

# Vezető-kiválasztás és Vezetőképzés aktualitása az ÁROP-2.2.17.

## Új közszolgálati életpálya c. kiemelt projekt eredményei alapján

dr. Sike Veronika r. alezredes  
Budapest, 2015-12-09



Belügyminisztérium



MAGYARY  
PROGRAM



ÚJ KÖZSZOLGÁLATI  
ÉLETPÁLYA



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

2020

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

# Projekt háttere

- **Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program**
  - közigazgatás megújításának egyik területe a szervezetrendszer és a személyi állomány
  - közjogi alapokon álló közigazgatási, rendvédelmi és honvédelmi életpályák fejlesztése közös elvek és értékek mentén történjen
- **Kormány Személyzeti Stratégiája** – cél: a hatékony állami feladatvégrehajtáshoz szükséges humán feltételek megteremtése, hosszú és kiszámítható életpályák biztosítása
- **1207/2011. (VI. 28.) Kormányhatározat** a közszolgálati életpályák összehangolásáról



# III/1. sz. projekt tevékenység – új belügyi vezető-kiválasztási rendszer kidolgozása

**Cél:** rendészet-specifikus, tudományosan megalapozott, kompetencia alapokon nyugvó, modern, saját jogtulajdonú és jogtisztá, komplex vezető-kiválasztási rendszer létrehozása

**Elméleti alapja:** Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportjának két éves kutatása – eredménye:  
13 belügyi vezetői alapkompétencia

**Kiindulási feltétel:** átjárhatóság biztosítása a közszolgálati életpályák között



# 2014. október 31-ig végrehajtott feladatok

Kidolgozásra került **egy komplex vizsgálati módszer, eljárásrend**, ahol

➤ a 13 vezetői alapkompenciára vonatkozóan legalább két mérési eredmény,

➤ Elektronikus pszichológiai tesztek,

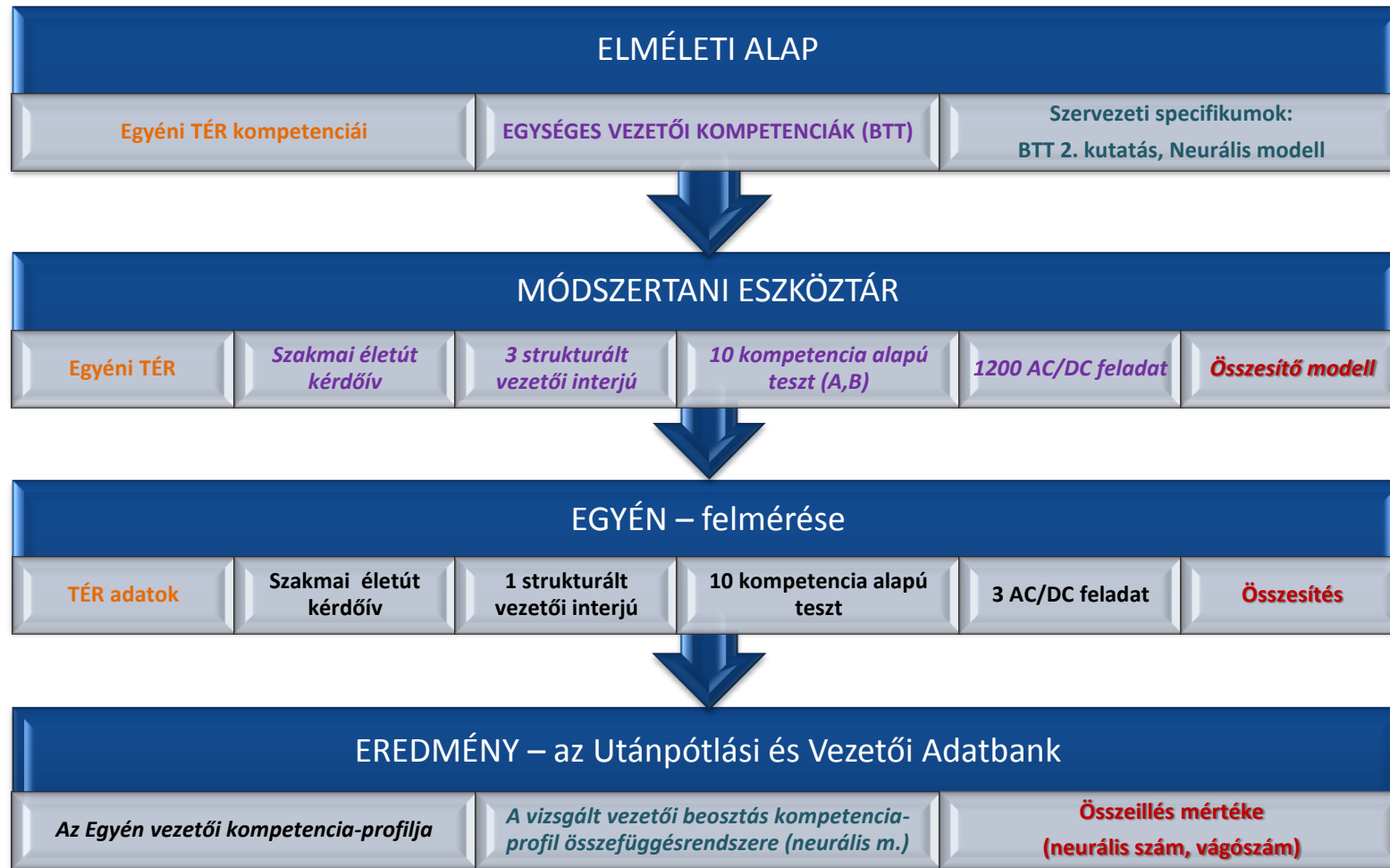
➤ Saját szervezeti kultúrába illeszkedő egyéni, páros és csoportos szituációs feladatok,

