 1-4 alapján		
Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
A büntetlen előélet meglétének ellenőrzését (3,94)	A büntetlen előélet meglétének ellenőrzését (3,93)	A jogszabályban előírt képzési követelmények meglétének ellenőrzését (3,93)
A jogszabályban előírt képzési követelmények meglétének ellenőrzését (3,93)	A jogszabályban előírt képzési követelmények meglétének ellenőrzését (3,92)	A büntetlen előélet meglétének ellenőrzését (3,91)
Az önéletrajz bekérését (3,90)	Az önéletrajz bekérését (3,89)	Az önéletrajz bekérését (3,87)
A pályázati anyag vizsgálatát (3,74)	A pályázati anyag vizsgálatát (3,71)	A pályázati anyag vizsgálatát (3,66)
Interjú lefolytatását a közvetlen vezetővel (3,56)	Interjú lefolytatását a közvetlen vezetővel (3,51)	Interjú lefolytatását a közvetlen vezetővel (3,51)
Interjú lefolytatását a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel (3,46)	Interjú lefolytatását a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel (3,34)	Interjú lefolytatását a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel (3,14)
A motivációs levél áttekintését (3,35)	A motivációs levél áttekintését (3,28)	Egészségi alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (2,65)
Egészségi alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (2,78)	Egészségi alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (2,70)	Előszűrő interjú lefolytatását a HR szakterület részvételével (2,13)
Életút kérdőív kitöltését és vizsgálatát (2,39)	Életút kérdőív kitöltését és vizsgálatát (2,20)	Életút kérdőív kitöltését és vizsgálatát (2,12)
Referencia és/vagy ajánlólevél vizsgálatát (2,28)	Előszűrő interjú lefolytatását a HR szakterület vizsgálatát (2,13)	Referencia és/vagy ajánlólevél vizsgálatát (2,05)
Előszűrő interjú lefolytatását a HR szakterület vizsgálatát (2,22)	Referencia és/vagy ajánlólevél vizsgálatát (2,13)	Fizikai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (1,94)
Fizikai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (2,00)	Fizikai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (1,95)	<i>Pszichológiai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (1,74)</i>
<i>Pszichológiai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (1,86)</i>	<i>Pszichológiai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (1,77)</i>	Munkapróbát (1,64)
Belső kiválasztás esetén 360 fokos értékelést (1,73)	Pszichológiai tesztvizsgálat eredményeinek vizsgálatát (1,65)	Pszichológiai tesztvizsgálat eredményeinek vizsgálatát (1,58)

Csökkenő sorrend a vizsgálati eszköz használatának jellemző mértéke A Likert-skála 1-4 alapján		
Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
Pszichológiai tesztvizsgálat eredményeinek vizsgálatát (1,69)	Belső kiválasztás esetén 360 fokos értékelést (1,62)	Belső kiválasztás esetén 360 fokos értékelést (1,51)
Munkapróbát (1,60)	Munkapróbát (1,55)	Assessment Centert (1,20)
Assessment Centert (1,24)	Assessment Centert (1,24)	A motivációs levél (nincs adat)

Az önéletrajz, a jogszabályban előírt képesítési követelmények megléte, és a büntetlen előélet ellenőrzése mindhárom vizsgált vezetői beosztás esetében egységesen elsődleges a **javaslati kategóriában**. Ezt követően azonban az egyes vezetői beosztási szintek vonatkozásában már kissé eltérnek a javaslatok. Látható, hogy míg a **felsővezetők** vonatkozásában előre tör a *munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel való interjú* szerepe, addig ezt a **középvezetők esetében** megelőzi a *motivációs levél áttanulmányozása*, sőt még az *egészségügyi alkalmassági vizsgálat* is.

Érdekes a *pszichológiai alkalmassági vizsgálat eredményének* a szerepe is, ami leginkább a **felsővezetői beosztások** esetében hangsúlyos (61,47%-ban jelölték meg), míg **beosztott vezetők** esetében ez már sokkal kevésbé jelenik meg. Esetükben sokkal inkább a *munkapróbák* relevanciája kerül előtérbe (41,24%).

7. táblázat: A vezető-kiválasztási eszközök javasolt használata

Csökkenő választási sorrend		
Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
Az önéletrajz bekérését (96,44%)	Az önéletrajz bekérését (97,10%)	Az önéletrajz bekérését (95,13%)
A büntetlen előélet meglétének ellenőrzését (94,73%)	A jogszabályban előírt képesítési követelmények meglétének ellenőrzését (95,26%)	A büntetlen előélet meglétének ellenőrzését (92,89%)
A jogszabályban előírt képesítési követelmények meglétének ellenőrzését (94,33%)	A büntetlen előélet meglétének ellenőrzését (94,73%)	A jogszabályban előírt képesítési követelmények meglétének ellenőrzését (92,09%)
A pályázati anyag vizsgálatát (88,41%)	Interjú lefolytatását a közvetlen vezetővel (87,88%)	Interjú lefolytatását a közvetlen vezetővel (84,32%)

Csökkenő választási sorrend		
Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
Interjú lefolytatását a közvetlen vezetővel (83,27%)	A pályázati anyag vizsgálatát (81,95%)	A pályázati anyag vizsgálatát (67,46%)
Interjú lefolytatását a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel (81,95%)	A motivációs levél áttekintését (68,51%)	A motivációs levél áttekintését (52,57%)
A motivációs levél áttekintését (73,25%)	Interjú lefolytatását a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel (64,16%)	Egészségi alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (51,65%)
Életút kérdőív kitöltését és vizsgálatát (61,40%)	Egészségi alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (52,96%)	Munkapróbát (41,24%)
Pszichológiai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (60,47%)	Pszichológiai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (51,38%)	Interjú lefolytatását a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel (39,92%)
Egészségi alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (54,15%)	Életút kérdőív kitöltését és vizsgálatát (48,88%)	Előszűrő interjú lefolytatását a HR szakterület vizsgálatát (37,15%)
Referencia és/vagy ajánlólevél vizsgálatát (48,62%)	Referencia és/vagy ajánlólevél vizsgálatát (36,76%)	Pszichológiai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (35,05%)
Pszichológiai tesztvizsgálat eredményeinek vizsgálatát (46,38%)	Előszűrő interjú lefolytatását a HR szakterület vizsgálatát (36,76%)	Életút kérdőív kitöltését és vizsgálatát (30,57%)
Előszűrő interjú lefolytatását a HR szakterület vizsgálatát (39,79%)	Pszichológiai tesztvizsgálat eredményeinek vizsgálatát (35,44%)	Referencia és/vagy ajánlólevél vizsgálatát (25,82%)
Belső kiválasztás esetén 360 fokos értékelést (38,87%)	Belső kiválasztás esetén 360 fokos értékelést (34,65%)	Pszichológiai tesztvizsgálat eredményeinek vizsgálatát (24,77%)
Assessment Centert (26,22%)	Munkapróbát (20,55%)	Fizikai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (23,98%)
Fizikai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (22,79%)	Fizikai alkalmassági vizsgálat eredményének vizsgálatát (20,03%)	Belső kiválasztás esetén 360 fokos értékelést (23,85%)
Munkapróbát (20,42%)	Assessment Centert (19,24%)	Assessment Centert (12,78%)

A vezető-kiválasztás időtartamára vonatkozó javaslatok és a gyakorlatban tapasztalt megoldások jelentősen összeesngtek. Egyértelműen nyomon követhető az a tendencia, miszerint minden szervezeti csoport vonatkozásában a vezető-kiválasztás időtartama a betölteni kívánt vezetői beosztás szintjétől függ az alábbiak szerint:

- felsővezetői beosztás esetében kettő hónap körüli időtartam;
- középvezetői beosztás esetében egy hónap körüli időtartam;
- beosztott vezetői beosztás esetében egy hónapon belüli időtartam javasolt.

A **vezető-kiválasztási** folyamat **koordinálására** vonatkozóan az aktuálisan érvényesülő gyakorlat és a megfogalmazott javaslatok között némi eltérés volt tapasztalható.

Míg a gyakorlatban viszonylagos egységesség volt feltárható az egyes vezetői beosztási szintek között **a munkáltatói jogkört gyakorló vezető elsődleges szerepének hangsúlyozásával, addig a javaslatok vonatkozásában a HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesének** a vonatkozó szerepét hangsúlyozták, ami mellett a *közép- és a beosztott vezetők* esetében már megjelent a HR szervezet önálló szerepe is a vezető-kiválasztási eljárás koordinálásában (lásd: 7. melléklet).

Hangsúlyozandó, hogy következő lépcsőfokként *középvezetők esetében* a HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által együttesen kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttese, *beosztott vezető* esetében pedig a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető jelenik meg.

A **vezető-kiválasztás eredményét meghatározó döntés előkészítésében** a gyakorlat és a javaslat vonatkozásában részleges eltérés tapasztalható. A három legfontosabb személy vagy szervezet e vonatkozásban egységesnek tekinthető. A gyakorlatban a kérdés eldöntése szempontjából az elsődleges szerep a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőt illeti meg, a sorrendben őt követi a HR szervezet, majd a kettőjük együttese. Az elhangzott **javaslatok esetében már a HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttese került az élre, majd őket a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet követi** (lásd: 8. számú melléklet).

Érdekességgént megjegyzendő, hogy a *középvezetők*re vonatkozó javaslatban, valamint a *beosztott vezetők esetében* jelenik meg a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott további vezető döntés előkészítő szerepe.

IV.2.4. A vezetői kompetenciák

4.2.4.1. Általánosságban a kompetenciákról

A kompetencia fogalom napjaink szóhasználatában nagyon elterjedtnek, akár divatosnak is tekinthető. Az életünk minden területén igyekszünk kompetensen megjelenni és viselkedni, akár kompetens vezetőnek, vagy munkatársnak mutatni magunkat. Sőt, a kompetencia szó a munka világából egyre inkább átkerül a hétköznapiak, a család területére is: kompetens szülők nevelik jól igazán a gyermekeiket, miközben a gyerekek is kompetensekké válnak ez által.

Jelen tanulmányban a munka világához kapcsolódó kompetencia fogalommal foglalkozunk, ugyanakkor a kompetencia jelentésének meghatározása a munka területén sem annyira egyértelmű, mint amennyire a használata elterjedt. A kompetencia definíciójának számos változata létezik párhuzamosan jelenleg is, érezhetően nincs még konszenzus sem a hazai, sem a nemzetközi szakirodalomban ezzel kapcsolatban.²² Jelen keretek között a cél egy olyan kompetencia definíció meghatározása, ami eligazodást és közös alapot nyújt a továbbiakban az itt leírtak egyértelmű értelmezéséhez.

A kompetencia fogalma magában foglalja a képességet, a készséget, a tudást, valamint a teljesítményre való alkalmasságot is.²³

Boyatzis alapján úgy határozhatjuk meg a kompetenciát, mint egy személy azon alapvető, meghatározó jellemzőit, amelyek okozati kapcsolatban állnak a hatékonysággal, a magas szintű teljesítménnyel. Az alapvető jellemző azt jelenti, hogy a legtöbb helyzetben valószínűsíti a várható viselkedést, az okozati kapcsolat pedig arra utal, hogy a kompetencia határozza meg a viselkedést.²⁴

Hétköznapi szóhasználatban a kompetens ember a környezetéhez képest kiemelkedő teljesítményre képes valamilyen területen, miközben tudatában is van a teljesítménye mögött álló készségeinek, képességeinek.²⁵

22 SZABÓ, 2014.

23 KARCSICS, 2011.

24 GYÖKÉR–FINNA–KRAJCSÁK, 2010.

25 HEGYI, 2012.

Az egyén szintjén a kompetenciáknak a következő összetevői vannak:

- ismeretek, tudás (információk, fogalmak, elméletek birtoklása);
- készségek, képességek, jártasságok (tevékenységre, teljesítményre való testi-lelki adottság, vagy tanult gyakorlat);
- szociális szerepek, értékek (az egyén milyennek látja magát, hogyan határozza meg magát a környezetéhez képest, mik adják számára a kereteket);
- személyiségvonások (azon belső jellemzőknek a dinamikus rendszere, amik meghatározzák az egyén viszonyulását, alkalmazkodását a környezetéhez);
- motivációk, szükségletek (meghatározzák az egyéni aktivitás mértékét, a viselkedés szervezettségét és hatékonyságát).

A felsorolt összetevőkre az egyén különböző mértékű tudatossággal lát rá általában. Ezt általában jéghegy hasonlattal lehet jól szemléltetni. A legtudatosabb összetevők a vízszint felett találhatóak és láthatóak (ismeretek, tudás, készségek, képességek, jártasságok), a kevésbé tudatos, esetleg tudattalan jellemzők a víz alatt találhatóak meg, mint a jéghegy láthatatlan részei (értékek, szociális szerepek, önértékelés, személyiség, motivációk, szükségletek).

A kompetenciák általában viselkedéses helyzeteken keresztül tetten érhetők és mérhetők (például: Értékelő Központ, Fejlesztő Központ, Munkapróba stb.), valamint fejleszthetők is. A látható kompetenciák fejlesztése rövidebb időt vesz igénybe, hiszen sokkal tudatosabb azok működésével, aktuális minőségi szintjével az egyén, míg a láthatatlan kompetenciák fejlesztése időigényes, és sokkal bizonytalanabb kifutású.

4.2.4.2. Vezetői kompetenciák

A kérdőívben megvizsgált összesen tizenhét darab vezetői kompetencia mindegyike esetében egyértelműen igazolódott e kompetenciák meglétének a szükségessége a közigazgatási vezetőkre vonatkozóan is.

A kompetenciák szükségességének megítélése kapcsán az átlagértékek minden vezetői beosztási szint esetében 2,5 fölött (az 1-4-es skála középértékén felül) voltak.

Fontos kihangsúlyozni, hogy a tizenhét darab felajánlott vezetői kompetencia egy kivételével szó szerint tartalmazta a korábban már részletesen ismertetett egységes belügyi vezetői kompetenciákat, illetve néhány esetben az azokhoz tartozó alkompetenciákat, külön megjelenítve az alábbiak szerint:

A megítélésre felajánlott tizenhét vezetői kompetencia az egységes belügyi vezetői kompetenciák függvényében:

- Szakmai ismeretek alkalmazásának magas szintje;
- Következetesség, kiszámíthatóság;
- Cél-, és feladat-orientáltság;
- Személyes példamutatás;
- Reális önismeret, önfejlesztési igény,
- Rugalmas alkalmazkodó képesség,
- Döntési képesség, felelősségvállalás;
- Konfliktuskezelő képesség;
- Együttműködési készség,
- Kommunikációs készség;
- Rendszerszemlélet, lényeglátás;
- Kreativitás, innováció;
- Munkatársak motiválási és fejlesztési képessége;
- Empátia,
- Csapatépítési képesség;
- Vezetési technikák ismerete;
- Önállóság.

Az egységes belügyi vezetői kompetenciák közül tizenkettő darab az, ami egyértelműen megjelenik a felajánlott tizenhét kompetencia között közvetlenül. E mellett a *Konfliktuskezelés* kompetencia alkompetenciájaként szereplő *Együttműködés*, valamint a *Munkatársak motiválása és fejlesztési készsége* alkompetenciáiként megjelenő *Empátia* és *Csapatépítési készség* is önálló kompetenciaként került felsorolásra. A kompetenciákat a kutatás első lépéseként felvett interjúk során kapott információk alapján bővítettük.

A *Vezetési technikák ismerete*, valamint az *Önállóság* megjelennek, bár így önállóan nevesítve az egységes belügyi vezetői kompetenciák között nem szerepelnek, mégis az önállóság áthatja minden további vezetői kompetencia definícióját. A *vezetési technikák ismerete*

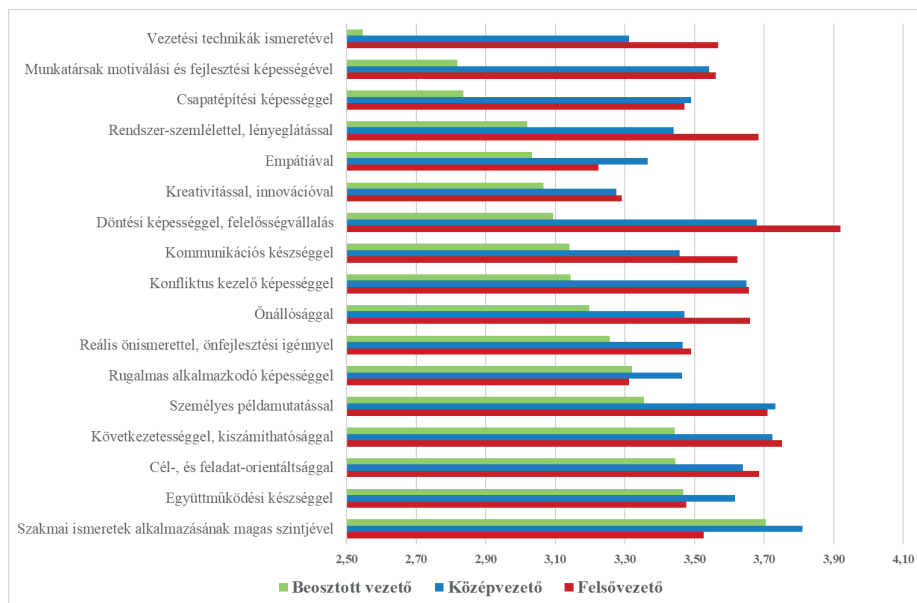
kompetencia pedig olyan készségekre utal, melyek egyértelműen elsajátíthatók és alapvetően nem kompetenciákként foghatók fel.

