

A kompetencia alapú kiválasztási eljárások módszertani megalapozása a közigazgatásban

**Dr. Malét-Szabó Erika Ph.D r. alezredes
főtanácsadó**

a Kiválasztási Munkacsoport vezetője

„A közigazgatás személyügyi tevékenységeinek változásai a Kormányzati Igazgatási Törvény tükrében – közigazgatási szakmai konferencia II.”
c. rendezvény

Sarlóspuszta, 2019.10.29.

SZÉCHENYI  2020



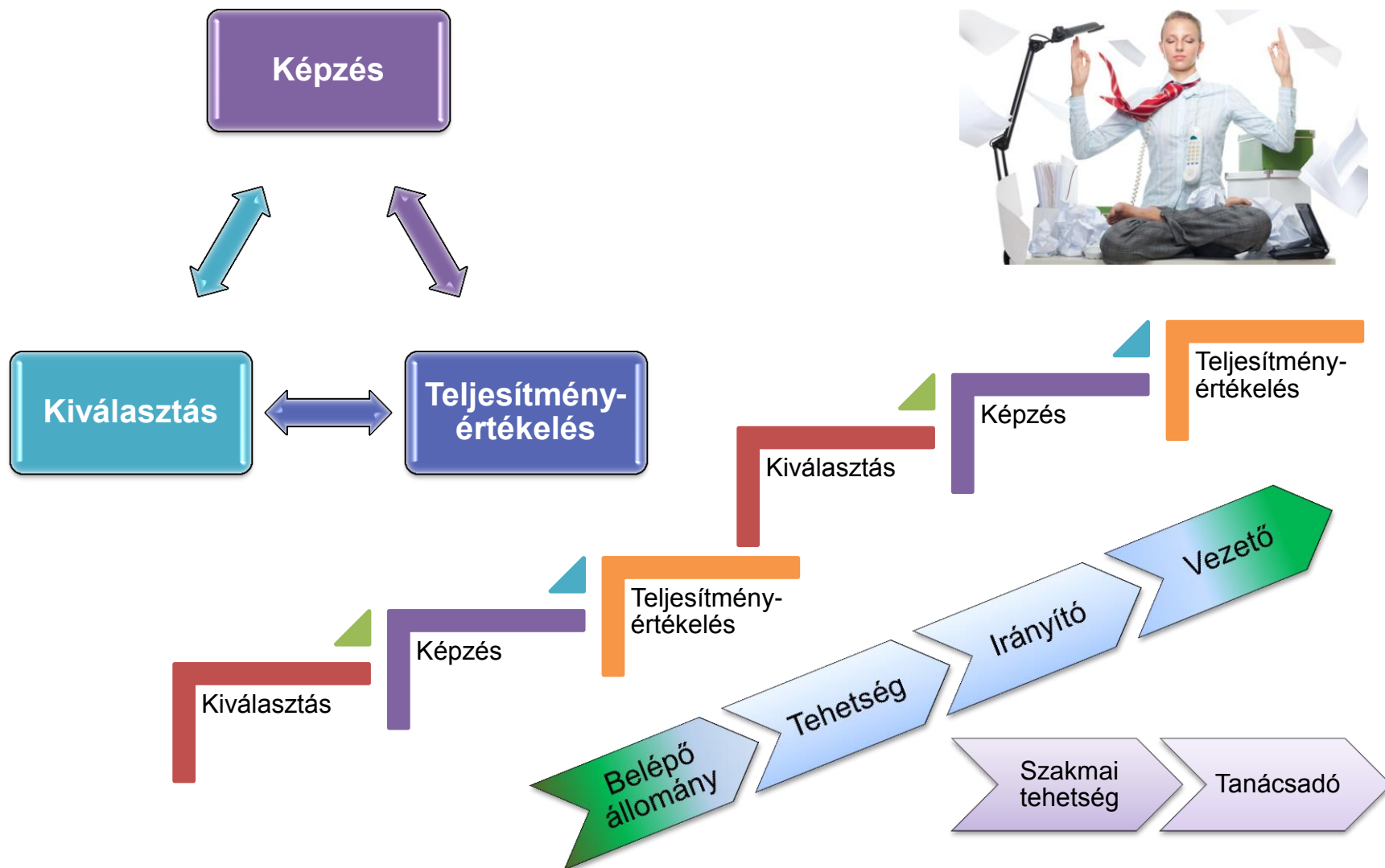
MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A KOMPLEX KOMPETENCIA ALAPÚ KIVÁLASZTÁSI ÉS KÉPZÉSI RENDSZER (KOMP) JELLEMZŐI