➤ Pszichológiai interjú

alapján a kifejlesztett informatikai rendszer megadja az **egyén vezetői kompetenciaprofilját.**



# A vezető-kiválasztási eljárás kidolgozása

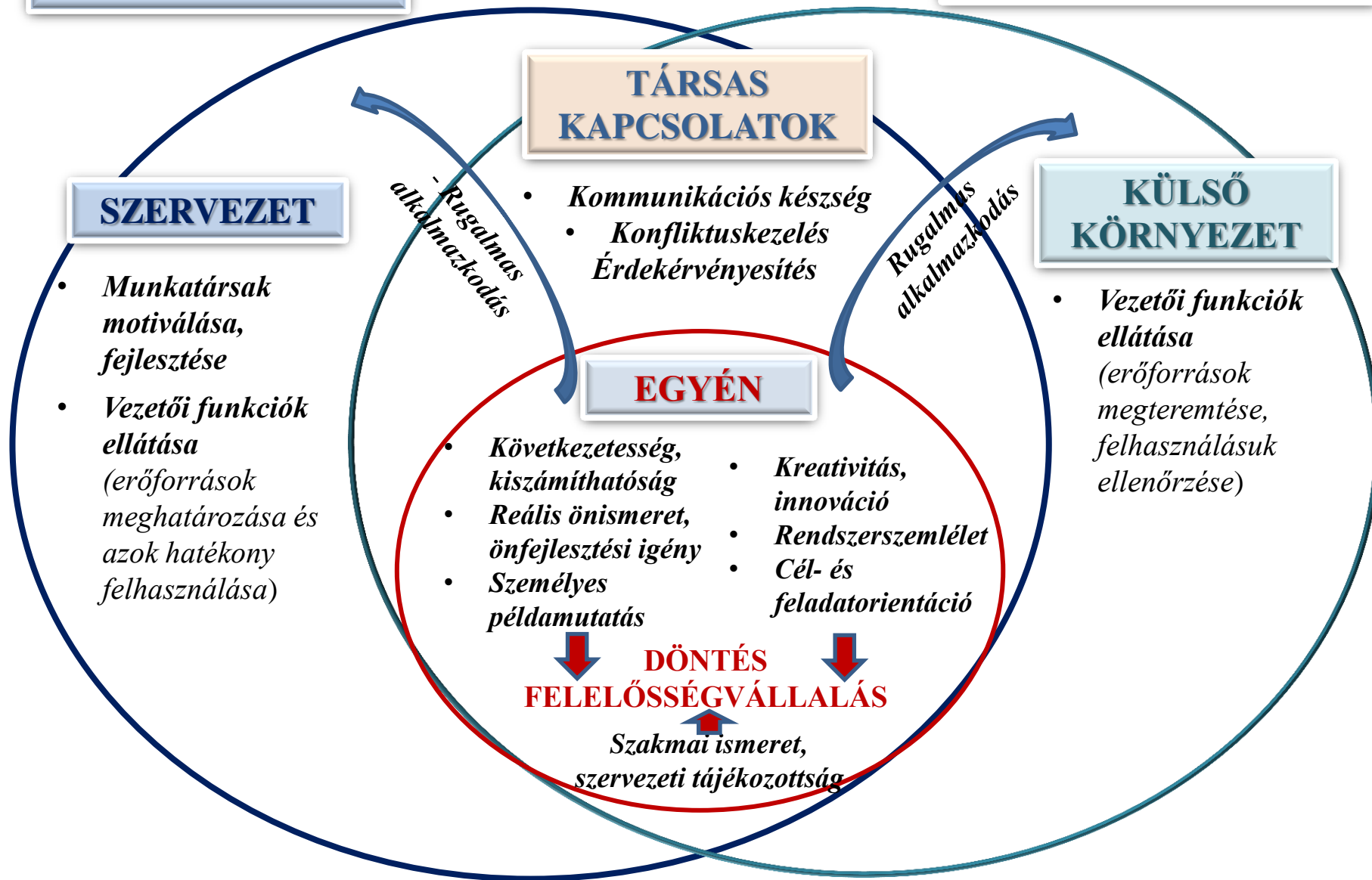


A vezető-kiválasztási eljárás kidolgozása során egyedi jellegzetesség volt a gyakorlati tapasztalat és a tudományos kutatómunka együttese.