Nem jelent azonban meg önálló kompetenciaként a felajánlottak között az egységes belügyi vezetői kompetenciákhoz tartozó *Vezetői funkciók* kompetencia, mely az olyan tipikus vezetői tevékenységekre való képességet foglalja magában, mint a tervezés, szervezés, ellenőrzés.

Arra hivatkozva, hogy szinte kivétel nélkül mindegyik belügyi vezetői kompetenciát felső és közép vezetői szintre, és a beosztott irányítói szintre vonatkozóan is átlagosan legalább jellemzőnek (hármás érték felett) ítélték meg, egyértelműen kijelenthetjük, hogy igazolást nyert az egységes belügyi vezetői kompetenciák alkalmazásának a közigazgatási vezető-kiválasztási eljárásban való relevanciája.

A három vezetői szint között észlelt különbségek kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek segítségével beépíthetők a rendszerbe.

Az egyes vezetői szintekre vonatkozó megítéléseket mutatja be az alábbi 3. ábra (részletesen lásd 9. mellékletben).



3. ábra: A vezetői kompetenciák megítélésének bemutatása²⁶

26 A szerzők saját szerkesztése.

A **közigazgatási vezetőktől**, valamint a **közigazgatási vezetői utánpótlástól** elvárt kompetenciák sorrendjét összehasonlítva (lásd: 10. mellékletben) egyértelműen megállapíthatóak az alábbiak:

- Egyetlen olyan kompetencia volt, ami mindhárom vezetői szinten mind a vezetőknél, mind pedig a vezetői utánpótlásnál megjelent, mint kifejezetten jellemzően elvárt kompetencia, a *szakmai ismeretek alkalmazásának magas szintje*, ami egyedül a felsővezetők esetében nem az első helyen szerepelt a fontosság szerinti sorrendben.
- A felső- és középvezetőktől elvárt kompetenciaszintek nagyon hasonlítanak egymásra, minimális eltérés tapasztalható csupán a felsővezetők javára. Jellemző, hogy a felsővezetőknél a *döntési képesség és felelősségvállalás* kompetenciája került a sorrendben az első helyre, míg középvezetők esetében ez a kompetencia csak a negyedik helyen szerepel. További kiemelkedő kompetenciákként jelentek meg ezen a két vezetői szinten még a *személyes példamutatás, a következetesség és kiszámíthatóság, a döntési képesség és felelősségvállalás, a konfliktuskezelő képesség, a cél- és feladat-orientáltság, együttműködési készség*, valamint a *munkatársak motiválási és fejlesztési képessége*.
- Mindezen túlmutatva a felsővezetők esetében hangsúlyos kompetenciaként jelenik meg még a *kommunikációs készség, a rendszerszemlélet és lényeglátás*, valamint a *vezetési technikák ismerete*.
- Sokkal nagyobb az eltérés a beosztott vezetők és a másik két vezetői szinttől elvárt kompetenciaszintek között. A beosztott vezetők esetében egyedül a *szakmai ismeretek alkalmazásának magas szintje* jelenik meg mind a vezetők, mind pedig az utánpótlás esetében, mint kifejezetten jellemző elvárás.
- Általában véve jellemző, hogy a már vezetői beosztást betöltők esetében kis mértékben magasabb kompetenciaszintek az elvártak, összehasonlítva a vezetői utánpótlással, bár ez az eltérés valóban csak igen minimális volt.

- Mindenképpen megemlíthető, hogy az önállóság kompetenciája a felsővezetők, valamint a közép- és beosztott vezetői utánpótlás esetében jelent meg, mint az átlagosnál elvárta kompetencia. Úgy tűnik, hogy a vezetői utánpótlás kiválasztásánál nagyon fontos szerepe van ennek a kompetenciának, ami ebből következően alapvető a vezetővé válás folyamatában, és különösen fontos szerepet kap a felsővezetővé válásban.

IV.2.5. Vezetők végzettsége, képzettsége

A közigazgatásban jelenleg dolgozó vezetők döntő többsége a szakterületéhez illeszkedő képzettséggel, végzettséggel rendelkezik. Ennek megfelelően a megkérdezettek zöme (92%) jellemzőnek (51%), vagy teljes mértékben jellemzőnek (41%) tartotta ezt az állítást.

A képzési területek közül a vezetők mindenekelőtt a jogtudományi (a megkérdezettek 64%-a által bejelölt), valamint az államtudományi és közigazgatási (57%) képzési területekről érkeztek a közigazgatásba. Ezt a két területet a gazdaságtudományi (34%) és a pénzügy-számviteli (26%) terület követi. A műszaki tudományi (13%), és az agrártudományi (9%) területek következnek a sorban, bár az utóbbiak kisebb gyakorisággal jelentek meg a mintában.

A két eredmény összecseng egymással abban a tekintetben, hogy a felsorolt képzési területek (mint vezetői végzettségek) alátámasztják, hogy valóban szakterületi végzettséggel rendelkezik ma a közigazgatásban a vezetők többsége.

Azaz a vezetők kiválasztásának jelenlegi gyakorlata megfelelő módon biztosítja az adott szakterülethez kapcsolódó irányultsággal, gyakorlattal, gondolkodásmóddal rendelkező jelöltek kinevezését. Tehát a kialakításra kerülő vezető-kiválasztási rendszerben a szakterülethez való kapcsolódást az eddigi gyakorlaton felül nem szükséges összetettebben vizsgálni, felmérni, hanem elegendő lehet az ehhez kapcsolódó jelenlegi gyakorlat alkalmazása, beépítése az új rendszerbe.

IV.2.6. Vezetővé történő kinevezést megelőző munkavégzési területek

Jelenleg a közigazgatásban a vezetők döntő többségében a saját szervezetükön belülről (belső karrierút), valamint a közigazgatás más területeiről kerülnek kinevezésre. A vezetői szintek szerint vizsgálva ezt az összesítést, láthatóvá válik, hogy ez a megállapítás annál inkább igaznak bizonyul, minél magasabb szintű vezetőről van szó. A felsővezetők tekintetében ennek a két területnek az aránya a válaszadók jelölésében 72%-ot tesz ki, amit 14%-kal a közszolgálat összes egyéb területei (egészségügy, szociális területek, oktatás, rendészet, honvédelem) és 6%-kal a versenyszektor követ (az 5%-ot legalább elérő területeket figyelembe véve). Középvezetői szinten a saját szervezetből és a közigazgatás más területeiről érkezők aránya 69%, amit a közszolgálat összes egyéb területei 17%-kal követnek, a versenyszektorra pedig 5%-ban jellemző. Beosztott irányítói munkakör esetén még árnyaltabb a kép: a saját szervezetből és a közigazgatás más területeiről csupán 51%-ban érkeznek a vezetők a felmérés eredményei szerint. A közszolgálat egyéb területei itt összesen 21%-ot kaptak, a versenyszektor 11%-ot, a nonprofit szektorból 6%-ot.

Kiemelendő még, hogy a felsővezetői szinten a saját szervezet és a közigazgatás egyéb területeinek 72%-os értékében a közigazgatás más területeiről történő érkezés van nagyobb súllyal jelen (42%–30%). Ez a súlyozás a másik két vezetői szinten már megfordul, ugyanis a középvezetői szint 69%-os értékében 43%-kal már a saját szervezetből való érkezés dominál a közigazgatás más területei (26%) előtt, valamint a beosztott irányítói szinten megjelenő 51%-os értékből 31% a saját szervezetben történő előrehaladást reprezentálja, és csak 20%-ot tesz ki a közigazgatás más területéről történő érkezés.

A kapott eredmények alapján elmondható, hogy a kialakításra kerülő közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer részeként nagymértékben hasznos lehet közös közigazgatási utánpótlási és kiválasztási adatbank létrehozása és fenntartása, ami révén még hatékonyabbá lehet tenni a közigazgatáson belülről (akár saját szervezetből, akár a közigazgatás egyéb területeiről) történő vezető-kiválasztás beválását. Ugyanis egy naprakész, komplex közigazgatási adatbank lehetőséget biztosít akár a jelöltek releváns szempontok szerinti szűrésére, akár a potenciális jelöltek összehasonlítására is.

IV.2.7. Közigazgatáson kívülről jött vezetők jellemzői

A közigazgatáson kívülről jött vezetők és a közigazgatáson belülről kinevezett vezetők összehasonlítása során nagyon vegyes kép alakult ki. Egyöntetűen egyik vizsgált jellemző tekintetében sem mutatható ki, hogy a kívülről jött vezetők magasabb szinten lennének. Az átfogóbb elméleti tudás minimális különbséggel a középvezetői szinten lévő – közigazgatáson kívülről jött – vezetőkre jellemző inkább, mint a felsővezetőkre. A többi jellemző kapcsán elmondható, hogy a vezetői szinteken egyre lejjebb haladva, egyre alacsonyabb átlagértékek jelentek meg. Három jellemzőre 2,00 alatti átlagértéket kaptunk, ami azt jelenti, hogy az adott állításokat kevésbé, vagy egyáltalán nem jellemzőnek vélték a válaszadók. Ezek az állítások az átfogó közigazgatási ismeretekre, a közigazgatás iránti elkötelezettségre, valamint a szervezetben való további maradásra vonatkoztak.

A 2,50-es középértéket leginkább megközelítő állításokat szervezeti típusonként tovább bontva megfigyelhettük, hogy a minisztérium és miniszterelnökség szervezeti csoportban két állításnál is a válaszadók több mint 60%-a választotta a jellemző (3), vagy a teljes mértékben jellemző (4) válaszlehetőséget.

Azaz a **minisztériumok és miniszterelnökség szervezeti csoportba tartozó szervezetekre inkább jellemző**, hogy az ottani – **a közigazgatáson kívülről érkezett – vezetők nagyobb tapasztalattal rendelkeznek a szakterületükön, valamint a vezetés területén** is a közigazgatáson belülről érkezett vezetőknél. Ezzel szemben a többi szervezeti csoportra nem jellemző, hogy a közigazgatáson belülről kinevezett vezetőknél magasabban kvalifikált szakemberek kerülnek a közigazgatáson kívülről a vezetői pozíciókba.

A kapott eredmények rávilágíthatnak arra a háttérben meghúzódó jellemzőre is, hogy jelenleg a közigazgatáson belül leginkább **a minisztérium és miniszterelnökség csoportba tartozó szervezetek vonzóak a közigazgatáson kívül tevékenykedő vezetők számára, az ott történő vezetői munkavállalás presztízst jelent még a magasan kvalifikált top vezetők számára is.**

IV.2.8. A közigazgatási vezető-kiválasztás rendszerének fejlesztése

IV.2.8.1. A fejlesztés fontossága

A kérdőívből nyert adatokat a közigazgatás egészére értelmezve **még nem fogalmazódott meg kifejezetten erős és azonnali igény** a közigazgatásban arra vonatkozóan, hogy **a jelenleg működő vezető-kiválasztási gyakorlatot vezető-kiválasztási rendszerre fejlesszék. Azonban a megkérdezettek többsége már most is fontosnak, vagy pedig kifejezetten nélkülözhetetlennek tartja a fejlesztés megvalósulását** (összesen 59%). 34% jelenleg kevésbé tartja fontosnak a fejlesztést, és csupán 7% az, akik egyáltalán nem tartják fontosnak, hogy változzon a jelenlegi gyakorlat a vezetők kiválasztása terén.

A teljes mintát kisebb csoportokra bontva válik láthatóvá, hogy a szervezeti típusok közül leginkább a **fővárosi/megyei kormányhivatalok, valamint a kormányhivatalok és területi államigazgatási szervek részéről legerősebb** a fejlesztés iránti igény.

Életkor szerinti csoportosításban elemezve a kérdést, **a legidősebb korosztály (53-71 év) 68%-a számára a leginkább fontos a vezető-kiválasztás fejlesztése.** A fiatalabb korosztályoknál a 23-37 év csoportba tartozók 56%-a, és a 38-52 év csoportba tartozók 55%-a jelölte a hármas vagy négyes választ. Az első pillantásra meglepő eredmény mögött állhat a koruknál fogva nagyobb tapasztalattal rendelkezők rálátása a folyamatokra, azok hatékonyságára. Valószínűsíthető, hogy a legidősebb korosztály tagjai már láttak maguk körül több vezetői nemzedéket is felnőni, regnálni, kifutni, akár saját maguk is lehetnek/lehettek tagjai e vezetői köröknek, és a kiválasztás fejlesztése iránti erősebb elköteleződés ezeknek a tapasztalatoknak az eredménye. Mindemellett az is kimondható, hogy ez az a korosztály, amelynek tagjai talán legkevésbé érdekeltek már a vezetői pozíciók elnyerésében (vagy akár megtartásában is), ezáltal az esetleges saját egyéni érdekek legkevésbé náluk torzították a közigazgatás egészére vonatkozó kérdésekre adott válaszokat.

Vezetői szintenként elemezve az eredményeket elmondható, hogy a felsővezetők 57%-a, a középvezetők 58%-a számára fontos, vagy nélkülözhetetlen a vezető-kiválasztás jelenlegi gyakorlatának rendszerre fejlesztése. Ugyanakkor a beosztott irányítóknál ez a szám már 65%, a beosztottaknak pedig 69%-a választotta a hármas vagy a négyes értéket a válaszadáskor. Ha csak a négyes értéket (nélkülözhetetlennek

tartom) nézzük, akkor megfigyelhető, hogy amíg a felső- és középvezetők 5-5%-a jelölte ezt az értéket, ugyanakkor a beosztott irányítók 11%-a, a beosztottaknak pedig 13%-a tartja nélkülözhetetlennek a vezető-kiválasztás fejlesztését. A kapott értékek rávilágítanak, hogy a vezetői pozícióban lévők kevésbé tartják fontosnak a meglévő gyakorlat változtatását, míg **az alacsonyabb szintekről felfelé törekvők számára nagyobb jelentőséggel bír az, ha egy összetett rendszer objektív lépcsőin keresztül történik a vezetők kiválasztása.**

IV.2.8.2. A kialakítandó közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer rendszerelemei

A kialakítandó közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer elemeit tekintve legfontosabbnak a kérdőívet kitöltők *„a vezetői utánpótlásként kezelt munkatárs vezetői kinevezése/megbízása előtti felkészítését, fejlesztését”* tartják. Ezt követi *„az újonnan kinevezett/megbízott vezetők mentori/coaching támogatásának biztosítása”* és az azzal egyező átlaggal a vezetői *„munkakörök pályáztatása”* lehetőség. Figyelemre méltó, hogy a két legnagyobb értékelési átlaggal rendelkező opció a kinevezés előtti felkészítésre és fejlesztésre, valamint a kinevezés, megbízás utáni támogatásra vonatkozik. **Ezen markánsan megjelenő igény alapján kijelenthető, hogy a kidolgozásra kerülő rendszernek része kell, hogy legyen az egyéni igények és szükségletek alapján felépülő fejlesztés, felkészítés, valamint támogatás is.**

Ugyancsak 3,00 átlag feletti értékeléssel rendelkezik a **„vezető-kiválasztás szabályozott keretek közötti megvalósítása”, a „vezetői utánpótlás tervezése”, és a vezető-kiválasztási rendszer integrálása az emberierőforrás-gazdálkodás egyéb humán folyamataihoz és humán funkcióihoz” opció is.**

A teljes listából egyedül „a vezetők toborzása” lehetőségnél nem érte el a kitöltők aránya a hármas és négyes értéknél legalább a 60%-ot. Ezt a jelenséget vezetői szintek szerint vizsgálva látható meg az a különbség, hogy a beosztott irányító és a beosztott csoportokban a hármas és négyes értékeket a válaszadók 67,1%-a és 65,8%-a választotta. Míg a felsővezetőknek ez az arány alighogy átlépi a 60%-ot (60,22%), addig a középvezetőknek csupán 56,07%-a értett inkább, vagy teljes mértékben egyet azzal, hogy a kialakítandó közigazgatási rendszernek része legyen a vezetők toborzására vonatkozó rendszerelem.