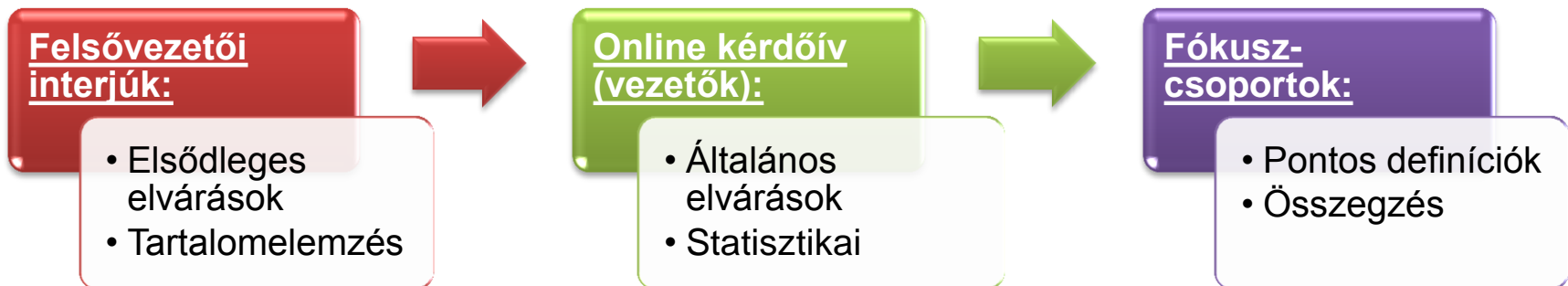


A „KOMPETENCIA” FOGALMUNK

KUTATÁSI MÓDSZERTAN

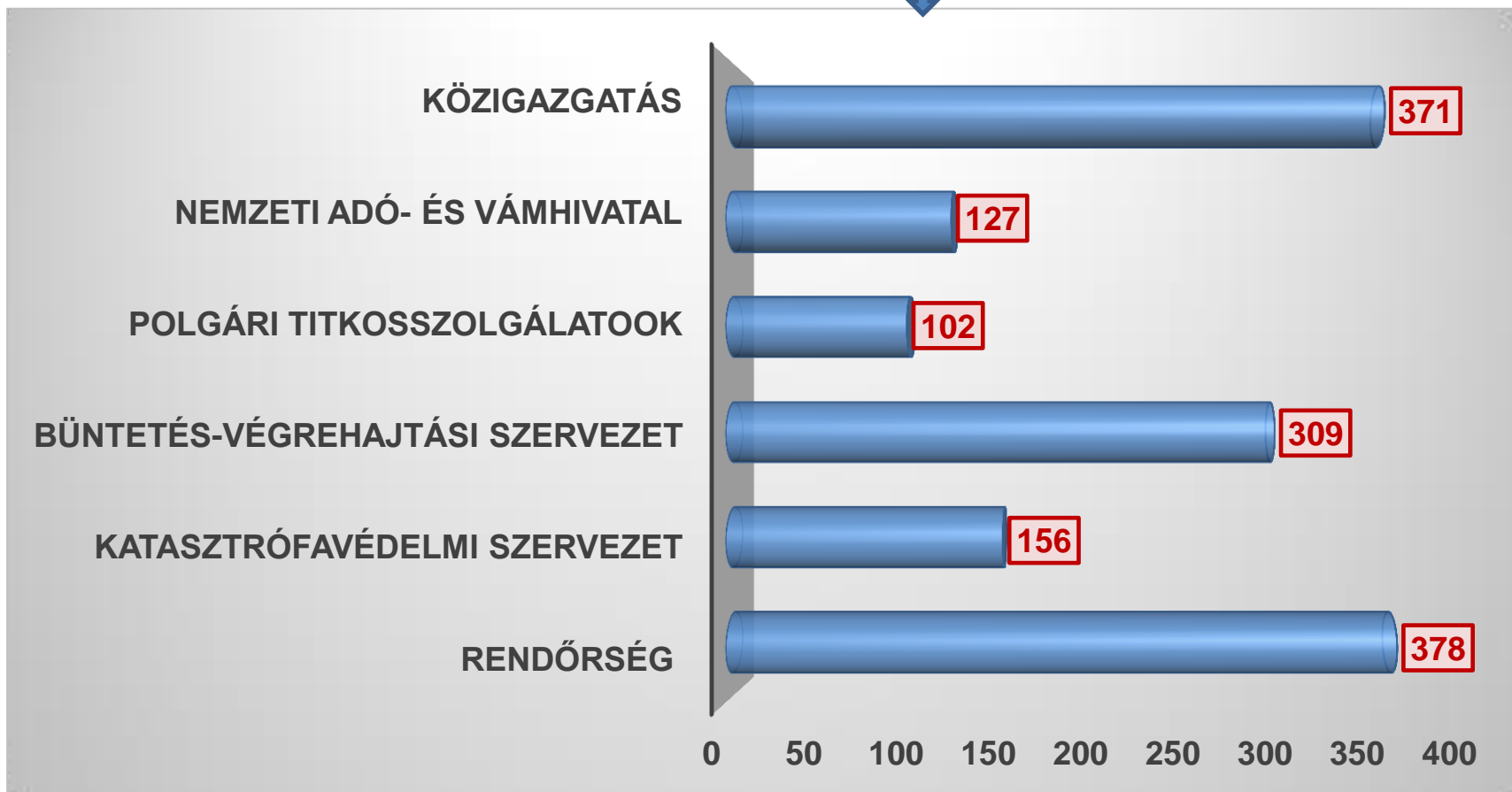
A Kompetencia fogalma:

- I. Olyan **magatartás-és viselkedésmódok**, amelyek összefüggésben állnak a **munkahelyi teljesítménnyel**.
- II. Olyan **személyiségjellemzők, képességek, készségek, tulajdonságok összessége**, amelyek ahhoz szükségesek, hogy **a személy munkakörét hatékonyan el tudja látni**.
- III. Fontos, hogy a munkavégzés vonatkozásában van jelentőségük, és a munkatársak részéről **ténylegesen megfigyelhetők, megtapasztalhatók**.



A KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK AZONOSÍTÁSÁT CÉLZÓ KUTATÁS

A kutatás során összesen **115 interjú**, és **1443 online kérdőív** került felvételre, valamint **13 db fókuszcsoport** került megtartásra.