**OSZTÁLYVEZETŐ**

**FŐOSZTÁLYVEZETŐ**



**A KOMPETENCIÁK KÖREI**

# Az Egyéni kompetenciák I.

<b>EGYÉNI I.</b>	<b>KÖZÉPVEZETŐI SZINT</b>	<b>FELSŐVEZETŐI SZINT</b>
<b>Következetesség, Kiszámíthatóság</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A feladatot határidőre, a szakma szabályainak <b>megfelelően elvégzi.</b></li><li>- A vonatkozó normák betartása mellett döntéseiben, tevékenységeiben következetes.</li><li>- Feladat-meghatározásai, elvárásai, átláthatók, egyértelműek</li><li>- Viselkedése kiszámítható.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A feladatot határidőre, a szervezeti értékeknek megfelelően <b>elvégezteti, visszaellenőrzi és ellenőrizteti.</b></li><li>- Feladat-meghatározásai <u>összhangban vannak a szervezet céljaival.</u></li></ul>
<b>Reális önismeret, önfejlesztési igény</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Felismeri saját határait és fejlesztendő területeit. Önismereti és önfejlesztési igény jellemzi.</li><li>- Konstruktív kritikát elfogadja.</li></ul>	
<b>Személyes példamutató</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek területén, valamint a szervezet iránti <b>lojalításában példát mutat.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Szakmai tevékenysége és előlétele példaértékű. Megtestesíti az általános emberi értékeket.</li><li>- <b>A szervezetet hitelesen és méltóan megjeleníti és képviseli.</b></li></ul>
<b>Kreativitás, innováció</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kezdeményező, <b>nyitott az újszerű megoldásokra,</b> módszerekre, azokat gyakorlatban alkalmazza.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Ösztönzi és támogatja</b> az innovatív kezdeményezéseket és visszajelzéseket.</li><li>- <b>Részt vesz a szervezeti kultúra folyamatos megújításában.</b></li></ul>



# Az Egyéni kompetenciák II.

EGYÉNI II.	KÖZÉPVEZETŐI SZINT	FELSŐVEZETŐI SZINT
<b>Rendszer-szemlélet, lényeglátás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendszerben és folyamatokban gondolkodik, összefüggések felismerésére képes,</li> <li>- elemző-értékelő szemléletmód (tevékenység) jellemzi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Stratégiában,</b> rendszerekben egymáshoz kapcsolódó alrendszerekben és folyamatokban gondolkodik,</li> <li>- <b>Szélesebb körű, távlati összefüggések felismerésére képes.</b></li> </ul>
<b>Cél- és feladat-orientáltság</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A célokat meghatározza és elfogadtatja, azok között prioritást állít fel.</li> <li>- A célokhoz kapcsolódó feladatokat <b>személyhez és határidőhöz kötötten delegálja és visszaellenőrzi.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Egész szervezetet érintő</b> stratégiai célokhoz kötődő feladatokat <b>delegál és ellenőriztet.</b></li> </ul>
<b>Szakmai ismeret</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elméleti ismereteit, a feladat delegálásában, végrehajtásában megszerzett, szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza.</li> <li>- A munka- és szervezeti folyamatokat átlátja, azokban magabiztosan eligazodik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A feladat <b>végrehajtásában</b> megszerzett, szakmai tapasztalatát a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza.</li> <li>- A saját és az együttműködő szervezetek rendszerét stratégiai szinten átlátja, abban magabiztosan eligazodik.</li> </ul>





# A Társas kapcsolatokat menedzselő kompetenciák

TÁRSAS KAPCSOLATOK	KÖZÉPVEZETŐI SZINT	FELSŐVEZETŐI SZINT
<b>Kommunikációs készség</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikációja nyílt, őszinte, hiteles, kétirányú.</li> <li>- Szóban és írásban világosan, egyértelműen, érthetően fogalmaz.</li> <li>- Képes a különböző helyzetekben adekvátan kommunikálni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><u>Strukturált, a szervezeti érdekeknek megfelelően felépített, lényegre törő, a másik fél érdekeit is figyelembe vevő kommunikációt folytat minden szinten, szervezeten kívül és a szervezeten belül is.</u></b></li> </ul>
<b>Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A konfliktushelyzeteket felismeri az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásukra törekszik.</li> <li>- A szervezeti egysége érdekekeit hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti.</li> <li>- Munkája során együttműködésre, partnerségre törekszik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A <b><u>szervezetet érintő belső és külső (társ szervek, civil intézmények stb. irányába) konfliktushelyzeteket</u></b> felismeri, az azokból adódó feszültségeket kezeli, hatékony megoldásukat <b>menedzseli</b>.</li> <li>- Az általa irányított szervezet, vagy szervezeti egység érdekekeit befelé is kifelé hatékonyan, a másik fél érdekeit is figyelembe véve képviseli és érvényesíti.</li> </ul>
<b>Rugalmas alkalmazkodóképesség</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A munkavégzés során felmerülő külső és belső problémák egyidejű kezelésére képes.</li> <li>- A változó helyzeteket felismeri és azokhoz rugalmasan alkalmazkodik.</li> <li>- <b>A stresszt hatékonyan kezeli.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Külső, a szervezeti működés irányába ható negatív nyomást csökkenti és pozitív átkeretezésre képes.</b></li> </ul>