A vezetők toborzásával kapcsolatos elvárások

A vezetők toborzását leginkább a közigazgatás és az egyes közigazgatási szervezetek igényeinek és elvárásainak összehangolása révén látják megvalósíthatónak a megkérdezettek. Azaz a kialakításra kerülő rendszer működtetése során fontos lesz hangsúlyt fektetni az egyes közigazgatási szervezetek (vagy akár területek) igényeinek és elvárásainak feltérképezésére, azok rendszeres monitorozására, a rendszeres kapcsolattartásra, a visszajelzések gyűjtésére és értékelésére. A közigazgatás szintjén történő központi működtetést inkább nem, vagy egyáltalán nem javasolják a megkérdezettek.

Vezetők pályáztatásával kapcsolatos elvárások

A vezetők pályáztatását 87,20%-os arányban a közigazgatás és az egyes közigazgatási szervezetek igényeinek, elvárásainak összehangolásával inkább javasolják, vagy teljes mértékben javasolják megvalósítani a megkérdezettek.

A vezetők kiválasztása, a rendszer működtetésének módjával kapcsolatos elvárások

A válaszadók értékelését elemezve elmondható, hogy a felsorolt lehetőségek közül az alábbi három opcióhoz tudnak jól kapcsolódni a közigazgatásban dolgozók.

- A három közül a legmagasabb átlagot a közigazgatási szervezetek által önállóan működtetett vezető-kiválasztási rendszer lehetősége kapta, 3,15 értékű átlaggal.
- Ezt követi a közigazgatási szervezetek szintjén kialakított módszeregyüttes és mérőeszköz-rendszer felhasználásával történő működtetés (átlag: 2,83).
- Harmadikként a központilag kialakított, de a közigazgatási szervezetek szintjén differenciáltan alkalmazható módszer-együttes és mérőeszköz-rendszer felhasználásával történő működtetés következett 2,72 értékű átlaggal.

Az eredmények értelmezése alapján elmondható, hogy a közigazgatási szervezetekben dolgozók szeretnék minél nagyobb önállóságot és szabadságot a kialakításra kerülő kiválasztási rendszer működtetésében. A három lehetőség közül a harmadikként felsorolt

lehetőség alkalmas arra leginkább, hogy valóban biztosítani tudja egy modern, a XXI. századi igényeket minden oldalról kielégíteni képes vezető-kiválasztási rendszer működését. Ugyanis az első lehetőségben megfogalmazott működési mód még azonos területen sem feltétlenül támogatja az összehasonlíthatóságot és az átjárhatóságot a közigazgatás egyes szervezetei között.

Vezetői utánpótlás tervezés

Az utánpótlás tervezést tekintve egyáltalán nem, vagy inkább nem javasolja a megkérdezettek 75,51%-a a közigazgatás vonatkozásában a **központilag működő központon keresztüli megoldást**. A közigazgatás, és annak egyes szervezetei részéről megjelenő igények és elvárások összehangolását teljes mértékben javasolja 44,29%, inkább javasolja 42,82% (összesen 87,11%). Azaz **a kialakítandó vezető-kiválasztási rendszer utánpótlás tervezési részterületén is szükség van az igények és elvárások rendszeres felmérésére, az azokhoz történő igazodásra.**

Vezetői utánpótlás adatbank működtetése, bekerülés módja

Ugyancsak **a közigazgatás és az egyes közigazgatási szervezetek igényeinek, elvárásainak összehangolásával** látják leginkább megvalósíthatónak **a vezetői utánpótlás adatbank működtetésének megvalósítását** a megkérdezettek.

Az **adatbankba történő bekerülésre** több opciót is lehetséges megoldásként értékelték a válaszadók a kérdőív kitöltése során. A válaszok átlaga alapján csökkenő sorrendben következnek a hármas (inkább javasolom) és négyes (teljes mértékben javasolom) értéket összesen legalább 60%-ban választott lehetőségek (zárójelben a hármas és négyes érték választásának aránya):

- az érintett felkészültsége, kompetencia-megfelelése alapján, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére (76,80%);
- az érintett közvetlen vezetőjének javaslatára és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére (69,15%);
- az előírt kiválasztási eljárás eredménye alapján, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére (67,96%);
- az érintett önkéntes jelentkezése alapján (61,14%);

- a közigazgatási szervezet érdekét figyelembe véve, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére (64,28%);
- az érintett egyéni teljesítményértékelése alapján, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető döntésére (60,31%).

A vezető-kiválasztás intézményi háttere

A vezető-kiválasztási rendszer **szabályozott működtetését keretjellegű jogi szabályozás mellett** képzelik el a közigazgatási szervezetek a jövőben, ahol a részleteket saját hatáskörükben szabályozhatják. A kormányzati szervezetek **ajánlással, esetleg útmutató kidolgozásával támogatják az önálló kiválasztási megoldásokat és működést.**

A vezetői utánpótlásként kezelt munkatárs vezetői kinevezése/megbízása előtti felkészítés

Ezeket a fejlesztéseket régióként, vagy közigazgatási szervezetenként (lehetőség szerint szakterületi bontásban), a munkakör jellegéhez igazodó képzések biztosításával képzelik el, vagy a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (a továbbiakban: NKE) által tartott, a betöltendő vezetői munkakör jellegéhez igazodó felkészítést szeretnének kapni. Nem bíznak egy szolgáltató központon keresztül, a központilag tervezett és bonyolított formában. A modern eszközök között nagy arányban elfogadnák és támogatnák a coaching és vezetői mentoring rendszer bevezetését, de ezt is inkább saját szervezeti bázison, mint központi szervezeti, vagy szolgáltató központi formában. Esetleg az NKE gondozásában tudják elfogadni ezt a szolgáltatást.

A vezető-kiválasztási rendszer bevezetésének leggyorsabb formája

A kutatási eredmények alapján a szervezetek azt várják, hogy **saját kiválasztási módszer- és rendszer-együttest alkalmazhassanak.** Nem zárkoznak el a versenyszférában és az uniós tagállamokban használt módszerek elől sem, ha azok igazodnak a saját nemzeti és szervezeti sajátosságainkhoz.

A válaszok alapján a vezető-kiválasztási rendszer megvalósítását leggyorsabban egyrészt a szükséges erőforrások biztosításával (33%), másrészt az érdekelt felek együttműködésével (32%) lehet megoldani.

A vezető-kiválasztási rendszer fejlesztését több lépcsőben, átlátható és előre megismerhető formában, a személyi állomány bevonásával, és széleskörű tájékoztatása mellett (29%) javasolják megoldani. A válaszadók közül legkisebb arányban az egy lépcsőben (20%) történő bevezetést javasolják, és a politikai erők támogatásának megnyerését is átlagosan 22% jelölte meg.

A különböző szintű vezető-kiválasztási eljárások során különböző folyamatokat alakítanának ki. A felső és középvezetők kiválasztásánál legalább két körös eljárást alkalmaznának, a beosztott vezetői szinteken pedig egy körös eljárással választanának ki, de mindhárom vezetői kör esetében a legfontosabb három szervezeti szereplő *a közvetlen vezető, a munkáltatói jogkör gyakorló vezető és a közigazgatási szervezetek HR szakértője* lenne.

V. A KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐ-KIVÁLASZTÁS FENNTARTHATÓ MODELLJÉNEK MEGALKOTÁSA, AZ EHHEZ SZÜKSÉGES FELTÉTELEK

V.1. Közigazgatási vezető-kiválasztás tervezett keretei

A közigazgatási vezető-kiválasztás fenntartható modelljének tervezésénél figyelemmel voltunk a közigazgatás stratégiai humánerőforrás fejlesztési célkitűzéseire, a humánerőforrás gazdálkodási folyamatok jelenlegi kutatáshoz illeszkedő elemeinek összehangolására, és egy- másra építésére.

V.1.1. A közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer komplex rendszer- modelljének tervezete

A közigazgatási vezető-kiválasztás javasolt rendszere illeszkedik a kutatás során kapott inputokhoz. A válaszadók nagy részének elképzelései szerint a közigazgatási vezető-kiválasztás rendszere jó, ha megfelel a következő szempontoknak:

- specifikusan a saját közigazgatási rendszerünkhöz igazodik, ami nem a vállalati és multinacionális cégek gyakorlatát, és nem is a környező országok gyakorlatát veszi át teljes mértékben, mégis modern kiválasztási módszereket alkalmaz;
- a kiválasztási módszerek és eszközök szabadon, a szervezeti érdekek szerint variálhatók benne;
- a kiválasztási eljárás igazodik az egyes vezetői szintek eltérő elvárásaihoz;
- a magasabb vezetői beosztások esetén több körös vezető-kiválasztási eljárást, alacsonyabb, illetve irányító, tehetséggondozási programba kerülést, vagy kiemelt szakértői munkakörök esetén egyszerűbb kettő, vagy egykörös kiválasztási eljárást tartalmaz;
- a kiválasztás a különböző szintű vezetők (felső-, közép-, és beosztott vezetők, tehetségek) esetében más-más megoldásokkal operál;

- az egyes szervezetek véleményét minden esetben figyelembe veszik: kikérik a véleményüket az egyes kiválasztási eszközök és módszerek alkalmazásával kapcsolatban,
- a végső döntést a munkáltatói jogkörrel rendelkező szervezeti vezetők hozzák meg;
- utánpótlási tehetséggondozási, vezető-kiválasztási adatbankok kerülnek kialakításra;
- létrehozásra vagy kijelölésre kerül egy specifikus szervezet: kialakítanak és felállítanak egy emberi erőforrás gazdálkodási szervezetet;
- ami támogató segítséget nyújt a kiválasztási módszertanok alkalmazásához,
- felkészíti a humán erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakembereket ezen kiválasztási módszertanok alkalmazására,
- a közszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős miniszter és/vagy a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter irányítása alá²⁷ tartozik,
- összekapcsolja a kiválasztást, a tehetséggondozást, és lehetőleg a kinevezés előtt felkészíti a leendő vezetőket a vezetői szerep betöltésére,
- fejleszti azokat a kompetenciákat, amelyek a vezetői munka során nélkülözhetetlenek;
- kezdő vezetők számára coaching, és vezetői mentor szolgáltatást biztosít;
- a bevezetés több lépcsőben, semmiképpen nem egyszerre, egy jogi normával kötelező erővel történik.

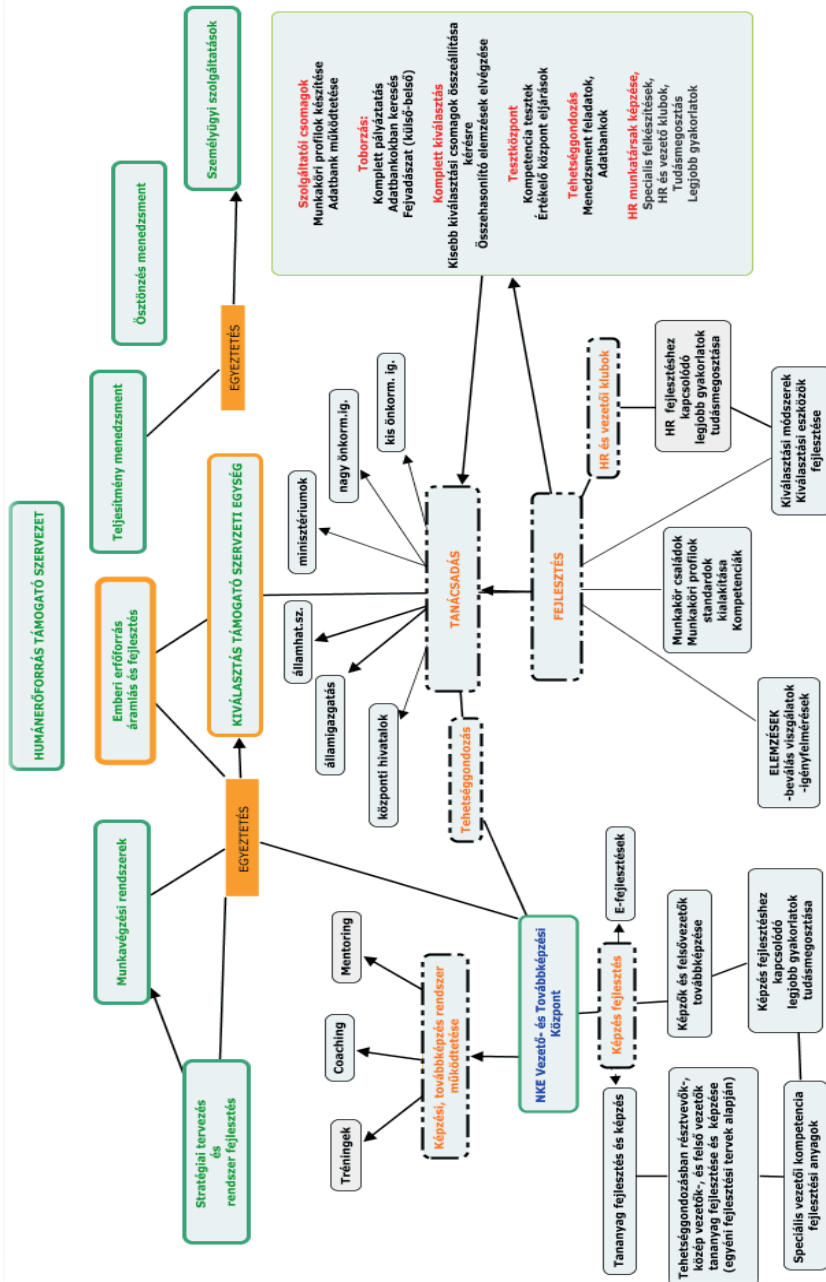
A kutatások, valamint a korábban alkalmazott kiválasztási módszerek és rendszerek tapasztalatai alapján – a fentiekben megfogalmazottak megvalósítása érdekében – javasoljuk, egy humán erőforrás támogató szervezet **létrehozását** (részletesen lásd 4. ábra), amely egyfajta **erőnyő szervezetként** valamennyi – a stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodás közszolgálati rendszermodelljében szereplő – HR folyamat menedzselését ellátja. A **szervezet kialakításának** koncepciója illeszkedik a közigazgatás fejlesztéspolitikai célkitűzéseéhez és a kormányzati személyzetpolitikához. Létrehozása természetesen vezetői

²⁷ A Kormány tagjainak feladat- és hatásköréről szóló 152/2014. (VI.6.) Korm. rendelet, 34 § a) pont /8-9. §.

döntés függvénye, amely alapján kerülhetne sor a konkrét tevékenységi körök, és feladatok meghatározására.

A **szervezeten** belül az egyes humán folyamatok támogatására különálló szervezeti egységek létrehozását javasoljuk, amelyek felelősek az adott folyamaton belüli humán funkciók működtetéséért. (A humán folyamatokat és funkciókat lásd az 1. melléklet.)

Az ernyő funkciót ellátó, a közigazgatáshoz rendelt Központon belül a vezetőtoborzási és vezető-kiválasztási feladatokat az **Emberi Erőforrás Áramlás és Fejlesztés** elnevezésű szervezeti egységéhez tartozó **kiválasztás** támogató **szervezet** látná el. A képzésfejlesztési és a képzési feladatok terén a Központ szorosan együttműködne az **NKE Államtudományi és Közigazgatási Kar szervezeti egységeként működő Vezető- és Továbbképzési Központjával**.



4. ábra: A Humánerőforrás Támogató Központ

A kiválasztás támogató központ²⁸ vezető-kiválasztással foglalkozó szervezeti egységei alapvetően két funkciót valósítanak meg:

I. FEJLESZTÉS: magában foglalja azokat a tevékenységeket, amelyek a minőségi vezető-kiválasztási folyamatokat megalapozzák:

1. Stratégiai elemzéseket készít a külső és belső munkaerőpiaci viszonyokról és trendekről.
2. Igényfelméréseket készít a várható kiválasztási igényekről, változó szervezeti elvárásokról.
3. Elégedettségi vizsgálatokat folytat a vezető-kiválasztás érintettjei körében – a szervezeteket és a jelölteket is beleértve.
4. Beválás-vizsgálatokat végez a kiválasztásban részt vett vezetők beilleszkedéséről, és feltárja a hiányterületeket.
5. Végzi a HR munkatársak speciális felkészítését a kialakított és fejlesztett folyamatok megismertetésével és begyakoroltatásával, a kialakult legjobb gyakorlatok megosztásával.
6. HR klubbot működtetnek, amelynek célja a legjobb gyakorlatok megosztása, és a HR vezetők és a szakterületen dolgozók folyamatos tájékoztatása, műhelymunkákba bevonása, és a tanulószervezeti működés elindítása a humán szakterületen.