AZ EGYSÉGES KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK

KOMPETENCIÁK	KOMPETENCIÁK
<p><u>I. Önállóság:</u> Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.</p>	<p><u>VI. Felelősségvállalás</u> A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad.</p>
<p><u>II. Szabálykövetés, fegyelmezettség</u> Képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.</p>	<p><u>VII. Pszichés terhelhetőség</u> Nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.</p>
<p><u>III. Hatékony munkavégzés</u> Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.</p>	<p><u>VIII. Érzelmi intelligencia</u> Felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.</p>
<p><u>IV. Problémamegoldó készség</u> Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.</p>	<p><u>IX. Kommunikációs készség</u> Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.</p>
<p><u>V. Döntési képesség</u> Felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.</p>	<p><u>X. Együttműködés</u> Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.</p>
<p><u>XI. Határozottság, magabiztosság</u> Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni</p>	<p><u>XII. Konfliktuskezelés</u> Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.</p>

20 NEURÁLIS MODELL A BELÉPŐ ÁLLOMÁNYRA

Rendőrség:

1. Bűnügy
2. Közrendvédelem
3. Közlekedésrendészet
4. Határrendészet

Katasztrófavédelem:

5. Tűzoltási
6. Hatósági (Iparbizt.)

Büntetés-végrehajtás:

7. Fogvatartási, Nyilvántartási
8. Biztonsági
9. Reintegrációs

Titkosszolgalatok:

10. AH
11. NBSZ

Egységes:

1. Támogató

Közigazgatás:

1. Központi Hivatal
2. Területi Hivatal
3. Járási Hivatal
4. Önkormányzatok
5. Autonóm Szervek

*Mentori:

1. Rendészeti mentori
2. Közigazgatási mentori

NAV:

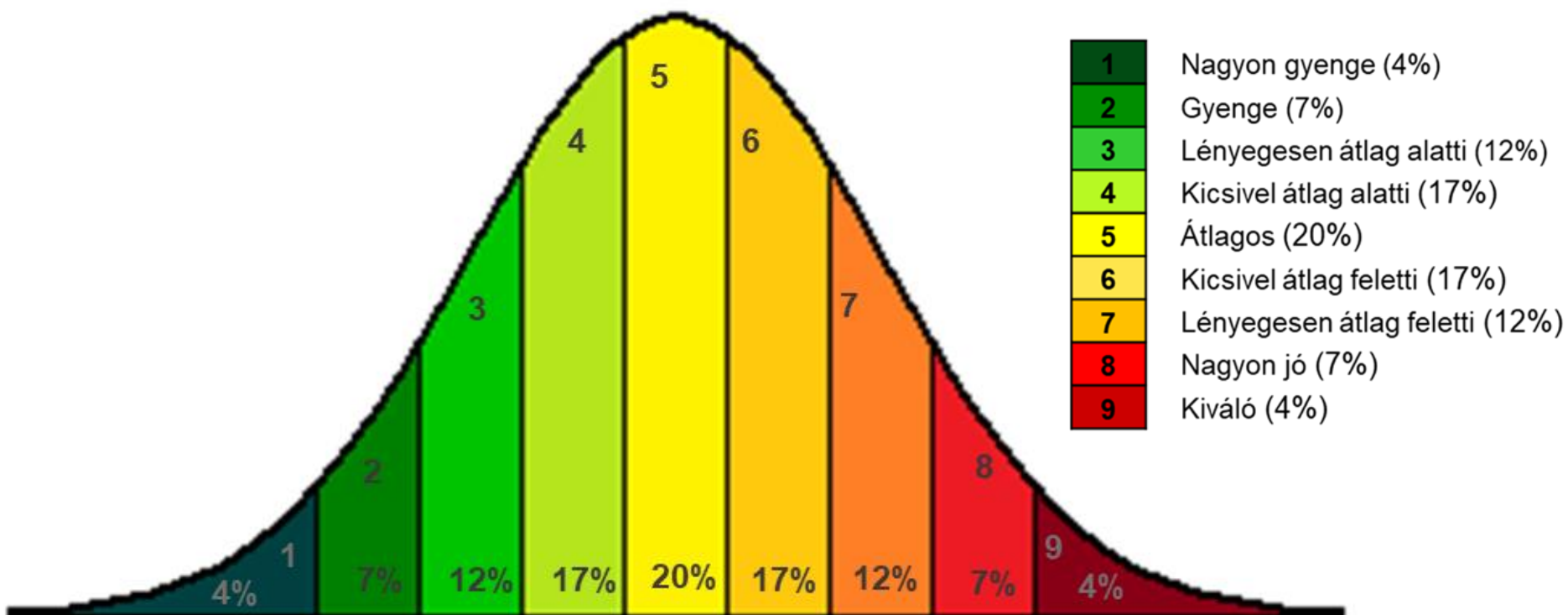
1. Adóigazgatási
2. Nyomozati
3. Vám- és Pénzügyi