# A Vezetői kompetenciák

VEZETŐI	KÖZÉPVEZETŐI SZINT	FELSŐVEZETŐI SZINT
<b>Munkatársak motiválása, fejlesztése</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Munkatársait ismeri, képességeikkel, erősségeikkel, fejlesztendő területeikkel tisztában van.</li><li>- Mindezt a munkakörülményekkel együtt figyelembe véve képes a beosztottait <b>motiválni és fejleszteni</b>.</li><li>- Beosztottaival szemben <b>empatikus és toleráns</b>.</li><li>- Képes csapatot építeni.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Az általa irányított és az alárendeltségébe tartozó szervezeti egységet, valamint a közvetlen munkatársait ismeri, azok célorientált fejlesztésére törekszik.</li></ul>
<b>Vezetői funkciók ellátása</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Tervezi, szervezi, irányítja, koordinálja, ellenőrzi a szervezeti egysége tevékenységét.</b></li><li>- Az adott feladat eredményes ellátásához szükséges <b>erőforrásokat meghatározza, és ezek hatékony felhasználását irányítja.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>A szervezet eredményes működéséhez szükséges erőforrásokat megteremti, és ellenőrzi ezek hatékony felhasználását.</b></li></ul>
<b>Döntési képesség, felelősségvállalás</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A célok elérését segítő hatékony intézkedések érdekében időben, határozott, egyértelműen megfogalmazott döntést hoz.</li><li>- Szükség esetén képes a saját és az alárendeltségébe tartozók döntéseit megváltoztatni.</li><li>- <b>Saját és szervezeti egysége tevékenységéért felelősséget vállal.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>A stratégiai célok elérését segítő döntéseket hoz.</b></li></ul>



# Az Alkompetenciák rendszere

## 1. Következetesség, kiszámíthatóság:

- a) Szabálytudat, fegyelmezettség
- b) Elvárások támasztása, következetesség

## 2. Szakmai ismeretek:

- a) Szakmai elméleti ismeretek
- b) Szakmai összefüggések, folyamatok ismerete
- c) Testületismeret (hely és személyismeret)

## 3. Vezetői funkciók ellátása:

- a) Tervezés, szervezés
- b) Irányítás, koordinálás, ellenőrzés

## 4. Reális önismeret, önfejlesztési igény:

- a) Reális önismeret
- b) Önfejlesztési igény

## 5. Személyes példamutatás:

- a) Hitelesség
- b) Szervezet iránti elkötelezettség (lojalitás)
- c) Minőségre törekvés, igényesség

## 6. Rugalmas alkalmazkodóképesség:

- a) Változó helyzethez való alkalmazkodás
- b) Pszichés terhelhetőség, hatékony stresszkezelés

## 7. Döntési képesség, felelősségvállalás:

- a) Döntés előkészítés
- b) Döntéshozás
- c) Felelősségvállalás

## 8. Munkatársak motiválása, fejlesztése:

- a) Személyre szabott motiválás és fejlesztés
- b) Mások megismerése és megértése
- c) Hatékony együttműködés megteremtése

## 9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés:

- a) Tudatos, adekvát konfliktuskezelés
- b) Érdekképviselő és érvényesítés

## 10. Cél- és feladatorientáltság:

- a) Célok meghatározása
- b) Feladatok személyhez kötése

## 8. Kommunikációs készség:

- a) Verbális kommunikáció
- b) Nonverbális kommunikáció

## 9. Kreativitás, innováció:

- a) Kreativitás, innováció
- b) Nyitottság, ösztönzés

## 10. Rendszerszemlélet, lényeglátás:

- a) Elemző gondolkodás, lényeglátás
- b) Rendszergondolkodás
- c) Stratégiai gondolkodás



# A vezetői kompetenciák és a TÉR

A kulcs-kompetenciák	TÉR kompetenciák	Tér munkamagatartás
<b>1. Következetesség, Kiszámíthatóság</b>	Határozottság, magabiztosság Szabálytudat és fegyelmezettség	Figyelem a feladatok végrehajtására (1) Határidők betartása (2) Munkatempó és feladatvállalás (7)
<b>2. Szakmai ismeret</b>	Szakmai ismeretek alkalmazása Egyéb ismeretek	Szakszerűség, jogszerűség betartása (3) A fejlődés igénye és üteme (4)
<b>3. Vezetői funkciók ellátása</b>	Vezetési technikák Tervezés Szervezés Csoportok irányítása Kapcsolattartás Teljesítményértékelés képessége	Az elvégzett feladatok ellenőrzése és korrigálása, felelősségvállalás (5) Csapatmunka, együttműködés (12) Erőforrásokkal való gazdálkodás (15)
<b>4. Reális önismeret, önfejlesztési igény</b>	Integritás Határozottság, magabiztosság	A fejlődés igénye és üteme (4)
<b>5. Személyes példamutatás</b>	Etikus magatartás, megbízhatóság Szervezet iránti lojalitás	A közszolgálatból, és a szervezeti kultúrából fakadó .... (6) Munkatempó és feladatvállalás (7) Munkaidő kihasználása (14)
<b>6. Rugalmas alkalmazkodó-képesség</b>	Rugalmasság	Aktivitás, reagálás (8) Stressz tűrés, pszichés terhelhetőség (9) Problémamegoldás (13)
<b>7. Döntési képesség, felelősség-vállalás</b>	Döntésképeség Önállóság Felelősségtudat Vezetési technikák	Az elvégzett feladatok ellenőrzése és korrigálása, felelősségvállalás (5)