Tevékenységeivel összességében elősegíti, hogy hosszú távú célok mentén a folyamatos társadalmi és gazdasági viszonyok hatásait megelőzve, zökkenőmentesen lehessen a közigazgatásban biztosítani a szakmailag magas szinten teljesítő, és vezetői kompetenciáit tekintve legalább elvárt szinten működő vezetői állományt.

II. TANÁCSADÁS: a különböző típusú közigazgatási szervezetek sajátosságait figyelembe véve, az ő igényeikhez igazodóan az alábbi tevékenységekkel segíti a vezető-kiválasztás folyamatát:

- Toborzási szolgáltatást nyújt.
- A kiválasztási eljárások módszertani támogatását biztosítja.
- Munkaköri profilokat készít, amelyek segítségével specifikus kiválasztási eljárásokat, az elvégzendő feladatokhoz leginkább illeszkedő módszertani csomagokat tud összeállítani.

28 A szervezetek és szervezeti egységek nevének meghatározása és a közigazgatás rendszerében történő elhelyezése kormányzati döntéstől függően alakul.

- Igény szerint lefolytatja a komplex pályáztatási folyamatot, igazodva a közigazgatási szervezetek igényeihez.
- Komplettn vagy részleges vezető-kiválasztási eljárásokat folytat le, (a közigazgatási szervezet igényei szerinti kiválasztási módszerek alapján) az alábbi vizsgálati módszertani eljárások bevonásával:
- tesztközpontot működtet online és papír-ceruza tesztek felvételére;
- értékelő központ (AC) eljárásokat végez a megrendelő szervezet bevonásával;
- munkapróbákat végez vagy állít össze a megrendelő szervezet számára a munkaköri profilhoz igazodóan;
- strukturált és félig strukturált interjúkat állít össze az aktuális munkaköri profilokhoz igazodóan.
- Több jelöltet állítva küldi meg a javaslatát a megrendelő szervezetnek, aki ezek alapján saját hatáskörében hozhatja meg a döntést a jelöltekről.
- Vezető-kiválasztási adatbankot működtet, amelybe valamennyi önként jelentkező regisztrálhat meghatározott regisztrációs szabályok szerint.
- Adatbankokban (belső általa működtetett, valamint külső portálokon) a munkaköri profilokhoz illeszkedő jelölteket keres.
- A vezető-kiválasztási adatbankba regisztrált jelentkezők közül kiválasztja a még nem vezetői beosztásban dolgozó tehetségeket és átirányítja a fejlesztési szervezeti egységhez. A kapcsolódó közigazgatási szervezetek kiválasztási szakembereiből hálózatot épít és tart fent, valamint folyamatosan fejleszti a szakemberek kiválasztási szaktudását.
- Menedzseli a vezetők és a fiatal tehetségek kompetencia mérését, adatbankba kerülését, közreműködik a tehetségmenedzsment programokba bekerült köztisztviselők egyéni fejlesztési tervének összeállításában, és nyomon kíséri a fejlesztéseiket.
- Együttműködik a NKE Vezető- és Továbbképzési Központjával, a tehetségek, a közép-, és felsővezetők képzéseivel kapcsolatban.

A NKE Vezető- és Továbbképzési Központ vezető-fejlesztéssel foglalkozó szervezeti egységei a következők tekintetében működnek együtt **a humánerőforrás támogató szervezettel**, valamint ezen belül **a kiválasztás támogató szervezettel**:

III. KÉPZÉSFEJLESZTÉS, ahol a tananyagok fejlesztése és naprakészen tartása zajlanak az alábbiak szerint:

1. Kompetencia alapú, gyakorlatorientált képzési tartalmak fejlesztésére alkalmas szakértői gárda kialakítása.
2. A nemzetközi és hazai vezetőfejlesztési trendeket figyelembe véve tananyagok fejlesztése a különböző érintett csoportok számára (vezetői utánpótlás, már regnáló vezetők kiképzése, és kompetencia fejlesztése).
3. Tehetséggondozási program kidolgozása.
4. Középvezetők képzéséhez és után követéséhez kapcsolódó képzési tartalmak és programok fejlesztése.
5. Felsővezetők képzéséhez és utánkövetéséhez kapcsolódó képzési tartalmak és programok fejlesztése.
6. Speciális vezetői kompetencia-fejlesztési képzési tartalmak kidolgozása.
7. Minőségbiztosítási feladatok teljesítése:
 - a. a képzési tartalmak hatékonyságának a mérése,
 - b. a visszacsatolások eredményei alapján a már kész tananyagok továbbfejlesztése, vagy új tananyagok létrehozása;
8. Folyamatos kapcsolattartás a képzőkkel és a trénerekkel, szakmai műhelyek szervezése.
9. Tréneri, tanári továbbképzések szervezése.
10. Elektronikus portál működtetése a tananyagok tárolására, a legjobb gyakorlatokból tudástár fenntartása.
11. E-tananyagok gondozása, fejlesztésének koordinálása a közigazgatási szervezeti igényekhez igazodóan.

IV. A KÉPZÉSI, TOVÁBBKÉPZÉSI RENDSZER feladatait végző részleg feladata elsősorban a képzések megszervezése és megtartása:

1. Képzési, továbbképzési igények összegyűjtése.
2. Különböző vezetőképzési és tehetséggondozási programok megszervezése.
3. Coaching szolgáltatási hálózat kiépítése a vezetők számára.
4. Coaching szolgáltatás szervezése a kezdő vezetők számára.
5. Vezetői mentoring szolgáltatási hálózat kiépítése.
6. Vezetői mentoring szolgáltatás szervezése a tehetséggondozási programban résztvevők és a kezdő vezetők számára.

V.1.2. A kiválasztási folyamat áttekintő bemutatása – időtartam, kötelező és ajánlott elemek, szereplők, érintettek, dokumentálás, nyomon követés

A közigazgatási vezető-kiválasztás tervezésénél figyelembe kell venni, hogy milyen közigazgatási szervezet milyen szintű vezetőjének kiválasztási eljárásáról beszélünk. Ennek mérlegelése után kell a megfelelő eljárási formát kiválasztani.

Több kiválasztási módszer kombinációjából kialakított kiválasztási eljárás a leghatékonyabb, ezért a továbbiakban többféle eljárásrendet is összeállítottunk (I-IV. típus eljárást):

8. táblázat: A négy féle javasolt vezető-kiválasztási eljárás forgatókönyve

	NÉGYKÖRÖS ELJÁRÁS	HÁROMKÖRÖS ELJÁRÁS	KÉTKÖRÖS ELJÁRÁS	EGYKÖRÖS ELJÁRÁS
Célzott beosztás	felsővezető	középvezető	közvetlen vezető/ irányító	kiemelt köztisztviselő (belső pályázó)
Időtartam	2 hónap	2 hónap	1,5 hónap	1 hónap
I. kör	1. Munkaköri profil elkészítése;			
	2. Pályázati, vagy toborzási anyag megírása; a. tartalom, b. határidők, c. kapcsolattartó, d. önéletrajz, életút kérdőív bekérése, e. bizonyítványok bekérése, f. motivációs levél.			
	3. Pályázati anyagok vizsgálata a. érkeztetés, b. törvényes feltételek meglétének vizsgálata.			
II. kör	4. Előszűrő interjú a HR közreműködésével			
	5. Kompetencia vizsgálat – KVK teszt			
III. kör	6. Értékelő központ vizsgálat (AC), vagy munkapróba			
	7. Félig strukturált kompetencia alapú interjú			
	8. Visszajelző interjú az eredményekről			
	9. Eredmények továbbítása a döntéshozó szervezet vezetőjéhez			
	10. Vezetői interjú a közvetlen vezetővel			
IV. kör	11. Vezetői interjú a munkáltatói jogkör gyakor- lójával			
	12. Döntés és a jelölt értesítése			

V.1.2.1. Négykörös eljárás

A felsővezetők kinevezése előtt ajánlott a pályáztatás. Különös tekintettel arra, hogy a felsővezetői munkakörök betöltése esetén a közigazgatáson belüli jelöltek mellett a közigazgatáson kívüli jelöltek aránya is jelentős, és esetükben a speciális szakterületeken a kutatás eredményei szerint magasabb szakmai és vezetői tudás is megjelenik. A pályázati eljárás egyenlő esélyeket biztosít több jelölt számára, nagyobb a lehetőség a megfelelő vezető kiválasztására. A vezetők esetében körülbelül hat hónap a beillesztési idő, ezért egyáltalán nem mindegy, hogy esetleg fél-, egy évente új vezetőket kell keresni a megüresedett álláshelyekre.

A „Négykörös eljárás” folyamata:

Lebonyolítási idő 2 hónap.

- Első kör:
 - Munkaköri profil elkészítése;
 - Pályázati, vagy toborzási anyag megírása;
 - tartalom,
 - határidők,
 - kapcsolattartó,
 - önéletrajz, életút kérdőív bekérése,
 - bizonyítványok bekérése,
 - motivációs levél.
 - Pályázati anyagok vizsgálata;
 - érkeztetés,
 - törvényes feltételek meglétének vizsgálata.
- Második kör:
 - Előszűrő interjú a HR közreműködésével;
 - Kompetencia vizsgálat – KVK teszt.
- Harmadik kör:
 - Értékelő központ vizsgálat (AC), vagy munkapróba;
 - Félig strukturált kompetencia alapú interjú;
 - Visszajelző interjú az eredményekről;
 - Eredmények továbbítása a döntéshozó szervezet vezetőjéhez;
 - Vezetői interjú a közvetlen vezetővel.
- Negyedik kör:
 - Vezetői interjú a munkáltatói jogkör gyakorlójával;
 - Döntés, és a jelölt értesítése.

Stratégiai fontosságú vezetői munkakörök esetében valamennyi kiválasztási elem kötelező.

V.1.2.2. Háromkörös eljárás

A **középvezetők kinevezése** előtt ajánlott a pályáztatással.

A „Háromkörös eljárás” folyamata:

Lebonyolítási idő 2 hónap.

- Első kör:
 - Munkaköri profil elkészítése;
 - Pályázati, vagy toborzási anyag megírása;
 - tartalom,
 - határidők,
 - kapcsolattartó,
 - önéletrajz, életút kérdőív bekérése,
 - bizonyítványok bekérése,
 - motivációs levél.
 - Pályázati anyagok vizsgálata;
 - érkeztetés,
 - törvényes feltételek meglétének vizsgálata.
- Második kör:
 - Előszűrő interjú a HR közreműködésével;
 - Kompetencia vizsgálat – KVK teszt;
 - Értékelő központ vizsgálat (AC), vagy munkapróba;
 - Visszajelző interjú az eredményekről.
- Harmadik kör:
 - Eredmények továbbítása a döntéshozó szervezet vezetőjéhez;
 - Vezetői interjú a közvetlen vezetővel;
 - Döntés, és a jelölt értesítése.

Valamennyi elem kötelező, az értékelő központ munkapróbával helyettesíthető

V.1.2.3. Kétkörös eljárás

Középvezetők, beosztott irányító munkakörök betöltése esetén ajánlott

A „Kétkörös eljárás” folyamata:

Lebonyolítási idő 1,5 hónap.

- Első kör:
 - Munkaköri profil elkészítése;
 - Pályázati, vagy toborzási anyag megírása;
 - tartalom,
 - határidők,
 - kapcsolattartó,
 - önéletrajz, életút kérdőív bekérése,
 - bizonyítványok bekérése,
 - motivációs levél.
 - Pályázati anyagok vizsgálata;
 - érkeztetés,
 - törvényes feltételek meglétének vizsgálata.
- Második kör:
 - Előszűrő interjú a HR közreműködésével;
 - Kompetencia vizsgálat – KVK teszt;
 - Eredmények továbbítása a döntéshozó szervezet vezetőjéhez;
 - Vezetői interjú a közvetlen vezetővel;
 - Döntés, és a jelölt értesítése.

Valamennyi elem kötelező, az előszűrő interjú a HR közreműködésével elhagyható.

V.1.2.4. Egykörös eljárás

Kiemelt köztisztviselői munkakörök betöltése esetén ajánlott, ha a beosztásba a köztisztviselő a szervezeten belülről pályázik. (Igaz, a kiemelt köztisztviselői munkakörök nem minősülnek vezetői munkakörnek, ugyanakkor a belső utánpótlási rendszer fejlesztése és a vezetői tehetségek kiválasztása miatt a hosszútávú stratégia megoldás lehet egységes kiválasztási rendszerben kezelni, és mérni ezt az állomány csoportot a vezetőkkel.) A számukra javasolt egykörös eljárás lehetővé

teszi, hogy a kiemelt beosztásokba a leginkább alkalmas jelöltek kerüljenek be, és a kiválasztásuk azonos módszertan alapján történjen, mint a vezetők kiválasztása.

Az „Egykörös eljárás” folyamata:

Lebonyolítási idő 1 hónap.

- Első kör:
 - Munkaköri profil elkészítése;
 - Pályázati, vagy toborzási anyag megírása;
 - tartalom,
 - határidők,
 - kapcsolattartó,
 - önéletrajz, életút kérdőív bekérése,
 - bizonyítványok bekérése,
 - motivációs levél.
 - Pályázati anyagok vizsgálata
 - érkeztetés,
 - törvényes feltételek meglétének vizsgálata.
 - Vezetői interjú a közvetlen vezetővel;
 - Döntés, és a jelölt értesítése;

Valamennyi elem kötelező.

V.1.3. Az egyéni fejlesztési terv szerepe a közigazgatási vezető-kiválasztási rendszerben

Az Egyéni fejlesztési terv összekapcsolódna a teljesítményértékelés és az utánpótlás fejlesztés, és a tehetséggondozás folyamatával.

Az utánpótlási adatbankba jelentkezők kiválasztási eljárásán vennének részt, ahol egy részletes kompetencia profil készülne valamennyi jelöltről. A profil alapján a kiválasztásért felelős szervezet munkatársai segítenének egy egyéni fejlesztési terv összeállításában. A fejlesztési tervben határidők, és mérföldkövek jeleznék az előrehaladás ütemét és a visszamért eredményeket.

V.1.4. A stratégiai vezetők és HR szakértők megismertetése a közigazgatási kiválasztási modell folyamatával

Mindkét érintett csoport számára ismertető anyag készül. Az ismertető anyag bemutatja a kiválasztás javasolt folyamatát, annak szervezeti hasznosságát, és mindazokat a lehetőségeket, amelyek a különböző típusú szervezetek számára hozzáférhetővé teszik a professzionális közigazgatási vezető-kiválasztás módszereit.

Az ismertető anyag nyomtatott és elektronikus változatban is hozzáférhető lesz. A koncepcióval felvázolt rendszer bemutatására konferenciát és az érintett vezetői, valamint a HR vezetői kör számára workshopot tervezünk.

V.1.5. Infrastrukturális, személyi, szakmai, anyagi feltételek és a jogszabályi háttér ismertetése, a működési modell bemutatása

A tervezett szervezet elvi elfogadását követően vizsgálni kell, hogy pontosan hol helyezkedjen el a Központ a közigazgatás rendszerében. Hová illeszthető a már megkezdett, vagy tervezett egyéb hosszú távú személyzetpolitikai fejlesztésekhez?

A vezető-kiválasztási rendszert 2020-ban javasoljuk bevezetni. Ehhez:

- Meg kell határozni milyen költségvetési forrásból kerüljön finanszírozásra, és annak keretét a 2019-es költségvetés tervezésénél figyelembe kell venni.
- Fel kell mérni, hogy milyen épület, berendezés, infrastruktúra, informatikai fejlesztés szükséges a Központ működtetéséhez.
- Milyen forrásokat lehet pályázati uniós pályázati forrásokból biztosítani.
- A működtetéshez szükséges vezetői és szakértői létszám kiválasztására pályázatot kell kiírni, és a rendszer bevezetése előtt ki kell képezni a működtetőket.

V.2. Összegzés

Összességében a kutatás és a koncepció koherensen illeszkedik egymáshoz. A megkérdezett szervezetek különböző módon választják ki vezetőiket. A jogszabályok a közigazgatási vezetőkkel szemben csak a foglalkoztatási viszonyhoz szükséges minimális elvárásokat határozzák meg, mint a büntetlen előéletet vagy az iskolai végzettséget. A vezető-kiválasztás ajánlás, és nem kötelező pályáztatás alapján történik. A vezetői képességek és készségek tekintetében kötelező mérések, amelyek valid összehasonlítható eredményeket tükröznek, nem állnak rendelkezésre.

A kutatási eredmények egyértelművé teszik, hogy a változásokat szükséges megindítani és következetesen végig vinni nem csak a vezető-kiválasztás, hanem a teljes közigazgatási humánfolyamatok és funkciók egymásra épülése tekintetében.