A STANDARD NINE ÉRTÉKELÉSI RENDSZER

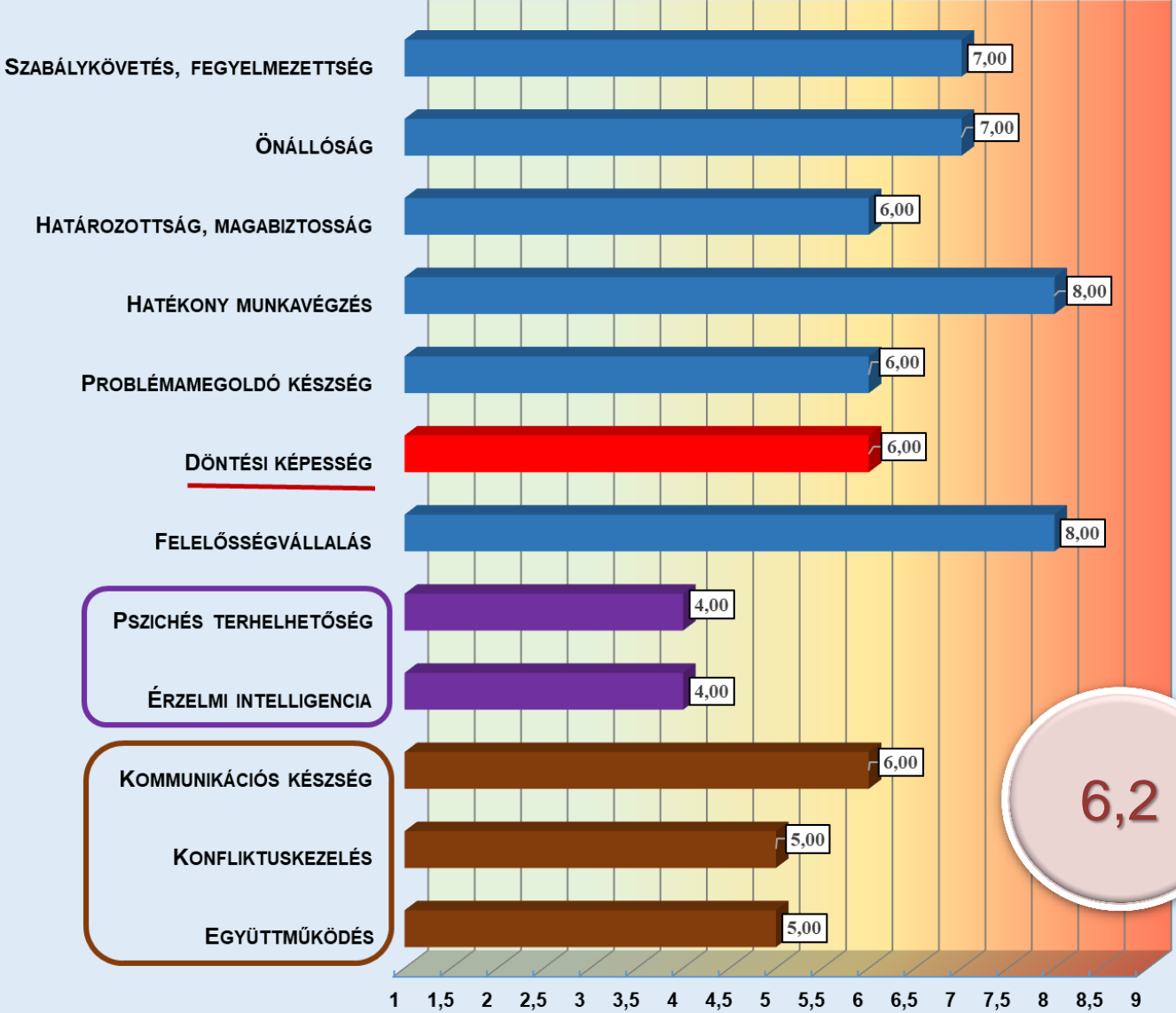
Alapsokaság:

A közszolgálati szervek saját mintáján felmérve
↳ ez az **alapja** minden további értékelésnek!





EGYÉNI KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIA-PROFIL



6,2

OSZTÁLYVEZETŐ

FŐOSZTÁLYVEZETŐ

SZERVEZET

- *Munkatársak motiválása, fejlesztése*
- *Vezetői funkciók ellátása (erőforrások meghatározása és azok hatékony felhasználása)*

TÁRSAS KAPCSOLATOK

- *Kommunikációs készség*
- *Konfliktuskezelés*
- *Érdekérvényesítés*

KÜLSŐ KÖRNYEZET

- *Vezetői funkciók ellátása (erőforrások megteremtése, felhasználásuk ellenőrzése)*

EGYÉN

- *Következetesség, kiszámíthatóság*
- *Reális önismeret, önfejlesztési igény*
- *Személyes példamutatás*
- *Kreativitás, innováció*
- *Rendszerszemlélet*
- *Cél- és feladatorientáció*

DÖNTÉS FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

Szakmai ismeret, szervezeti tájékozottság

-Rugalmas alkalmazkodás

Rugalmas alkalmazkodás



A VEZETŐI KOMPETENCIÁK KÖREI

A VEZETŐI 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) Érdekképviselés és érvényesítés

10. Cél- és feladatorientáltság:

- a) Célok meghatározása
- b) Feladatok személyhez kötése

11. Kommunikációs készség:

- a) Verbális kommunikáció
- b) Nonverbális kommunikáció

12. Kreativitás, innováció:

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

13. Rendszerszemlélet, lényeglátás:

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

IGÉNYFELMÉRŐ KÉRDŐÍVES KUTATÁS – A VEZETŐI KOMPETENCIÁK (2017) –

4 - teljes mértékben jellemző
3 - jellemző
2 - kevésbé jellemző
1 - egyáltalán nem jellemző

A kompetenciákra vonatkozó kutatási részek alátámasztották, hogy a rendészeti és a közigazgatási kompetenciák több mint 90 %-ban fedik egymást.