# A vezetői kompetenciák és a TÉR

A kulcs-kompetenciák	TÉR kompetenciák	Tér munkamagatartás
<b>8. Munkatársak motiválása, fejlesztése</b>	Munkatársak fejlesztése Teljesítményértékelés készsége Mások megértése (empátia) Mások motiválása	
<b>9. Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés, aszertivitás</b>	Konfliktuskezelés Ügyfél-orientáltság Kapcsolattartás	Csapatmunka, együttműködés (12) Problémamegoldás (13)
<b>10. Cél- és feladat-orientáltság</b>	Tervezőkészség Mások motiválása	Figyelem a feladatok végrehajtására (1) Határidők betartása (2) Az elvégzett feladatok ellenőrzése és korrigálása, felelősségvállalás (5) Munkatempó és feladatvállalás (7) Eredmény-orientáció, motiváltság (10)
<b>11. Kommunikációs készség</b>	Kapcsolattartás Ügyfél-orientáció	Az írásbeli feladatok ellátásának színvonala (3) Kommunikáció (11)
<b>12. Kreativitás, innováció</b>	Változások irányítása Változásokra való kezdeményező-készség	nyitottság, Aktivitás, reagálás (8) Problémamegoldás (13)
<b>13. Rendszer-szemlélet, lényeglátás</b>	Stratégiai gondolkodás Rendszergondolkodás	

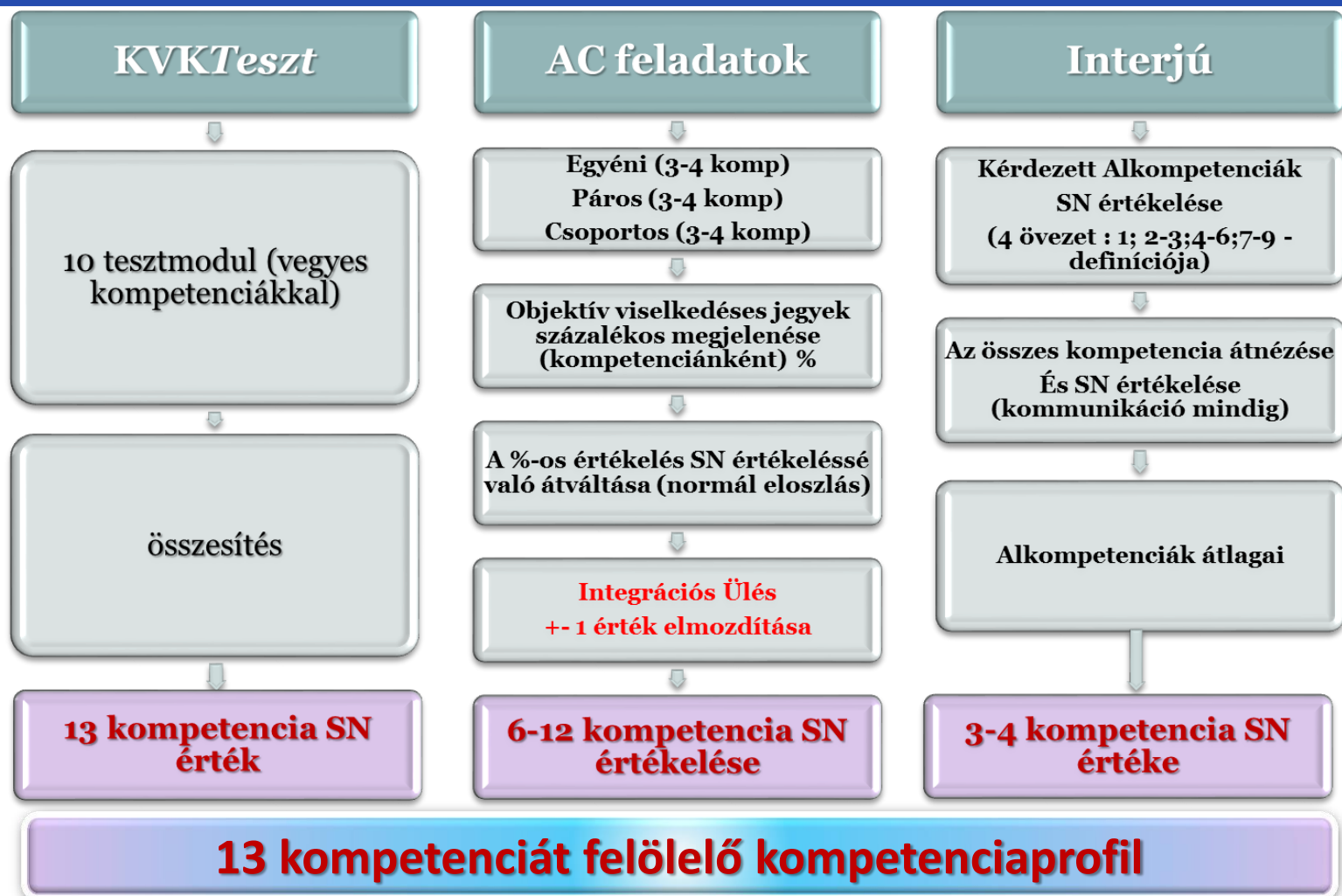


# A vezető-kiválasztási eljárás menetrendje

	0. Nap	1. Nap	2. Nap	3. Nap
8:00-10:00		KVKteszt csoportos felvétele	Páros AC feladatok felvétele	Félig strukturált interjúk felvétele
10:00-12:00			Egyéni AC feladatok felvétele	
Ebéd	Ebéd	KVKteszt felvételének igény szerinti folytatása	Ebéd	Ebéd
13:00-15:00	A résztvevők érkezése, fogadása és tájékoztatása		Csoportos AC feladatok felvétele	Visszajelzések