Nagyobb szerepet kell kapnia a munkaköri profilok alapján történő kiválasztás és előmenetel támogatásának, a vezetői utánpótlás tervezésének, toborzási adatbankok működtetésének, valamint a vezetők kinevezés előtti kompetencia mérésének és fejlesztésének, a teljesítményértékelés alapján történő belső karrier lehetőségek kiaknázásának.

A kutatások alapján a megkérdezettek háromféle elképzelést támogattak a vezető-kiválasztás jövőjére vonatkozóan:

- I. A közigazgatási szervezetek által önállóan működtetett vezető-kiválasztási rendszer lehetőségét;
- II. A közigazgatási szervezetek szintjén kialakított módszer-együttes és mérőeszköz-rendszer felhasználásával történő működtetést;
- III. A központilag kialakított, de a közigazgatási szervezetek szintjén differenciáltan alkalmazható módszer-együttes és mérőeszköz-rendszer felhasználásával történő működtetést.

Amennyiben összehasonlítjuk az ÁROP-2.2.17 számú, „Új közszolgálati életpálya” elnevezésű projekt keretében elvégzett kutatás eredményeit és **a belügyi rendészeti szerveknél alkalmazott vezetői kompetenciák körét, akkor azt tapasztaljuk, hogy ezek 90%-ban megegyeznek a jelenlegi projektnek a közigazgatási vezető-kiválasztáshoz meghatározott kompetenciáival.**

A fent leírtakat, valamint azt is figyelembe véve, hogy a kutatási eredmények bizonyították, hogy a közigazgatási szervezetek a kompetenciák mérésére alkalmazott eszközök és módszerek között szívesen látnák a tesztek, a munkapróbák és az AC (kiválasztási központ) módszerait, kijelenthető, hogy **„az egységes belügyi vezetői kompetenciák mérésére komplex módon képes – informatikailag támogatott – új belügyi vezető-kiválasztási rendszer (KVR rendszer)”** közigazgatási adaptációja kellően megalapozott. Különös tekintettel arra, **hogy a belügyi vezető-kiválasztási rendszer három fő pillére a kutatási eredmények szerint elvárt kompetencia mérő eszközöket alkalmaz:**

- a) a vezetői kompetenciák komplex mérésére alkalmas pszichológiai tesztrendszert (KVR);
- b) egyéni, páros és csoportos AC gyakorlatokat;
- c) valamint félig strukturált interjút.

Természetesen mindehhez elengedhetetlen lenne, hogy a KVR rendszerbe beépítésre kerüljenek a közigazgatási szervezetek által elvárt vezetői kompetencia profil-elvárás rendszerek (specifikus neurális modellek).

Hangsúlyozandó azonban, hogy a kutatás során megkérdezettek azt a lehetőséget, hogy e vizsgálatok a Belügyminisztérium keretében kerüljenek lefolytatásra, elutasítják. Sokkal inkább azt szeretnék, hogy egy támogató szervezet jöjjön létre, amely a közszolgálati életpálya kidolgozásáért felelős miniszter és/vagy a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter irányítása alá tartozik.

A kiválasztásnál a végső döntés meghozatala tekintetében egyértelmű volt azon vélemény, hogy ez a munkáltatói jogkört gyakorló vezető autonóm döntési joga legyen, melyet természetesen meghatározott esetekben tovább delegálhat.

A javaslatunk ezekre a tényekre alapozva egy **humán erőforrás támogató szervezet, mint ernyő szervezet** létrehozása, melynek célja a stratégiai integrált közszolgálati humán erőforrás gazdálkodásnak – benne a legfontosabb **hat humán folyamat** működtetésének – a támogatása.

A szervezet **Emberi Erőforrás Áramlás és Fejlesztés** alrendszerén belül jönne létre a **kiválasztás támogatásáért felelős szervezeti egység. Ez a szervezeti egység, a különböző funkciójú és eltérő**

feladatrendszerű szervezetek számára (minisztériumok, államhatalmi szervek, államigazgatás, központi hivatalok, nagy és kis önkormányzatok) **hathatós szolgáltatásokat tudna nyújtani a tehetség kiválasztási, a vezető-toborzási és a vezető-kiválasztási igények kielégítésében.** Természetesen hozzá tartozna az is, hogy a közigazgatási szervezetek vezetőit és humán szakembereit tájékoztató képzéseken keresztül megismertetné az egyes módszerekkel, illetve igény szerint felkészítené őket azok alkalmazására, valamint az eredmények hasznosítására. Mindemellett megfelelő kapacitás biztosítása esetén, folyamatosan képes lenne fejleszteni a toborzási és a kiválasztási eszközrendszert is.

Az egyes szervezetek, valamint a célzott vezetői beosztás szintjéhez igazodóan többféle szolgáltatási csomag és tanácsadás segítené és ismertetné meg az érintetteket a vezető-kiválasztás lehetőségeivel. A központ teljes folyamatok lebonyolításától a résztvevőknek állna a szervezetek rendelkezésére.

A kiválasztást megelőző toborzást **kiválasztási adatbankok** segítenék, ahova a jelöltek megfelelő adatvédelmi feltételek mellett önként jelentkezhetnének. A jelöltekről komplex kompetenciaprofilok készülnek, amelyek a szervezetek által elvárt munkaköri profiloknak a személyes kompetencia profilokkal való összevetése révén megkönnyítenék a potenciális vezető jelöltek felkutatását.

A vezető jelöltek fejlesztésében a **humánerőforrás támogató szervezet, a kiválasztás támogató szervezet** és a **NKE Vezető és Továbbképzési Központja** szorosan együttműködne, az *egyéni fejlesztési tervek és a képzésfejlesztés* területén egyaránt.

Az egymásra épülő képzési programok kidolgozása elősegítené az időtakarékos, kompetenciafókuszú és egyben felhasználható tudás megszerzését, ezzel párhuzamosan pedig a járulékos veszteségek minimalizálását. Az alkalmazható tudást erősítené – a tehetséggondozástól a felső vezetők köréig – a munkakör családokhoz és konkrét munkaköri elvárásokhoz igazodó képzési tartalmak kialakítása.

A képzők folyamatos fejlesztésével integrálhatók lennének a szakmai gyakorlati tapasztalatok. A kiválasztási és a képzési területek együttműködése pedig a humán területen dolgozó vezetők számára megfelelő tudásmegosztást biztosíthatna. Ennek támogatásában egy jól működő humánerőforrás szakmai műhely létrehozása is segítene. A **humánerőforrás támogató szervezet, a kiválasztást támogató szervezeti egység** és a **NKE Vezető és Továbbképzési Központja** közötti

együttműködés feltételrendszerét, tevékenységi mátrixát természetesen külön ki kell dolgozni.

A **humánerőforrás támogató szervezet** kiépítése – igazodva a gyakorlati realitáshoz – több lépcsőben valósulhatna meg, nem kötelező, hanem szolgáltató jelleggel, megfelelő belső/külső közigazgatási marketing támogatás mellett. A teljes kialakításához körülbelül három év szükséges, amelyhez azonban elengedhetetlen lenne a megfelelő jogi háttér és az önálló költségvetés biztosítása legkésőbb 2019-ben.

VI. SZAKIRODALOM

- 2011. évi CXCV. törvény a Köztisztviselők Jogállásáról 45. §
- ÁROP 2.2.17. Új közszolgálati életpálya. Elérhetőség: <http://magyaryprogram.kormany.hu/uj-kozszolglati-eletpalya> (utolsó letöltés: 2018. március 12.)
- ÁROP 2.2.21. Tudásalapú közszolgálati előmenetel. Elérhetőség: <https://www.palyazat.gov.hu/doc/4084> (utolsó letöltés: 2018. március 12.)
- BAKACSI Gyula et al. (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-Kerszöv.
- BOKODI Márta – SZAKÁCS Gábor (2013): A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás („Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány). ÁROP–2.2.17 Új közszolgálati életpálya, Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- BOKODI Márta (2013): *Az integrált emberi erőforrás gazdálkodási módszerek társadalmi-gazdasági környezete, a magyar közigazgatás humán erőforrás-gazdálkodásának összehasonlító elemzése vezetési és a szervezeti kultúra aspektusából*. IUFS University. Doktori értekezés. 96. old.
- BOKODI Márta (2016): *Jó államtól az erős és szolgáltató állam felé a közigazgatás- és közszolgálat-fejlesztési stratégia kihívásai 2014-2020*. Kormányzati Tanulmányok NKE 2016. Budapest.
- GYÖKÉR Irén – FINNA Henrietta – KRAJCSÁK Zoltán (2010): *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, 2010. Oktatási segédanyag.
- HEGYI Hella (2012): *Személy(iség) a kompetenciák mögött. A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései*. Pécsi Tudományegyetem Alkalmazott Pszichológiai Doktori Program, Pécs. Doktori értekezés. Elérhetőség: <http://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15201/hegyi-hella-phd-2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (utolsó letöltés: 2018. március 12.)
- HORVÁTH Ferenc szerk. (2014): *Tájékoztató a vezető-kiválasztási eljárásban résztvevő AC/DC értékelőknek – AC módszertani útmutató (belső használatra)*. Belügyminisztérium, Budapest. 21-30. old.

- KARCSICS Éva (2011): *Menedzseri kompetencia-elmvárások a munkaerőpiacon*. Budapest. Doktori értekezés. Elérhetőség: <https://repozitorium.omikk.bme.hu/bitstream/handle/10890/1108/ertekezes.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (utolsó letöltés: 2017. október 20.)
- KLEIN Sándor (1992): *Munkalélektan*. Tankönyvkiadó. 18.
- *Közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégia 2014-2020* (2014). Elérhető: http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (utolsó letöltés: 2018. március 03.)
- KRISKÓ Edina (é. n.): *Németország vezető-kiválasztási gyakorlatának vizsgálata a közigazgatásban KÖFOP 2.2.16*. Kézirat.
- Magyary Zoltán *Közigazgatás-fejlesztési Program*. 11.0 (2011). 46. old.
- MALÉT-SZABÓ Erika (2014): *Tájékoztató a vezető-kiválasztási eljárásról a humánerő- forrás-gazdálkodásért felelős szakemberek számára. (belső használatra)*. Budapest, Belügyminisztérium. 19-20. old.
- MALÉT-SZABÓ Erika (2015): Az új belügyi vezető-kiválasztási rendszer elemeinek értékelése a szilárd erkölcsiség mutató mérésére javasolt SZEMmodell tükrében. In: MALÉT-SZABÓ Erika szerk.: *Az erkölcsi értékrend és a személyiség közötti kapcsolat vizsgálati szempontjai*. Budapest, Belügyminisztérium. 157-191. old.
- SZABÓ Szilvia (2014): *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás. ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel*. Budapest. Elérhetőség: <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/kompetencia-alapu-emberi-eroforras-gazdalkodas.original.pdf> (letöltés dátuma: 2018. március 12.)
- SZAKÁCS Gábor (2014): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban „Közszolgálati Humán Tűkör 2013” (Ágazati összefoglaló tanulmány)*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/0b/a0000/13_HR_AGAZATI_TANULMANY_AROP2217.pdf (letöltés dátuma: 2018. március 12.)
- SZILÁGYI Klára (2011): *Pályalélektan*. Elérhetőség: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_palyalelektan/ch07s02.html (utolsó letöltés: 2018. március 12.)
- SZOKOLSZKY Ágnes (2004): *Kutatómunka a pszichológiában*. Budapest, Osiris kiadó.

VII. ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Az egységes belügyi vezetői kompetenciák rendszere.....	30
2. ábra: A standard nine értékelési rendszer modellje	39
3. ábra: A vezetői kompetenciák megítélésének bemutatása	69
4. ábra: A Humánerőforrás Támogató Központ.....	83

VIII. TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Az egységes belügyi vezetői kompetenciák definíciói	32
2. táblázat: Az egységes belügyi vezetői kompetenciák és a TÉR kapcsolata	35
3. táblázat: A belügyi vezető-kiválasztás folyamatának bemutatása .	38
4. táblázat: Az egyes szervezetek által javasolt toborzási eljárások .	56
5. táblázat: A vezető-kiválasztás jelenlegi és javasolt gyakorlata	60
6. táblázat: A vezető-kiválasztási eszközök használata a gyakorlatban.....	62
7. táblázat: A vezető-kiválasztási eszközök javasolt használata	63
8. táblázat: A négy féle javasolt vezető-kiválasztási eljárás forgatókönyve.....	87

IX. MELLÉKLETEK

1. melléklet

Szakács Gábor: Az emberierőforrás-áramlás- és fejlesztés (a közszolgálati életpálya-menedzsment) humánfolyamatához tartozó humán funkciók

3.	Az emberierőforrás-áramlás és -fejlesztés (a közszolgálati életpálya-menedzsment) humánfolyamatához tartozó humán funkciók
A közszolgálati életpálya-menedzsment keretfeltételei	
3.1.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a személyzeti politikában, illetve ellátják annak kialakítását és végrehajtását.
3.2.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a munkaerő-tervezést, a létszámgazdálkodást, a munkaerő biztosítását és annak lehetőség szerinti megtartását.
3.3.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a szolgálati jogviszonyra vonatkozó rendelkezések érvényre juttatását (alanyaival, tartalmával és jellegével is együtt).
3.4.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a kormányzati személyügyi igazgatási feladatokat ellátó szervezet (KIH) munkavégzésében.
A közszolgálatba történő bekerülés	
3.5.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a (külső és belső) toborzással összefüggő feladatokat és azok fejlesztését.
3.6.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a (külső és belső) pályáztatással összefüggő feladatokat és azok fejlesztését.
3.7.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a (külső, belső) kiválasztással összefüggő feladatokat és azok fejlesztését.

3.8.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók teljesítik a jogszabályok által előírt szolgálati jogviszony létesítésével, az eskütétellel, a kinevezéssel és az állományba vétellel (ide tartozik a szolgálati vagy a közszolgálati jogviszony létesítése, a kinevezések, illetve a munkaszerződések megkötése, a szolgálati viszony, a kinevezés, illetve a munkaszerződés módosításával kapcsolatos feladatok teljesítése, azon belül pedig az időtartam, a feltételek és az egyéb rendelkezések) összefüggő feladatok ellátását, valamint a végrehajtott tevékenységek nyilvántartását, dokumentálását.
3.9.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek az ösztöndíjas, a gyakornoki és a próbaidős programok lebonyolításában, értékelésében és fejlesztésében, valamint ellátják a munkavégzés nyilvántartását, dokumentálását.
3.10.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a beillesztési politika kidolgozásával és végrehajtásával kapcsolatos (betanítási, mentorálási és <i>coaching</i>) feladatokat.
A közszolgálati életpályán történő előrehaladás	
3.11.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a közszolgálati életpályák megtervezésében (a karriertervezésben).
3.12.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a közszolgálati életpálya-menedzsment rendszerének működtetését (a szakértői és vezetői utánpótlás biztosítását, a vezetői és utánpótlási adatbankok, a tehetséggondozási programok, a tehetségmenedzsment-rendszer működtetését, az előmenetellel kapcsolatos különböző ügyek intézését: beosztásban, rendfokozatban, sorosan, soron kívül, „gyorsított formában” stb.), valamint a tevékenységek nyilvántartását, dokumentálását.
3.13.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a munkáltató jogkör gyakorlójára és a vezetőkre vonatkozó rendelkezések végrehajtásában, a tevékenységek nyilvántartásában, dokumentálásában.

3.14.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a kinevezéstől eltérő foglalkoztatással kapcsolatos feladatokat (az átirányítást, a kirendelést, a kiküldést, a vezénylést, a kormányzati érdekből történő kirendelést, a határozott idejű áthelyezést, a szakértői részvételt, a nemzeti szakértői megbízást, a munkáltató személyében bekövetkező jogutódlást, a beosztásból való felmentést, illetve a más beosztásba való kinevezést, a végleges áthelyezést stb.), valamint ezek nyilvántartását és dokumentálását.
3.15.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a fegyelmi és a kártérítési eljárások lebonyolításában (ilyen a fegyelmi felelősség, a kártérítési felelősség, a jogvita, az elévülés, a jogellenes jogviszony megszüntetése és következményei), valamint a tevékenységek nyilvántartásában, dokumentálásában.
3.16.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják, illetve közreműködnek a különleges eljárások lefolytatásában (együtt-foglalkoztatási tilalom, összeférhetetlenség, vagyony nyilatkozat, vagyongyarapodás vizsgálata, nemzetbiztonsági ellenőrzés), valamint a végrehajtottak nyilvántartásában, dokumentálásában.
3.17.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják, illetve közreműködnek az érdemek elismerésével kapcsolatos feladatok ellátásában (elismerés, dicséret, jutalmazás, kitüntetés stb.), valamint a végrehajtottak nyilvántartásában, dokumentálásában.
Az emberi erőforrás fejlesztése	
3.18.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják, illetve közreműködnek az első közszolgálati munkakörbe kerülést biztosító képzések, vizsgák és egyéb felkészítések lebonyolításában, valamint a keletkezett iratok nyilvántartásában és dokumentálásában.