VEZETŐI KOMPETENCIÁK MEGÍTÉLÉSE (1086 teljes kérdőív - átlag)	Felsővezető	Középvezető	Beosztott vezető
Döntési képességgel, felelősségvállalás	3,92	3,68	3,09
Következetességgel, kiszámíthatósággal	3,75	3,72	3,44
Személyes példamutatással	3,71	3,73	3,35
Cél-, és feladat-orientáltsággal	3,69	3,64	3,45
<i>Rendszer-szemlélettel, lényeglátással</i>	3,68	3,44	3,02
Konfliktus kezelő képességgel	3,66	3,65	3,14
<i>Önállósággal</i>	3,66	3,47	3,20
<i>Kommunikációs készséggel</i>	3,62	3,46	3,14
<i>Vezetési technikák ismeretével</i>	3,57	3,31	2,55
Munkatársak motiválási és fejlesztési képességével	3,56	3,54	2,82
<u>Szakmai ismeretek alkalmazásának magas szintjével</u>	3,53	3,81	3,70
Reális önismerettel, önfejlesztési igénnyel	3,49	3,47	3,26
<i>Együttműködési készséggel</i>	3,48	3,62	3,47
Csapatépítési képességgel	3,47	3,49	2,84
Rugalmas alkalmazkodó képességgel	3,31	3,46	3,32
Kreativitással, innovációval	3,29	3,28	3,07
Empátiával	3,22	3,36	3,03
ÁTLAG	3,56	3,54	3,17

A KOMPETENCIÁK RENDSZERE



		Egységes szakterületek	Rendőrség (általános, TEK, NVSZ)	Katasztrófavédelmi Szervezet	Büntetés-végrehajtási Szervezet	Polgári Nemzetbiztonsági Szolgálatok	Közigazgatás
30		6 db	11 db	5 db	5 db	3 db	6 db
1	BEOSZTOTT VEZETŐ (SZAKMAI)	Humán szakterület	Bűnügyi - Nyílt szakterület	Polgári Védelmi szakterület	Biztonsági szakterület	Alkotmányvédelmi Hivatal vezetői	Irányítói munkakör
2		Gazdasági szakterület	Bűnügyi - Operatív szakterület	Tűzoltósági szakterület	Reintegrációs szakterület	Nemzetbiztonsági Szakszolgálat vezetői	Osztályvezető
3		Hivatali / Jogi szakterület	Közrendvédelmi szakterület	Hatósági (iparbiztonsági) szakterület	Nyilvántartási szakterület	Terrorelhárítási Információs és Bűnügyi Elemző Központ vezetői	Főosztályvezető-helyettes
4		Ügyeleti szakterület	Közlekedésrendészeti szakterület				*Ügyintéző
5		Ellenőrzési szakterület	Határrendészeti szakterület				*Vezetői tehetség
6		Egészségügyi szakterület	Igazgatásrendészeti szakterület				
7			Csapatszolgálati szakterület				
8			Terrorelhárítási - Műveleti szakterület (TEK)				
9			Belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési szakterület (NVSZ)				
10	KÖZÉP-VEZETŐ (főoszt. vez.)		Rendőrségi szakirányító	Katasztrófavédelmi szakirányító	Büntetés-végrehajtási szakirányító		Főosztályvezető
11			Rendőrségi parancsnok	Katasztrófavédelmi parancsnok	Büntetés-végrehajtási parancsnok		

A KOMPLETT VEZETŐKIVÁLASZTÁSI RENDSZER

- KVR -

ÁROP-2.2.17-2012-2013-00001
„Új közszolgálati életpálya”
projekt

KVKTeszt

A és B
egymással
ekvivalens
változatok

Felépítés:

- **10 modul**
(10 x 20-25 perc)
- minden 2. után
5-10 perc pihenő

AC feladatok

Összesen **1200 gyakorlat** =
6 szerv x 200 gyakorlat

Egyéni: 6x100

Páros: 6x50

Csoportos: 6x50

K: Középvezetői feladat
(felvételi)

F: Felsővezetői feladat (vizsga)

Standard Felépítés:

- Általános információk
- Segédlet a gyakorlatvezetőnek
- Instrukció (jelöltnek)
- Szereplap(ok)
- Segédlet az értékelőknek

Interjú

3 féle:

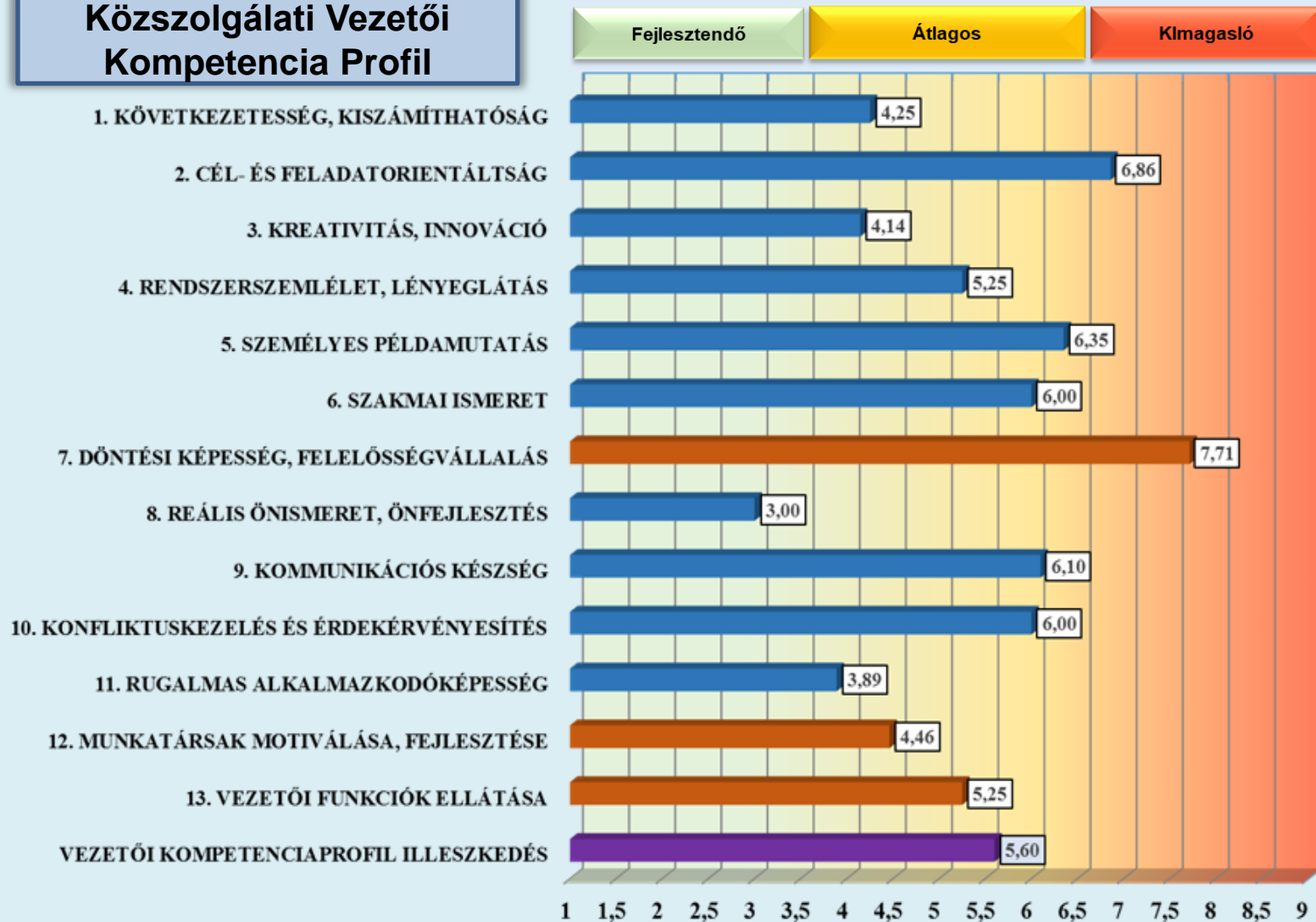
- Vezetői tapasztalat **nélkül**
- **Irányítói** / Csoportvezetői
tapasztalattal rendelkezőknek
- **Vezetői** tapasztalattal
rendelkezőknek (felsővezető)