# Hogyan keletkezik a kompetenciaprofil?



# Egyéni Eredménylap



BM OKTF



Bejelentkezte  
searcher

## Személyes adatok

- Kód:** REJ2012
- Nem:** férfi
- Életkor:** 23
- Jogviszony:** hivatásos szolgálati tiszt
- Szolgálateljesítés/munkavégzés helye:** Borsod-Abaúj-Zemplén megye
- Szervezet:** Rendőrség
- Beosztás:** főosztályvezető vagy magasabb besorolás
- Felmérés célja:** egyéb
- Felmérés helye:** BM OKTF
- Felmérést vezető:**
- Felmérés időpontja:**
- Egyéb megjegyzés:**

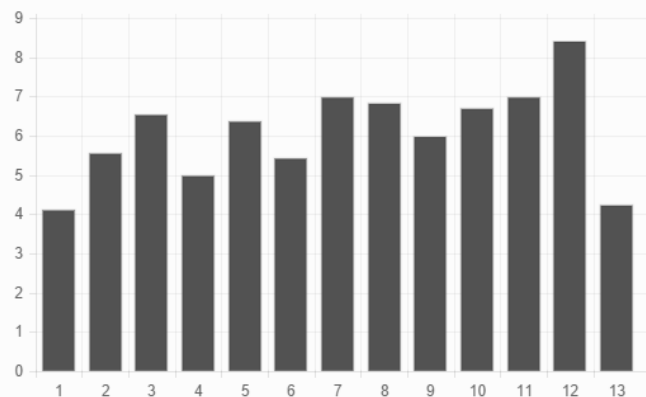
Neurális szám



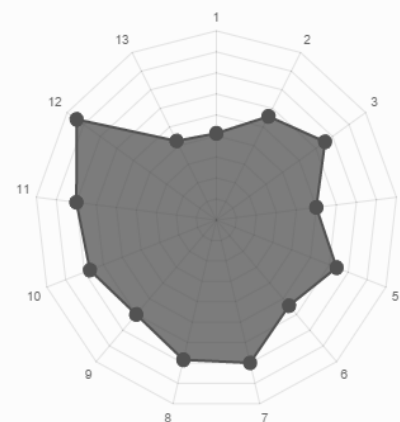
Vágóérték 55%



## Kombinált eredmények



## Kombinált eredmények





# 2014. október 31-ig végrehajtott feladatok II.

8 neurális modell (elvárt kompetenciaprofil-összefüggések) meghatározása a rendvédelmi szervek kijelölt vezetőinek közreműködésével, ezáltal **lehetővé vált az egyén profiljának összevetése az elvárt profillal és az illeszkedés meghatározás**



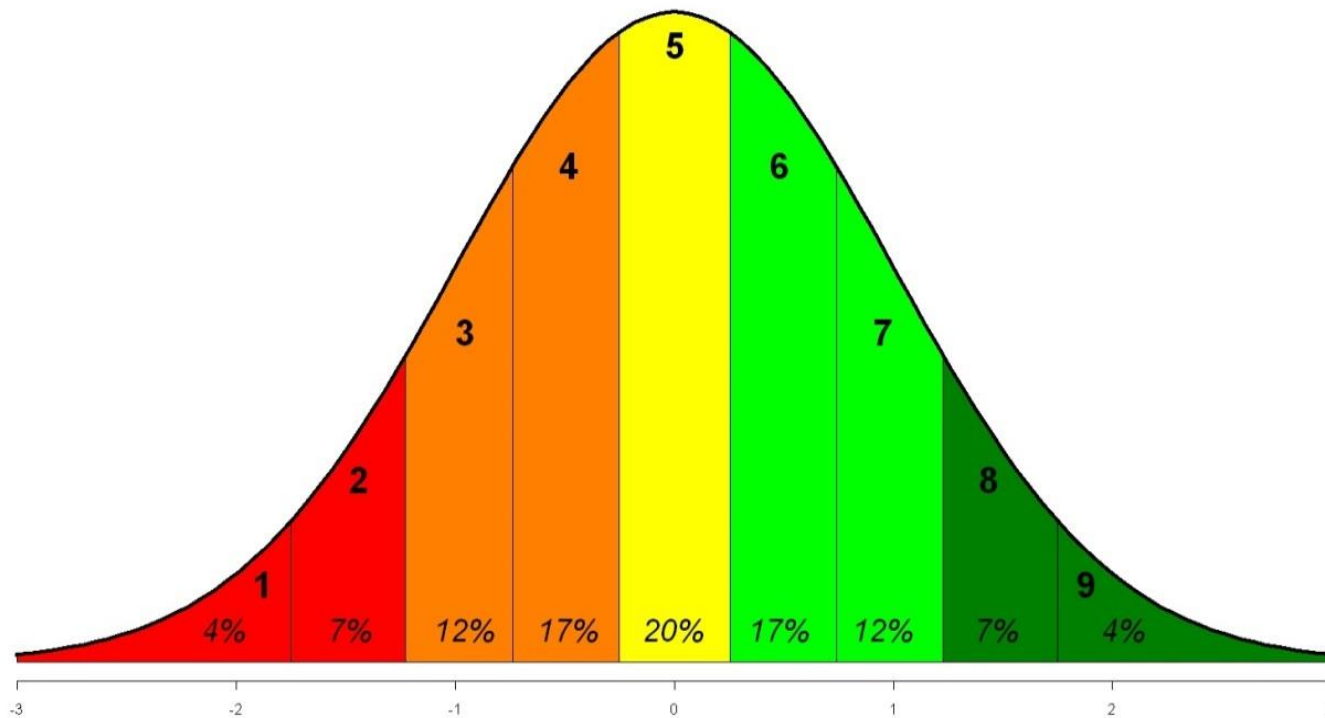
76/2014. (XII.28.) BM rendelet – új vezető-kinevezési eljárás bevezetése