3.19.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják, illetve közreműködnek a munkakör megtartása érdekében folyó fejlesztések (a képzések, kiképzések, továbbképzések, átképzések és a vezetőképzések) lebonyolításában, valamint a keletkezett iratok nyilvántartásában és dokumentálásában.
3.20.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják, illetve közreűködnek a más vagy a magasabb értékű munkakörbe való átkerüléshez szükséges fejlesztések (a képzések, kiképzések, továbbképzések, átképzések és a vezetőképzések) lebonyolításában, valamint a keletkezett iratok nyilvántartásában és dokumentálásában.
3.21.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a közszolgálati továbbképzési rendszerek és a továbbképzési kollégiumok működtetésében, az éves és középtávú egyéni, valamint szervezeti szintű továbbképzések tervezésében, a tanulmányi vagy a továbbképzési pontrendszerek működtetésében, az oktatói, a tréneri, a mentori, a coach-, a tutori és a vizsgáztatói gárda kiválasztásában és foglalkoztatásában, a tananyagfejlesztésben, a tananyag-, valamint a programminősítésben, a minőségbiztosításban, a monitoringban, a fejlesztési programok megtervezésében és megszervezésében, továbbá lebonyolításában, valamint a pénzügyi feltételek megteremtésében, a programok utókövetésében, a komplex IT oktatásmenedzsment-rendszerek, illetve portálok működtetésében, ezen felül pedig a keletkezett iratok nyilvántartásában és dokumentálásában.
3.22.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek a munkavégzéshez kapcsolódó (<i>on-the-job</i>) fejlesztések (akciótanulás, mentorálás, <i>coaching</i> , projektmunka, rotáció) lebonyolításában, illetve a kapcsolódó iratok nyilvántartásában és dokumentálásában.

3.23.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a munkavégzésen kívüli (<i>off-the-job</i>) képzések – az iskolai rendszerű és az iskolarendszeren kívüli szakképzések, a felnőttképzések és a felsőoktatási képzések, a közszolgálati szervezet és a közszolgálati továbbképzési rendszer, valamint a nemzetközi közszolgálati szervezetek és intézmények által lebonyolított, minősített, bejegyzett és minősítés nélküli ismeretbővítő és ismeretfrissítő képzések, továbbképzések, vezetőképzések, átképzések, kiképzések, kompetenciafejlesztések, távoktatásos irányított, illetve a tutorált felkészítések, önképzések – lebonyolítását, illetve a keletkezett anyagok nyilvántartását és dokumentálását.
3.24.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a tudásmenedzsment-rendszer kiépítését és működtetését (ide tartozik a tudásmegosztás, valamint a tudástranszfer).
A közszolgálatból való kiáramlás	
3.25.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a kiáramlás-politika kialakítását és a kiáramlás-tervezés megvalósítását, valamint a keletkezett iratok nyilvántartását és dokumentálását.
3.26.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a fluktuáció megtervezését, előrejelzését és elemzését, illetve a szükséges intézkedések megtételét.
3.27.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a jogviszonyváltásokkal, a tartalékállománnyal, a végkielégítéssel és az állományba visszavétellel kapcsolatos ügyeket, továbbá azok nyilvántartását és dokumentálását.

3.28.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a szolgálati viszony szünetelésével, megszűnésével, megszüntetésével (közös megegyezés, felmondás, lemondás, felmentés a törvény erejénél fogva), illetve a csoportos létszámleépítéssel kapcsolatos teendők végrehajtását, valamint a keletkezett anyagok nyilvántartását és dokumentálását.
3.29.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a rendelkezési állománnyal és a nyugdíj előtti rendelkezési állománnyal kapcsolatos ügyek intézését, nyilvántartását, dokumentálását.
3.30.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ellátják a gondoskodó elbocsátással (<i>outplacement</i>) kapcsolatos feladatokat.
3.31.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók elvégzik a kilépéskor és az elbocsátáskor a speciális (<i>exit</i>) kilépési interjúkat, összesítik és értékelik azok tapasztalatait, valamint elkészítik a javaslataikat.
3.32.	Az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók közreműködnek, illetve ellátják a nyugdíjra való felkészítéssel, a nyugdíjazással, valamint a nyugdíjas gondozással kapcsolatos teendőket.

2. melléklet

A rendészeti kiválasztási rendszer (KVR) viselkedési jegyeinek bemutatása kompetenciáinként²⁹

1. KÖVETKEZETESSÉG, KISZÁMÍTHATÓSÁG	Elvárt viselkedések
Szabálytudatosság, fegyelmezettség	• Betartja a munkavégzést meghatározó szabályrendszert. • Tartja a munkavégzést meghatározó formai követelményeket. • Betartja a munkavégzést meghatározó határidőket. • A viselkedési normákat tiszteletben tartja. • Viselkedése követhető, előrelátható, váratlan fordulatoktól mentes. • Következetes, partnere bizalmát, biztonságérzetét megalapozza. • Előre tisztázott struktúra szerint építi fel a tárgyalás menetét. • Egységes logikát követő szempontrendszert alkalmaz. • Pontos, hibátlan, minőségi munkavégzésre törekszik.
Elvárások támasztása, következetesség	• Elvárásait egyértelműen kommunikálja. • Elvárásait következetesen kommunikálja. • Elvárásait érvekkel meggyőzően alátámasztja, elfogadhatóvá teszi. • A kiszabott feladatokat utánköveti, következetesen kéri számon. • Különleges körülmények közepette is határozott, egyértelmű és teljesíthető utasításokkal irányít. • Részletes eligazítást ad, meghatározza a feladatokat, prioritásokat. • A szabályokat betartatja. • A formai követelményeket betartatja. • A határidőket betartatja. • A szervezeti célokat és érdekeket utasításaiban, feladatszabása során közvetíti, érvényesíti.
2. SZAKMAI ISMERETEK	
Általános szakmai ismeretek	• Magabiztos, a témában való jártassága nyilvánvaló. • Releváns szempontokat citál. • Pontosan hivatkozik, nem ejt tárgyi tévedéseket. • Helyesen elemzi a helyzetet. • Állásfoglalásai objektívek, szakszerűek. • Be tudja azonosítani a témájának kulcskérdéseit. • Ismeri témája kapcsolódásait más területekhez.

²⁹ HORVÁTH, 2014.

Testületismeret (hely és személyismeret)	• A szervezet felépítését ismeri. • A munkafolyamatokat átlátja. • A szakterületeket pontosan azonosítja be. • Állásfoglalásai során a szervezeti hagyományokat figyelembe veszi. • A szervezeti kultúra kontextusát figyelembe veszi. • Szervezet specifikus érvrendszert alkalmaz. • Figyelembe veszi a szakterületek közötti eltérések lehetőségét. • Személyesen ismeri a szervezeti folyamatok kulcsfiguráit, azokat, akikhez különböző ügyek miatt fordulni lehet. • Átlátja a különböző szakterületek kapcsolódási, ill. neuralgikus pontjait. • Átlátja a szervezet folyamatait, belső és külső kapcsolat-rendszerét. • Ismeri a szervezetben a stratégia kialakítóit, döntéshozóit, és átlátja annak folyamatát. • Ismeri saját szervezete és az együttműködő szervezetek stratégiai kapcsolódási lehetőségeit, érdekeit.
Szakmai tapasztalatok	• Interjú, szakmai- és vezetői életút kérdőív
3. VEZETŐI FUNKCIÓK ELLÁTÁSA	
Tervezés, szervezés	• Helyzetet elemez. • A munkamódszerek tervezésében részt vesz. • Segíti a tervezési folyamatot. • A munkamódszerek megtervezését kezdeményezi, vagy abban aktívan részt vesz. • Ütemezést javasol. • Tervezési javaslatai körültekintők, pragmatikusak, meghatározók. • Szerepleosztást javasol. • Az erőforrások felhasználását megtervezi. • Szervezeti szintű, illetve stratégiai tervezés (a szervezet egészét tekintve, átfogóan veszi figyelembe az erőforrásokat, szakterületi és külső együttműködők érdekeiket).

Irányítás, koordinálás, ellenőrzés	• Figyelmének fókusza a csoport szereplésén van. • Részt vesz a munkafolyamat irányításában, koordinálásában. • Időkeretekre odafigyel. • Javaslatot tesz az erőforrások optimális felhasználására (például flipchart használata). • Eszszerű feladatelosztást javasol. • Szerepeket definiál, oszt ki. • Feladatokat határoz meg. • Határidőket határoz meg. • Az információt összegyűjti, kezeli. • Információt oszt meg, azzal ellát. • Képes erőforrások kombinálására, összehangolására. • Ügyállást ütemtervhez mér, kiigazításokat kezdeményez. • Ellenőrzi a kítűzött cél, terv teljesülését. • Ellenőrzi az erőforrások hatékony felhasználását. • Szervezeti szintű, illetve stratégiai célok teljesülésének követése. • Erőforrások mozgósítása. • Erőforrások megteremtésének kezdeményezése (kapcsolat-felvétel, igény közvetítése az adott erőforrás felett rendelkező döntéshozó felé, saját hatalmi pozíciójára alapozva). • Az erőforrások szervezeti szintű hatékony felhasználásának ellenőrzése.
4. REÁLIS ÖNISMERET, ÖNFEJLESZTÉSI IGÉNY	
Reális önismeret (Megjegyzés: a viszonyítási pont, amihez képest a jelölt helyesen ítélni, a már felvett tesztek eredményeiből nyerhető ki, illetve a bizottság konszenzusa lehet az alap.)	• Helyesen ítéli meg a saját képességeit. • Helyesen ítéli meg a saját lehetőségeit. • Helyesen ítéli meg a saját erősségeit. • Helyesen ítéli meg a saját fejlesztendő tulajdonságait. • Pontosan észleli a saját érzelmeit. • Jogos és arányos az önkritikája. • Reflektál a saját teljesítményére. • A határain túllépő helyzetekben hiányosságait tudatosan, konstruktívan kompenzálja (például más szakértelmének, képességének bevonásával). • Változó körülmények között is arra koncentrál, amit tud, hisz önmagában, képességeiben, tapasztalataiban. • A személyével kapcsolatos észrevételek reális megítélésére képes, a jogos észrevételt, konstruktív kritikát elfogadja.
Önfejlesztési igény	• A reális kritikát, illetve visszajelzést igényli. • Fejlődési irányokat tud megnevezni önmaga számára. • Vannak konkrét fejlesztési céljai. • Reális, inspiráló célokat tűz ki magának. • Kész a tanulásra azokon a területeken, ahol szüksége van fejlődésre. • Tanul hibáiból, elemzi saját viselkedését és levonja belőle a tanulságot.

5. SZEMÉLYES PÉLDA-MUTATÁS	
Szervezet iránti elkötelezettség (Lojalitás)	• Objektív hangnemben, ítélezés nélkül tolmácsolja a szervezeti/vezetői utasításokat, jelenségeket. • Tartózkodik a felsővezetői döntések nyílt vagy burkolt (írónia, humor, cinizmus) negatív minősítésétől. • A vezetőség szempontjait szem előtt tartja. • Elsősorban a szervezeti érdekeket és a jogszerűséget tartja szem előtt. • Közösséget vállal a felsőbb döntésekkel, vállalja azok felelősségét. • Nyilvánvalóvá teszi a felsőbb döntések kötelező jellegét. • Nem ítél igazságtalanul a beosztott ellen, felsővezetők javára. • A szervezet céljait, értékrendjét, érdekeit képviseli, másokat is ebbe az irányba motivál, készítet.
Hitelesség	• Koherens rendszert alkotnak gondolatai. • Következetesen képviseli saját álláspontját. • A gondolati rendszerében észlelt ellentmondásokat vállalja, megnevezi. • Megvizsgálja, és csak valódi meggyőződés esetén módosítja álláspontját. • Az esetleges ellenérveket/kérdéseket/kéréseket legjobb tudása szerint, elfogulatlanul mérlegeli. • Megvizsgálja, és valódi meggyőződés esetén elfogadja a másik fél érveit. • Mondandóját érvekkel támasztja alá. • Saját álláspontjával szemben ellenérveket is felhoz (kétoldalú érvelés). • Mondandója összevág viselkedésével, élettörténetével. • Saját érdekei ellenére is ragaszkodik az igazsághoz. • Viselkedése megfelel a szakmai etikai normáknak. • Személyes hangnemben nyilatkozik. • Személyes példákkal illusztrál. • E/1-ben fogalmaz, cselekvő igéket használ. • Tartózkodik attól, hogy megfogalmazásokkal távolítsa magától a témát: „Az ember..”, „úgy szokták csinálni”, főnévi igenevek, szenvedő szerkezet . • Tartózkodik a végletes, általánosító, moralizáló megfogalmazásoktól: „mindig /soha”, „kellene/illene”, „nem lehet/lehetetlen” stb. • Határozott fellépéssel, alkalomnak megfelelő megjelenéssel, a tiszteletet megadó, udvarias viselkedéssel képviseli a szervezetet, annak céljait, érdekeit. • Szakmai előéletében elért jelentősebb eredményei alapján hiteles (jelentős szakmai feladatokban való részvétel, a szakmáért tett erőfeszítések).

Minőségre törekvés, igényesség	• Magas minőségű, precíz, szakszerű munkavégzést vár el. • A feladat részleteinek kidolgozását ellenőrzi. • Adott idői keretek között a lehető legjobban kidolgozza a megoldást. • Idő előtti teljesítés esetén keresi a további fejlesztési lehetőségeket. • Korábbi, vagy mások által elért eredményeket igyekeznek túlszárnyalni.
6. RUGALMAS ALKALMAZKODÓ-KÉPESSÉG	
Változó helyzethez való alkalmazkodás	• Tartózkodik attól, hogy kiszóljon/kitekintsen a feladathelyzetből, például pontosítást, megerősítést kérjen gyakorlatvezetőtől. • Jól feltalálja magát a feladathelyzetben. • Oldottan beilleszkedik az új társas közegbe. • A helyzet változásait időben észleli, azokhoz gyorsan alkalmazkodik. • A helyzet kisebbségi mérvű változásait is érzékenyen követi, azokhoz rugalmasan hozzáigazítja reakcióit. • Képes megosztani figyelmét a külső események és ezek szubjektív leképeződése között, gyorsan reagál a jelenlévők jelzéseire. • Képes módosítani előzetes elképzeléseit, terveit. • Döntéseit a körülményeknek megfelelően megváltoztatja. • Azonnali, hiteles én-közlésekkel lereagálja a helyzetet. • Benyomásait folyamatosan megosztja a másik féllel. • Egyszerre több probléma, feladat követésére, kezelésére képes, figyelmét képes megosztani. • A helyzetnek megfelelően képes megválasztani vezetői magatartását. • Képes a szervezeti szintű problémák más szemszögéből történő értelmezésére, a felfogásmód rugalmas változtatására.

Pszichés terhelhetőség, stresszkezelés <i>(Megjegyzés: a stressz teljesítményre gyakorolt hatását kell megfigyelni, illetve annak megfigyelhető jeleit listáztuk, esetenként negatív előjellel.)</i>	• Kitartó, nem hátrál meg, amikor akadályba ütközik. • A stressz jobb teljesítményre sarkallja, ösztönzi. • A stressz jelei alig észlelhetők, megtartja a teljesítménynívóját. • A kezdeti stresszt legyőzi, teljesítménye a feladat előrehaladtával javul. • Érzelmileg stabil képet mutat, hangulatváltás nem jelentkezik. • Normál, koordinált mozgás. • Összeszedett viselkedés, folyékony szereplés. • Nincs kieső információ vagy leblokkolás. • Egyenletes légzés. • Hangja vagy keze stabil (nem remeg). • Normál hangerőt tart. • Megtartott arcszín (nincs pirulás/sápadás). • Tartózkodik a pótcselekvésektől: nincs babrálás, vakarás, „sepregetés”. • Nincs motoros nyugtalanság (lábrázás, dobogás, asztalütögetés). • Nem támaszkodik, nem kapaszkodik, nem tart irreleváns tárgyat a kezében. • Nincs zavaró önmegnyugtató (éneklés, dudorázás, dűnyögés, hintázás). • Nincs tic (tikk = önkéntelen, ismétlődő, rángás-szerű kényszermozgás, pislogás). • A társas feszültséget építő jelleggel képes beforgatni a kapcsolati dinamikába, konstruktív vitaléggkört alakít ki. • A másik fél belső feszültségeit is segít felszínre hozni, feldolgozni. • Kerüli az érzelmileg telített megfogalmazásokat/ csúsztatást/végletességet (mindig, soha). • Kerüli az obszcenitást, túlzott bizalmaskodást. • Türelmes, kivárja mások mondanójának végét. • Illemnek megfelelő viselkedést mutat.
7. DÖNTÉSI KÉPESSÉG ÉS FELELŐSSÉG-VÁLLALÁS	
Döntés előkészítés	• Addig nem dönt, amíg a háttéret kellő mértékben fel nem tárja. • A tervezés során minden fontos kérdést figyelembe vesz. • Fals, nem ellenőrzött információk alapján nem dönt. • Ha a döntései háttérében korábbi, precedens értékű döntések állnak, az azokat megalapozó információkat aktualizálja. • Szisztematikusan összegyűjti az információkat. • Végigveszi és megvizsgálja a döntés szempontjából releváns kérdéseket, azok alapján dönt. • Aktívan feltár minden olyan körülményt, mely befolyásolhatja a döntés minőségét. • A döntéshozatal előtt a döntési folyamat előkészítő lépései megjelennek: helyzetfeltárás, alternatívák áttekintése, értékelése-súlyozása.