Felépítés:

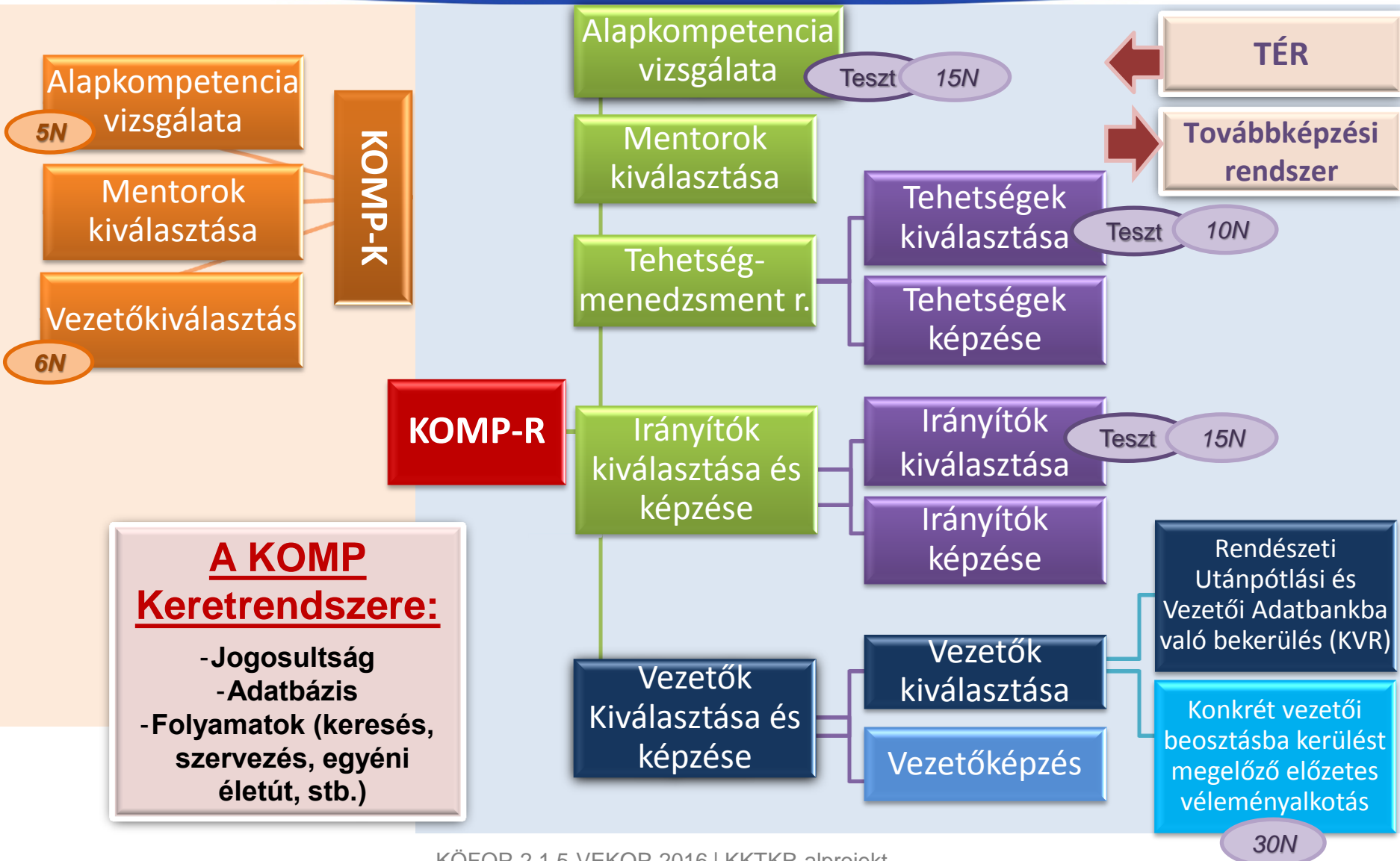
- Bevezető kérdések
- Kompetencia-kérdések
(13+31)
- Záró kérdések

A „színes” vélemény

Közzszolgálati Vezetői Kompetencia Profil



A „KOMP” RENDSZER



A „KOMP” : „INTEGRÁLT KOMPETENCIA ALAPÚ KIVÁLASZTÁSI ÉS KÉPZÉSI RENDSZER”



MIRE JÓ A KOMPETENCIA ALAPÚ KIVÁLASZTÁS?