# „Standard Nine” Értékelési Rendszer

## 8 neurális modell:

- 4 vizsgált szervezet (ORFK, OKF, BVOP, PNSZ)
- 2 vezetői beosztás (OV, FŐOV)



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



# 2015. november 30-ig végrehajtott feladatok

## 1. A vezetőképzés átalakítása:

- 13 vezetői alapkompétencia célirányos fejlesztése
- Blended learning módszertanának alkalmazása

## 2. Coach- és trénerképzés

## 3. AC feladatok monitoringja

## 4. Két tanulmány:

- A vezető-kiválasztási eljárásnak a közszolgálat terén való hatékonyabb alkalmazása érdekében szükséges továbbfejlesztés
- Az erkölcsi értékrend és a személyiség közötti kapcsolat vizsgálati szempontjai



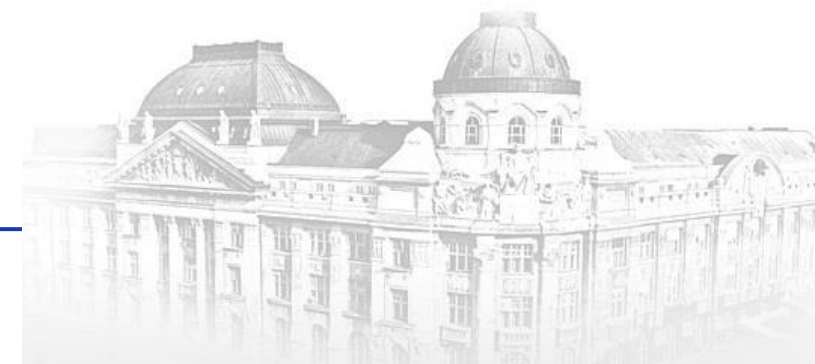
# Vezetőképzés átalakításának célja/eredménye

- Egyénre szabott, célirányos fejlesztés
- Hatékonyabb képzési metodika (modern, figyelemfelkeltő, alkalmazva tanulás elvén nyugvó)
- A képzés végén a fejlődés/fejlesztés hatékonyságának mérése (szituációs feladatok alapján az informatikai rendszer által)



# A képzés átalakításának szükségessége

- Fiatal vezetők – új igények
- Nincs vezetői tapasztalatuk
- Több ismeretre van szükség
- Az elmélet átadásában is gyakorlatibb megközelítés szükséges
- Az e-tanulás beépítése generációs elvárás is



# E-tananyag előnyei hagyományos tankönyvvel szemben



- ✓ Interaktív
- ✓ Cselekvésre kész
- ✓ Módszertanilag változatos
- ✓ Egy adott információ több formában (szöveg, hang, ábra, feladat) is elérhető
- ✓ Alkalmas a tudás önellenőrzésére
- ✓ Megfelel az Y és Z generáció igényeinek



# Az e-tananyag és a jelenléti tréning kapcsolata



- Az elmélet áttekintésére szolgál
- Önálló tanulást feltételez
- A már elsajátított ismeretek begyakorlását segíti
- Komplex kompetenciafejlesztést önmagában nem tesz lehetővé