Döntéshozás	- Döntéseiben határozott. Gyors/jól időzített döntést hoz. Egyértelmű döntést/állásfoglalást hoz. - Döntései során a célt szem előtt tartja. - A döntéshozatal során tágabb, szervezeti szintű összefüggéseket tart szem előtt, a szervezeti érdekeket érvényesíti, előre gondolkodik. - Beosztottjait beszámoltatja döntéseikről, indoklást kér. - A döntések következményeit tágabb, szervezeti összefüggésekben szemléli.
Felelősségvállalás	- Felvállalja, megalapozatlanul nem hárítja másra a döntés jogát. - Felvállalja, nem halasztja későbbi időpontra a döntést. - A vezetői felelősséget felvállalja, elismeri. - A vezetői felelősséget magára vállalja. - Rossz eredmény esetén kerüli a külső körülményekre hárítást. - Stratégiai, szervezeti szintű döntése mellett kiáll, vállalja, még ha az népszerűtlen is. - Hibás döntés (eredmény elmaradása) esetén nem mást okol. - A teljes szervezetért felelősséget vállal.
8. MUNKATÁRSÁK MOTIVÁLÁSA, FEJLESZTÉSE	
Mások megismerése és megértése (személyesítés, empátia, tolerancia)	Figyelembe veszi, elfogadja mások eltérőségét. Hangot ad annak, hogy a másik szempontjai elfogadhatóak a számára. Utalásokat tesz a másik fél lelki állapotára, feltételezett érzéseire. Elfogadja a másik fél érzéseinek jogosságát, helyénvalóságát. - Elsősorban a másik fél szempontjából közelíti meg a témát, a megoldásokat az ő szempontjukból kiindulva keresi. - Figyelembe veszi a másik fél érzéseit, igényeit: árnyaltan, tapintatosan, pozitív kategóriákban fogalmaz („mit igen”, nem pedig „mit nem”). Ráhangelődik a másik félre, nonverbálisan összehangolódik vele, „tükrözést” alkalmaz. Megérti a másik fél vonatkoztatási keretét, képes az ő szemszögéből tekinteni a helyzetre. Képes feltárni mások erősségeit és fejlesztendő területeit (tudás, képzettség, ismeretek, személyes jellemzők, érdeklődés stb.). Kíváncsi a másik véleményére, igényére, gondolataira, élményeire, érzéseire, viselkedésének okára. Feltérképezi beosztottja érdeklődését, igényeit. - Képes megfigyeléseire, másoktól származó információkra alapozva következtetéseket leszűrni a másik személyével, viselkedésével kapcsolatban. - Az előítéletek, sztereotípiák tudatos kerülésére törekszik.

Személyre szabott motiválás és fejlesztés (megjegyzés: az itt felsorolt jellemzők a teljesítményértékelés szakmailag ajánlott alapelvei)	• Az értékeléseknél, feladatszabásoknál, elvárások megfogalmazásánál figyelembe veszi az egyéni jellemzőket, lelki erőforrásokat. • Az értékeléseknél, feladatszabásoknál, elvárások megfogalmazásánál figyelembe veszi a munkakörülményeket, munkaköri jellemzőket. • Lehetőség szerint a beosztott irányultságával megegyező feladatot szab. • A beosztott képességeinek megfelelő (nem túl nehéz, vagy túl könnyű) feladatot szab. • Bevonja beosztottját a feladatvállalásba. • Fejlesztő, nem pedig ítélkező teljesítményértékelést ad. • A teljesítményértékelő beszélgetés elején teret biztosít a beosztott önértékelésének. • A viselkedést, teljesítményt minősíti, nem a személyt. • Rövid, tömör visszajelzést ad, nem ragozza túl a kritikát. • Szendvics technikát alkalmaz (dicsérettel kezd és zár, kritikát középen mond). • Konkrét viselkedési formák szintjén tisztázza a beosztottal kapcsolatos elvárásait. • Nem a múltbéli problémákon, hanem a jövőbeli célokon van a hangsúly. • Kerüli a harmadik személlyel való példálózást („Bezzeg!”). • Kritika közléséhez négyszemközt helyeztet teremt, nem mások jelenlétében, nyilvánosan teszi azt. • Felismeri a személy fejlődési igényét, ezt összhangba tudja hozni a szervezeti elvárásokkal és lehetőségekkel. • Képzési, továbbképzési lehetőségeket ajánl a beosztott részére, indoklással, a célját is világossá téve. • Saját szakmai tudását, tapasztalatait átadja, tanácsokkal, javaslatokkal segíti a beosztottat.
Hatékony együttműködés megteremtése	• A személyes kapcsolatok fejlesztésére tudatosan törekszik. • Megfogalmazza az együttműködés szükségességét. • Közös eseményeket, rendezvényeket javasol. • A munkamegosztás, együttműködés tudatos szervezését kezdeményezi. • A közös pontokat, kölcsönös érdekeket keresi. • Tudatosan mérsékeli a versengést gerjesztő erők érvényesülését.

9. KONFLIKTUS-KEZELÉS, ÉRDEK-ÉRVÉNYESÍTÉS	
Tudatos, adekvát konfliktuskezelés <i>(Megjegyzés: a konfliktuskezelési témakört Thomas és Killmann helyzetfüggő konfliktuskezelési stílusai alapján tárgyaljuk.)</i> Forrás: Rudas János. <i>Javne örökösei. Oriold és Társai Kiadó. Budapest. 2011. 276-278. oldal.</i> A közös problémamegoldás lehetősége esetén a párbeszéd fenntartásához szükséges fogásokat gyűjtöttük össze.	• Tudatosan elemzi a helyzetet és annak sajátosságaihoz igazítja konfliktuskezelési stílusát. • Gyors döntés szükségessége és megfelelő informáltság esetén kész kézbe venni a döntést. • Szükség esetén kész kompromisszumot kötni. • A közös érdekében, vagy nyilvánvalóan hátrányos pozícióban, illetve számára kevésbé fontos kérdésben képes alkalmazkodni. • Jelentéktelen, vagy nyilvánvalóan vesztes ügyben képes kitérni a konfliktus elől. • Ha lehetőség van közös problémamegoldásra (a legtöbb AC/DC feladatban): • Kerüli a kinyilatkoztatásokat, sarkos álláspontokat. • Tartózkodik a fenyegetés alkalmazásától. • Tartózkodik a kommunikáció alapszabályainak súlyos megszegésétől, az ellenfél tudatos feldühítésétől (például letagadni előzetesen tett kijelentéseket; védhettlen kijelentéseket a másik szájába adni; kérdést feltenni, majd nem fogadni el semmilyen választ stb.). • Tartózkodik a másik fél által behivatkozott forrás lejáratasának eszközétől. • Az aktív meghallgatás eszközeit alkalmazza. • Én-közléseket alkalmaz: „Én azt gondolom, hogy...”, „Véleményem szerint...” • Önfeltárás, személyes példák, élmények megosztása megjelenik. • Megfogalmazza érzéseit. • Reflektál érzelmekre, partnere észlelt érzelmeiről visszajelzést ad, segít ezek tudatos szintre való beemelésében. • Érzékelhetően aktív figyelemmel követi a másik fél közléseit. • Figyel a kérdés-közlés egyensúlyra (nem kihallgatás/monológ). • A másik fél elakadása esetén figyelmesen hallgat, kérdez, vagy utalást tesz korábbi releváns közlésre. • Jogos, helyénvaló, érthető, pontosító, vagy tényfeltáró jellegű tisztázó kérdéseket tesz fel. • Releváns, pontos ellenőrző összefoglalást, parafrázist alkalmaz.

Érdekképviselő és -értékesítés <i>(Megjegyzés: itt az asz-szertív kommunikáció sajátosságait és bizonyos meggyőzőési fogásokat listáztunk.)</i>	• A másik fél szempontjait meghallgatja, engedi kibontani, nem csak a saját álláspontjának kifejtésére fókuszál. • A saját szempontjait megosztja, nem csak a másik fél álláspontja kerül kifejtésre. • Megfogalmazza, érvényesíti igényeit, elvárásait. • Érdekellentét esetén kiáll az érdekeiért. • A másik fél álláspontját strukturált kérdésekkel feltárja, saját álláspontját megosztja. • A befolyásolás, meggyőzés eszközeit hatékonyan alkalmazza. • „Elakadt lemez technikát” adekvátan használja (ugyanazt többször elismétli a beszélgetés során). • Szükség esetén tud nemet mondani. • Reális, betartható ígéretet tesz. • Hivatkozásokat alkalmaz érvei alátámasztására (szakértőre, többségre, hagyományra, logikusságra, természeti analógiára stb.). • Elutasítja az olyan megoldásokat, melyek egyik, vagy mindkét fél számára súlyos, aránytalan és indokolatlan érdeksérelmet, ellenállást eredményeznének. • A megoldás mindkét fél részére minimum elfogadható. • A felek közösen olyan megoldást dolgoznak ki, mely a két fél érdekeit harmonikusan összehangolja. • A megoldás mindkét fél megelégedettségére szolgál, elkötelezettséget alapoz meg.
10. CÉL- ÉS FELADAT-ORIENTÁLTSA	
Célok meghatározása	• Túllép a negatívumok, a problémák pusztá elemzésén, megoldáskereső hozzáállás jellemzi. • Reális, elérhető célokat határoz meg. • Kihívást jelentő, ösztönző célokat fogalmaz meg. • Részletes, egyértelmű célokat fogalmaz meg. • Az elérendő célok megfogalmazására, listázására törekszik. • Priorizál, egymásra épülő célokat fogalmaz meg. • Célkitűzései konkrétak, az elérésükhöz szükséges lépéseket, feladatokat részletezi. • A célok jelentőségét, fontosságát megindokolja, elfogadtatja a többiekkel. • Az állomány számára vonzó „víziót”, szervezeti jövőképet fogalmaz meg.
Feladatok személyhez kötése	• Részletes eligazítást tart, meghatározza a feladatokat, prioritásokat. • Személyre/személyi körre lebontott célokat fogalmaz meg. • Személyre/személyi körre lebontott feladatokat fogalmaz meg. • Egymásra épülő célokat határoz meg, személyekre bontva. • A feladatokat alkalmas személyekhez köti. • Felelős/határidő szintű akciótervet állít össze.

11. KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG	
Verbális kommunikációja <i>(Megjegyzés: A lista a hatásos kezdéstől kezdve tételesen tartalmazza a klasszikus prezentáció értékelhető fogásait.)</i>	• Verbális eszközei meggyőzőek, hitelesek, személyesek, lelkesítőek (1 pont). • Alacsony fokú információtorzulás jelentkezik nála. • Visszaigazolást kér, kétirányú kommunikációt folytat. • Jól tagol, komplex gondolatait érthető egységekre bontja. • A szöveg szerkezeti felépítése átgondolt, világos struktúrát követ. • Választékos, képekben gazdag megfogalmazás jellemzi. • Stílusa a helyzethez igazodik (nincs túlzott bizalmaskodás, fellengzősség, lekezelő, lekicsinylő, szabadkozás stb.). • Megfogalmazásai lényegre törők. • Kerüli a közhelyeket, töltelékszavakat. • Nincsenek nyelvtani hibák, hibás egyeztetések. • Szakmai terminusok indokolt és adekvát használata jellemzi. • Él a hatásos kezdés eszközével (sztori, vicc, demonstráció, filmbejátszás segítségével rögtön megragadja a figyelmet). • Bemutatkozik a prezentáció elején. • Pozícionálja magát (elmondja, mi alapozza meg a témában való jártasságát, hitelességét). • Pozícionálja a hallgatóságot (utal a hallgatóság kvalitására, meglévő előzetes tudására, udvariasan partneri relációt előfeltételez). • Meghatározza a prezentáció célját. • Előrevetíti a prezentáció felépítését, tisztázza a kereteket (például kérdések helye). • Bevonja a hallgatóságot. • Közös tudásra épít (például ismert alkotásra, eseményre, közös élményre hivatkozik). • Eredményekre, adatokra, grafikákra alapoz. • Konkrét példákat használ, demonstrál. • A témának megfelelő prezentációs struktúrát alkalmaz (<i>láncc</i> – egymásba fűződő, előrevivő gondolatok, például lelkesítő beszédhez; <i>fa</i> – hierarchizált logikai struktúra, kategóriák többszintű elrendezése, mely segít rendszerben látni komplex témaköröket; <i>virág</i> – gondolatok egymásmellettiége, egyenrangú kreatív ötletek felvázolása, ha mindegy, hol kezdjük). • Egyértelmű, érthető üzenetet fogalmaz meg. • Szónoki fogásokat tudatosan alkalmaz (például kérdés-válasz, hatások, probléma-megoldás, pro-kontra, összehasonlítás-szembeállítás tematika szerint). • A prezentáció végén összegez. • A prezentáció végén elérhetőséget ad meg.

Nonverbális kommunikációja (Megjegyzés: a lista a nonverbális kommunikáció csatornáit veszi sorra.)	• Arányos, adekvát mozgások, a tér kihasználása megfelelő. • Természetes, stabil testtartás. • Kifejező, arányos gesztusok. • Kifejező, arányos mimika. • Arányos, járatott szemkontaktus. • Érthető, helyzetnek megfelelő hangerő. • Tagolt mondatok, kifejező hangsúly. • Nincs egyedi hanghordozási mintázat (monoton beszéd, hibás mondat végi hangsúly stb.). • Kerüli a krákogást, őzést, dűnnyögést. • Tiszta artikuláció (nincs beszédhiba). • Követhető, dinamikus beszédtempó, zavaró jegyek nélkül (nincs hadarás, dadogás). • Kommunikációs eszközei meggyőzőek. • Kommunikációs eszközei lelkesítőek. • Közlései nem hordoznak speciális, mögöttes jelentést (például cinizmust, iróniát, zavart). • Nonverbális jegyei alátámasztják verbális közléseit.
12. KREATIVITÁS, INNOVÁCIÓ	
Kreativitás, Innováció (Megjegyzés: a kreativitás faktorai is megjelennek a listában.)	• Képes kívülről szemlélni a helyzetet (például „Máshol ezt úgy értékelnék, hogy...”). • Képes kilépni az addig megszokott megoldási módok köréből. • Kerüli a sablonos megoldásokat, a bevett rutint, megszokást képes felülbírálni. • Sok ötlete, érve van. • Eredeti ötletei vannak, felhozott szempontjai egyediek. • Változatos ötletei vannak. • Hangot ad a kreativitásról szóló pozitív ítéletének. • Új javaslatokkal járul hozzá a megoldáshoz. • Kezdeményező kész. • Nem ragaszkodik a bevett megoldásokhoz. • Az ötleteket a realitáshoz köti, gyakorlati megvalósítást készít elő. • Felméri a lehetőségeket. • Megvizsgálja a lehetséges akadályokat. • Észreveszi a megoldandó problémákat. • Olyan lehetőségeket, problémákat is észrevesz, amiket mások nem. • Nem tagadja a fennálló problémákat. • Azt keresi, „hogyan lehet”, nem azt, „miért nem”. • Keresi a megoldásokat. • Pozitív, előremutató kezdeményezések jellemzik. • Fejlesztési javaslatokat fogalmaz meg.