Az Egyénnek

- **Objektíven indokolhatóvá** válik a személyzeti döntés
- Reális **visszajelzést** kap önmagáról
- Megismeri az **erősségeit**, tudja mire építhet
- Megismeri a **fejlesztendő** területeit, mit kell képeznie

A Szervezetnek

- **Objektíven indokolhatóvá** válik a személyzeti döntés
- **Reális képet** kap a jelöltek kompetenciáiról
- Tudatossá válnak a szervezet rejtett **erősségei**
- Tervezhetővé és tudatossá válik a belső **képzési** rendszer

A GYAKORLAT

FELADATKÖR LEÍRÁS

ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK

Feladatkör megnevezése:	Ügyfélszolgálati referensi
Tevékenységi kör:	ügyintéző
Jogviszony típusa:	határozatlan idejű kormányzati szolgálati jogviszo
Szervezeti egység:	Ügyfélszolgálati Főosztály
Közvetlen felettes:	főosztályvezető
Irányított feladatkörök:	-
Helyettesítő feladatkörök:	ügyfélszolgálati
Helyettesítendő feladatkörök:	ügyfélszolgálati

A FELADATKÖR BETÖLTÉSÉHEZ SZÜKSÉGES SOFT KOMPETENCIÁK

Elvárt képességek, készségek:

Együttműködés, szabálytudat/fegyelmeztség, felelősségtudat, etikus magatartás, rugalmasság, szakmai ismeretek alkalmazásának szintje, konfliktuskezelés, magas szintű kommunikációs készség.

**Mik a vezető
kompetenciák?**

**Melyek a vizsgált
neurális modellek?**

Közigazgatás:

1. Központi Hivatal
2. Területi Hivatal
3. Járási Hivatal
4. Önkormányzatok
5. Autonóm Szervek

Egységes:

1. Támogató

FELADATKÖR LEÍRÁS

ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK

Feladatkör megnevezése:	Humánpolitikai referensi
Tevékenységi kör:	ügyintéző
Jogviszony típusa:	határozatlan idejű kormányzati szolgálati jogviszo
Szervezeti egység:	Humánpolitikai Főosztály
Közvetlen felettes:	főosztályvezető
Irányított feladatkörök:	-
Helyettesítő feladatkörök:	humánpolitikai
Helyettesítendő feladatkörök:	humánpolitikai

A FELADATKÖR BETÖLTÉSÉHEZ SZÜKSÉGES SOFT KOMPETENCIÁK

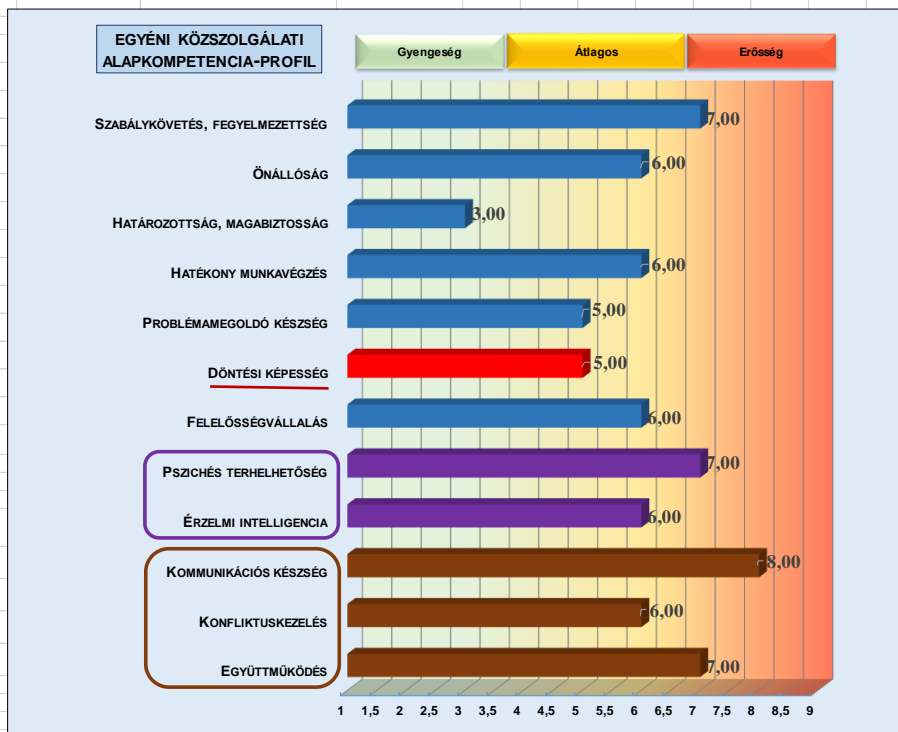
Elvárt képességek, készségek:

Etikus magatartás/megbízhatóság, szabálytudat/fegyelmeztség, önállóság, felelősségtudat, érzelmi intelligencia, szakmai ismeretek alkalmazásának szintje, konfliktuskezelés, szervezőkészség, tervezőkészség, magas szintű kommunikációs készség.