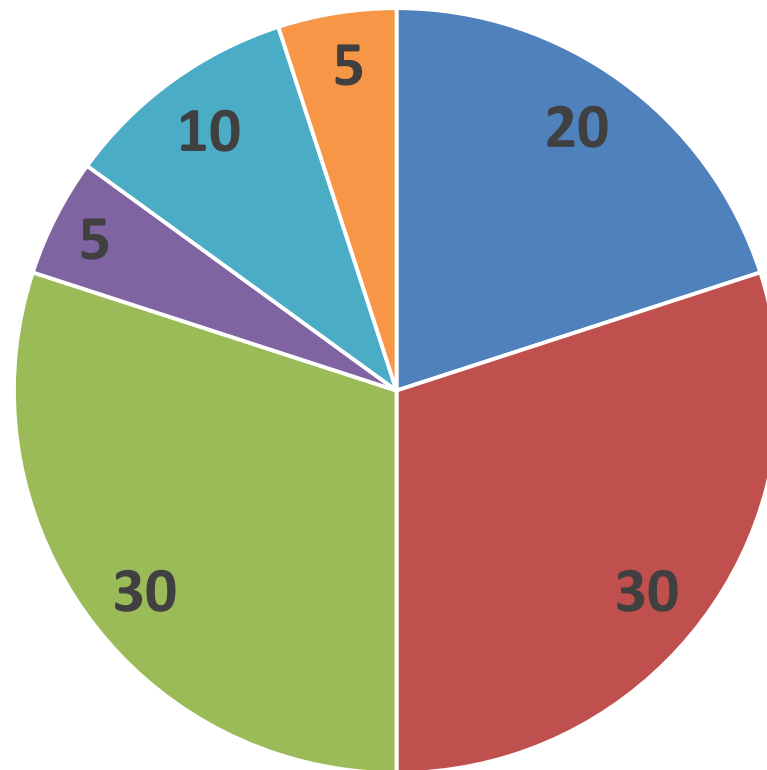


- Gyakorlati helyzetek feldolgozása történik
- Csoportos tanulási forma
- A résztvevők személyes visszacsatolásokat kapnak
- A kompetenciák több összetevőjét (pl.: készségek, motiváció, ismeretek) fejleszti

**Összességében az e-tananyag jó kiegészíti DE nem helyettesíti a jelenléti tréninget!**



# Az e-tananyag módszertani összetevői



■ szöveges

■ külső linkek

■ feladat

■ animált bemutatók

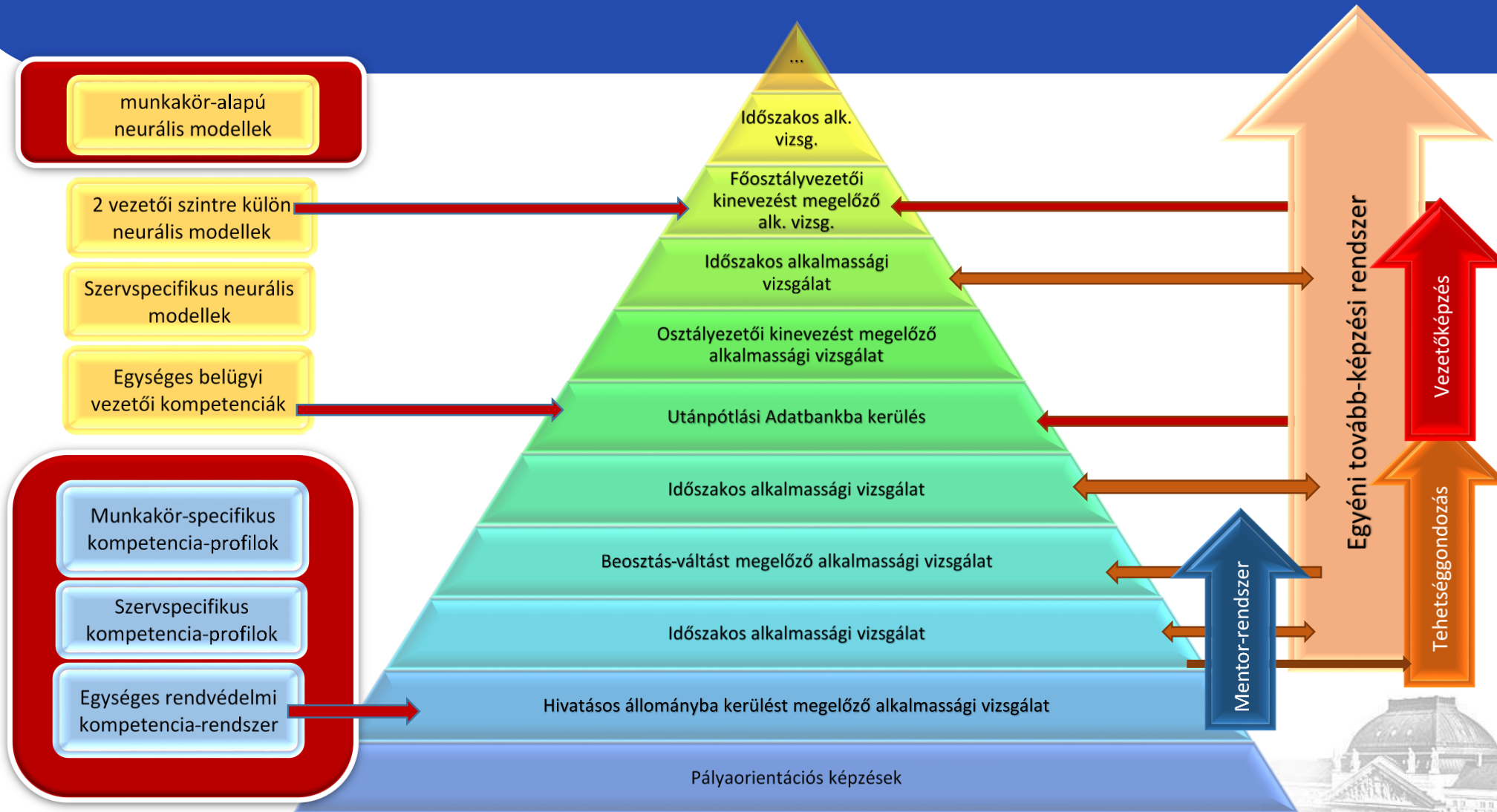
■ hanggal animált ábra

■ saját animációs film





# Az alkalmassági vizsgálatok rendszere



# Köszönöm a figyelmet!

dr. Sike Veronika r. alezredes  
vezetőképzési igazgató

Közzolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság  
sike.veronika@bmkszf.hu

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**