Nyitottság, ösztönzés <i>(Megjegyzés: a lista a nyitottság nonverbális kommunikációs megnyilvánulásait is számba veszi, hisz ezek teremtik meg a kreatív légkört egy interakció során.)</i>	• Képes befogadni a változásokat és az újításokat. • A másik fél felvetéseivel szemben elfogadó. • Új ötletekre, elképzelésekre, ismeretekre nyitott. • Nyitottan áll a másik félhez, figyelmesen hallgatja, ötletekkel kapcsolódik javaslataihoz. • Hallgatás közben kerüli a kéz és lábkeresztezést. • Kerüli a szájörző gesztust hallgatás közben. • Kerüli az asztal ütögetést magyarázat közben. • Kerüli az ítélezést az ötlettel kapcsolatban. • A „nem” szó nem jelenik meg hangsúlyosan kommunikációjában. • Odaforduló testhelyzet. • Nyitott tenyér gesztusok. • Bólogatás. • Pozitív érzelmet tükröző mimika. • Új ötleteket bátorít. • Inspiráló észrevételekkel kapcsolódik a témához (Igen, és...). • Engedi a másik felet hosszasan beszélni, kifejteni a témát. • Főleg nyitott kérdéseket tesz fel (amire hosszabb, kifejtős válasz adható). • Szóval és gesztusokkal aktívan bátorítja a beosztott közléseit. • Figyelmesen hallgat. • Inspirálja és támogatja a szervezeti működés hatékonyságát, alkalmazkodóképességét, rugalmasságát javító konstruktív, innovatív megközelítéseket. • Az innovatív ötletek számára fórumot biztosít (konferencia, tudományos pályázat, doktori képzés támogatása stb.). • A változtatásért erőfeszítést tesz (erőforrás biztosítása, új szabályozás kidolgozásának koordinációja, képviselete szervezeti szinten stb.). • Kezdeményezi az új gondolatok kitalálására irányuló (csoport) folyamatokat (például kutatóműhely, workshop, brainstorming).
--	--

13. RENDSZER-SZEMLÉLET, LÉNYEGLÁTÁS	
Elemző gondolkodás, lényeglátás	• A külön exponált adatok között felismeri az összefüggést. • Távoli összefüggéseket ismer fel adatok között. • Figyelembe vesz kölcsönhatásokat. • Ok-okozati láncolatokat tár fel. • Nagyobb problémahalmazt kisebb problémákra bont. • A tényezők kölcsönhatásaira fókuszál. • Lényegi információkat oszt meg, lényegi megállapításokra szorítkozik. • Lényegi információkra reagál. • Mások beszámolóiban lényeges és lényegtelen információkra különböző súllyal reagál. • A lényeges és a lényegtelen információkat eltérő hangsúllyal fejti ki. • Hatékonyan kiszűri, beazonosítja, vagy ha kell, aktívan feltárja mások mondandójából a lényegi elemeket. • Nagy adatmennyiségből kiszűri a lényeges elemeket. • Lényegtelen részleteknél nem ragad le.
Rendszer-gondolkodás	• Szisztematikusan gyűjti az információkat. • Csoportosítja a tényeket. • A hasonló jellegű kérdéseket együtt kezeli. • Struktúrába rendezi az információkat. • Nem egyenként, hanem csoportosítva reagál az érdeke érvényesítése szempontjából releváns érvekre. • Az információkat átlátható formában rendszerbe szervezi, összesíti (például mátrix), vagy mindezekre javaslatot tesz. • Beazonosítja a rendszer elemeit. • Figyel az egyes rendszerelemek egymásra hatására. • Egy komplex rendszer részeként kezeli az egyes pontokat. • A lineáris okság helyett a cirkuláris oksági viszonyokat elemzi (a rendszer minden eleme hat a többire, minden ok és okozat is egyben). • A hosszú távú, tágabb kört érintő előnyöket nézi. • Felismeri saját viselkedésének hatását mások viselkedésére nézve. • Nyertes-nyertes interakciókban gondolkodik. • Hiányos információ esetén az összefüggések felismerése alapján képes a hiányzó elemet pótolni.

Stratégiai gondolkodás	• Túlmutat az egyének szintjén. • Főleg a hosszú távú kihatásokra, következményekre fókuszál. • A tűzoltás jellegű megoldásokat elveti. • A hagyományok emlegetése és a múlt idő használata nem jellemző rá. • Nem a Status Quora koncentrál, hanem az új Modus Vivendit keresi (azt, hogy hogyan lehet működőképesen fenntartani a dolgokat). • Figyelembe veszi a szervezeti kultúrára, célokra gyakorolt hatást. • Következtesen a hosszú távú szervezeti stratégia célkitűzéseinek fényében értékeli az infókat. • Hosszú távú szervezeti stratégiai alapelvek megfogalmazását ösztönzi. • Stratégiai tervezési modellt használ (például SWOT analízis: erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek). • Jövő orientáció, jövő idejű ragozás használata. • Képes a szervezet számára jelentőséggel bíró összetett vagy nagy mennyiségű információ felkutatására, tanulmányozására, a lényeg kiszűrésére, felhasználására, logikus következtetések levonására. • A szervezeti céloknak megfelelően képes stratégiák, koncepciók kidolgozására, új kapcsolódási pontok kialakítására, új folyamatok megtervezésére.
------------------------	---

3. melléklet

Használt és javasolt toborzási módszerek a különböző vezetői munkakörök esetén

TOBORZÁSI MÓDSZEREK SZÁZALÉKOS ARÁNYBAN	Felsővezető esetében		Középvezető esetében		Beosztott vezető esetében	
	gyakorlat	javaslat	gyakorlat	javaslat	gyakorlat	javaslat
A KÖZIGÁLLÁS-t (Likert átlagérték)	3,17	3,08	3,21	3,17	3,21	3,27
Valamely egyéb állás- hirdető oldalt	1,90	2,23	1,88	2,38	1,88	2,50
Valamelyik egyéb internetes alkalmazást	1,89	2,11	1,84	2,16	1,84	2,33
Külső szolgáltatót (fejvadászt, személyzeti tanácsadót)	1,27	2,15	1,25	2,00	1,25	1,85
Nyomtatott sajtóban megjelenő hirdetést	1,99	2,12	1,92	2,12	1,92	2,21
Személyes ajánlást (például rokon, barát, ismerős, munkatárs)	2,20	2,11	2,23	2,12	2,23	2,35
Spontán jelentkezőkről vezetett saját adatbázist	2,05	2,06	2,11	2,13	2,11	2,43
Állásbörzét, egyéb nyilvános rendezvé- nyeket	1,48	1,82	1,43	1,91	1,43	2,08
Saját szervezésű toborzó munkát (több eszköz egyidejű hasz- nálatával)	2,24	2,66	2,22	2,66	2,22	2,70
Átszervezéseket, áthelyezéseket	2,63	2,58	2,64	2,72	2,64	2,85

4. melléklet

A vezető toborzásban résztvevők jelenlegi és javasolt aránya

VEZETŐ-TOBORZÁS FELELŐSE SZÁZALÉKOS ARÁNYBAN	Felsővezető esetében		Középvezető esetében		Beosztott vezető esetében	
	gyakorlat	javaslat	gyakorlat	javaslat	gyakorlat	javaslat
<i>A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet</i>	10,00	5,63	11,18	6,96	19,21	20,30
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	33,33	29,63	22,37	18,96	22,52	11,85
<i>A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető</i>	11,33	3,85	13,82	16,44	11,26	23,11
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által ki- jelölt szakmai szervezet	3,33	3,41	5,92	8,44	2,65	10,22
A HR szervezet és a munkáltatói jog- kört gyakorló vezető együttesen	27,33	36,89	32,89	32,59	20,53	18,07
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gy- akorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen	8,67	17,78	9,21	14,81	17,22	14,52
Nem tudom	6,00	2,81	4,61	1,78	6,62	1,93

5. melléklet

*Pályáztatási gyakorlat és javaslat a jövőre vonatkozóan
a különböző vezetői munkakörök esetében*

SZERVEZETI TÍPUSOK SZÁZALÉKOS ARÁNYBAN	VALAMENNYI VEZETŐI MUNKAKÖR ESETÉBEN KÖTELEZŐ PÁLYÁZATOT KIÍRNI		CSAK MEG- HATÁROZOTT VEZETŐI MUNKAKÖRÖK ESETÉBEN ÍRNAK KI PÁLYÁZATOT		NEM TUDOM		ÖSSZ (FŐ) 100%	
	gya- korlat	javas- lat	gyak.	jav.	gyak.	jav.	gyak.	jav.
Minisztérium és miniszterelnökség	25,0	23,1	50,0	74,1	25,0	2,8	24	108
Központi hivatal és autonóm állam- igazgatási szervek	45,2	27,4	45,2	71,4	9,7	1,2	31	84
Kormányhivatal és területi állam- igazgatási szervek	52,7	29,0	38,2	64,5	9,1	6,5	55	155
Fővárosi/megyei kormányhivatal	34,0	27,1	40,4	68,4	25,5	4,5	47	269
Önkormányzati igazgatás (nagy)	70,0	27,6	27,3	68,4	2,7	3,9	110	76
Önkormányzati igazgatás (kicsi)	84,9	52,4	15,1	42,9	0,0	4,8	106	21
ÖSSZESEN	62,2	27,8	30,0	68,0	7,8	4,2	373	713

6. melléklet

Vezetői pályáztatás koordinálásával kapcsolatos vélemények és javaslatok

VEZETŐI PÁLYÁZTATÁS KOORDINÁTORA SZÁZALÉKOS ARÁNYBAN	Felsővezető esetében		Középvezető esetében		Beosztott vezető esetében	
	gyakorlat	javaslat	gyakorlat	javaslat	gyakorlat	javaslat
A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet	10,7	12,3	12,9	14,3	19,8	26,4
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	39,9	19,8	33,0	12,3	26,8	11,4
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető	6,2	6,0	11,0	13,6	14,7	18,8
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	1,6	3,5	2,4	9,7	2,9	9,5
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesen	23,9	35,6	27,3	30,4	18,8	16,4
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen	7,8	19,5	7,0	17,4	10,5	15,3
Nem tudom	9,9	3,2	6,4	2,2	6,4	2,2

7. melléklet

A vezető-kiválasztás koordinálása

VEZETŐ- KIVÁLASZTÁS KOORDINÁTORA SZÁZALÉKOS ARÁNYBAN	Felsővezető esetében		Középvezető esetében		Beosztott vezető esetében	
	gyakorlat	javaslat	gyakorlat	javaslat	gyakorlat	javaslat
A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet	8,9	14,9	10,4	17,4	16,8	27,3
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	40,4	19,2	36,1	13,3	29,1	10,5
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető	8,6	5,5	10,4	12,8	18,0	19,0
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	1,8	4,3	4,3	7,1	3,4	7,8
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető együttesen	25,4	33,2	27,8	30,0	18,3	16,7
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen	9,2	18,3	8,3	16,2	11,6	15,2
Nem tudom	5,8	4,5	2,8	3,2	2,8	3,6

8. melléklet

A vezető-kiválasztás döntés előkészítése

VEZETŐ-KIVÁLASZTÁS DÖNTÉSELŐKÉSZÍTÉSE SZÁZALÉKOS ARÁNYBAN	Felsővezető esetében		Középvezető esetében		Beosztott vezető esetében	
	gyakorlat	javaslat	gyakorlat	javaslat	gyakorlat	javaslat
A HR szervezet, ahol nincs szervezet, ott a HR szakszemélyzet	4,9	6,6	5,5	8,3	10,4	15,7
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető	32,7	18,2	28,7	13,8	24,5	12,9
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megbízott vezető	6,4	5,5	11,6	14,2	17,1	21,5
A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt szakmai szervezet	22,6	26,5	25,4	24,9	19,9	18,1
A HR szervezet és a munkáltatói jogkört gya- korló vezető együttesen	15,0	23,5	19,0	26,9	19,6	21,3
A HR szervezet és a mun- káltatói jogkört gyakorló vezető által kijelölt egyéb szervezet, illetve vezető együttesen	9,8	16,5	5,5	9,2	5,5	7,9
Nem tudom	8,6	3,3	4,3	2,6	3,1	2,6

9. melléklet

A közigazgatási vezetőktől elvárható kompetenciák

A KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐKTŐL ELVÁRHATÓ TULAJDONSÁGOK (KOMPETENCIÁK) (fontosság szerint csökkenő sorrendben)			
Felsővezetői kompetencia rangsor	Középvezetői kompetencia rangsor	Beosztott vezetői kompetencia rangsor	
Döntési képességgel, felelősségvállalás	3,92	Szakmai ismeretek alkalmazásának magas szintjével	3,81
Következtetéssel, kiszámíthatósággal	3,75	Személyes példamutatással	3,73
Személyes példamutatással	3,71	Következtetéssel, kiszámíthatósággal	3,72
Cél-, és feladat-orientáltsággal	3,69	Döntési képességgel, felelősségvállalás	3,68
Rendszerszemlélettel, lényeglátással	3,68	Konfliktuskezelő képességgel	3,65
Önállósággal	3,66	Cél-, és feladat-orientáltsággal	3,64
Konfliktuskezelő képességgel	3,66	Együttműködési képességgel	3,62
Kommunikációs készséggel	3,62	Munkatársak motiválási és fejlesztési képességével	3,54
Vezetési technikák ismeretével	3,57	Csapatépítési képességgel	3,49
Munkatársak motiválási és fejlesztési képességével	3,56	Önállósággal	3,47
Szakmai ismeretek alkalmazásának magas szintjével	3,53	Reális önismerettel, önfejlesztési igényvel	3,47
Reális önismerettel, önfejlesztési igényvel	3,49	Rugalmas alkalmazkodó képességgel	3,46
Együttműködési készséggel	3,48	Kommunikációs készséggel	3,46
Csapatépítési képességgel	3,47	Rendszerszemlélettel, lényeglátással	3,44
Rugalmas alkalmazkodó képességgel	3,31	Empátiával	3,36
Kreativitással, innovációval	3,29	Vezetési technikák ismeretével	3,31
Empátiával	3,22	Kreativitással, innovációval	3,28
		Vezetési technikák ismeretével	2,55

10. melléklet

A közigazgatási vezetői és vezetői utánpótlásra tervezettek kompetencia elvárásainak összehasonlítása

KÖZIGAZGATÁSI VEZETŐI KOMPETENCIÁK MEGÍTÉLÉSE -Milyen kompetenciákkal rendelkezzenek?- (1086 fő - átlag)	FELSŐVEZETŐ		KÖZÉPVEZETŐ		BEOSZTOTT VEZETŐ	
	Vezető	Utánpótlás	Vezető (csökkenő sor)	Utánpótlás	Vezető	Utánpótlás
<u>Szakmai ismeretek alkalmazásának magas szintjével</u>	3,53	3,58	3,81	3,66	3,70	3,57
<u>Személyes példamutatással</u>	3,71	3,57	3,73	3,53	3,35	3,32
<u>Következetességgel, kiszámíthatósággal</u>	3,75	3,67	3,72	3,57	3,44	3,44
<u>Döntési képességgel, felelősségvállalás</u>	3,92	3,66	3,68	3,49	3,09	3,15
<u>Konfliktus kezelő képességgel</u>	3,66	3,51	3,65	3,41	3,14	3,14
<u>Cél-, és feladat-orientáltsággal</u>	3,69	3,64	3,64	3,52	3,45	3,39
<u>Együttműködési készséggel</u>	3,48	3,51	3,62	3,46	3,47	3,37
<u>Munkatársak motiválási és fejlesztési képességével</u>	3,56	3,42	3,54	3,33	2,82	2,91
<u>Csapatépitési képességgel</u>	3,47	3,39	3,49	3,30	2,84	2,90
<u>Önállósággal</u>	3,66	3,55	3,47	3,41	3,20	3,20
<u>Reális önismerettel, önfejlesztési igénnyel</u>	3,49	3,56	3,47	3,42	3,26	3,28
<u>Kommunikációs készséggel</u>	3,62	3,53	3,46	3,36	3,14	3,14
<u>Rugalmas alkalmazkodó képességgel</u>	3,31	3,43	3,46	3,39	3,32	3,26
<u>Rendszerszemlélettel, lényeglátással</u>	3,68	3,59	3,44	3,37	3,02	3,10
<u>Empátiával</u>	3,22	3,26	3,36	3,24	3,03	3,07
<u>Vezetési technikák ismeretével</u>	3,57	3,39	3,31	3,20	2,55	2,71
<u>Kreativitással, innovációval</u>	3,29	3,39	3,28	3,23	3,07	3,05
ÁTLAG	3,56	3,51	3,54	3,41	3,17	3,18

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem kiadványa.

Kiadó: Nemzeti Közzolgálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó: Prof. Dr. Kis Norbert Dékán
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő: Császár-Biró Anna
Tördelőszerkesztő: Vöröss Ferenc

ISBN 978-615-5870-73-6

A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
„**A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása**” című projekt keretében készült el és jelent meg.