A PROFILOK

EGYÉNI KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIA PROFIL

Résztevői kód	jelölt 1	Dátum:
Név	Jelölt 1	



Validitás	
Egyhangúság	3
Beállítódás	4
Felhasznált Idő	5
Társas kívánatosság	6

ILLESZKEDÉSEK	
Központi Hivatal	5,2
Területi Hivatal	5,7
Járási Hivatal	6,2
Önkormányzati Hivatal	5,9
Autonóm Szervek	4,2
Támogató	6,4

Vélemény:

pszichológus

HUMÁNPOLITIKAI FELADATKÖR – INTERJÚ – ÉRTÉKELŐ LAP

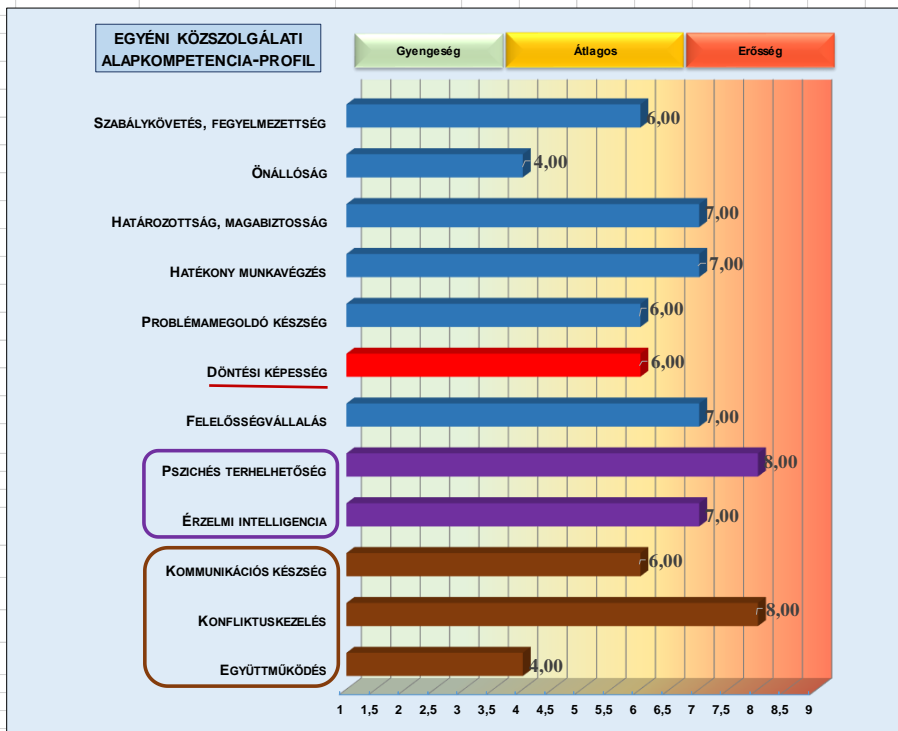
Értékelési kategória	Értékelés a standard nine alapján	Szöveges megjegyzés
BIZOTTSÁGI KÉRDÉSEKRE ADOTT VÁLSZOK		
relevancia	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
hitelesség	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
szakmaiság	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
ALAPKOMPETENCIA I.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
ALAPKOMPETENCIA II.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
ALAPKOMPETENCIA III.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
SZUBJEKTÍV ROVAT BIZOTTSÁGI VÉTÓJOG		

A PROFILOK

EGYÉNI KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIA PROFIL

Résztevői kód	jelölt 2
Név	Jelölt 2

Dátum: _____



Validitás	
Egyhangúság	4
Beállítódás	5
Felhasznált Idő	6
Társas kíváncsiság	5

Vélemény:

ILLESZKEDÉSEK	
Központi Hivatal	4,6
Területi Hivatal	4,8
Járási Hivatal	5,1
Önkormányzati Hivatal	5,2
Autonóm Szervek	4,5
Támogató	5,2

pszichológus

ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FELADATKÖR – INTERJÚ – ÉRTÉKELŐ LAP

Értékelési kategória	Értékelés a standard nine alapján	Szöveges megjegyzés
BIZOTTSÁGI KÉRDÉSEKRE ADOTT VÁLSZOK		
relevancia	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
hitelesség	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
szakmaiság	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
ALAPKOMPETENCIA I.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
ALAPKOMPETENCIA II.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
ALAPKOMPETENCIA III.	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
SZUBJEKTÍV ROVAT BIZOTTSÁGI VÉTÓJOG		

A VÉLEMÉNY - PÉLDA -

A célzott feladatkör: Humánpolitikai / Ügyfélszolgálati

KÓD	Döntési képesség	Együtműködés	Érzelmi intelligencia	Felelősségvállalás	Határozottság, magabiztosság	Hatékony munkavégzés	Kommunikációs készség	Konfliktuskezelés	Önállóság	Problémamegoldás	Pszichés terhelhetőség	Szabálykövetés, fegyelemeztségek	Figyelmi képességek	Központi Hivatal	Területi Hivatal	Járási Hivatal	Önkormányzati Hivatal	Autonóm Szervek	Támogató
Jelölt 1	5	7	6	6	3	6	8	6	6	5	7	7	5	5,2	5,7	6,2	5,9	4,2	6,4
Jelölt 2	6	4	7	7	7	7	6	8	4	6	8	6	6	4,6	4,8	5,1	5,2	4,5	5,2

A vezérkompetenciák:

A vélemény:

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

Dr. Malét-Szabó Erika Ph.D r. alezredes
főtanácsadó

erika.malet-szabo@bm.gov.hu

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

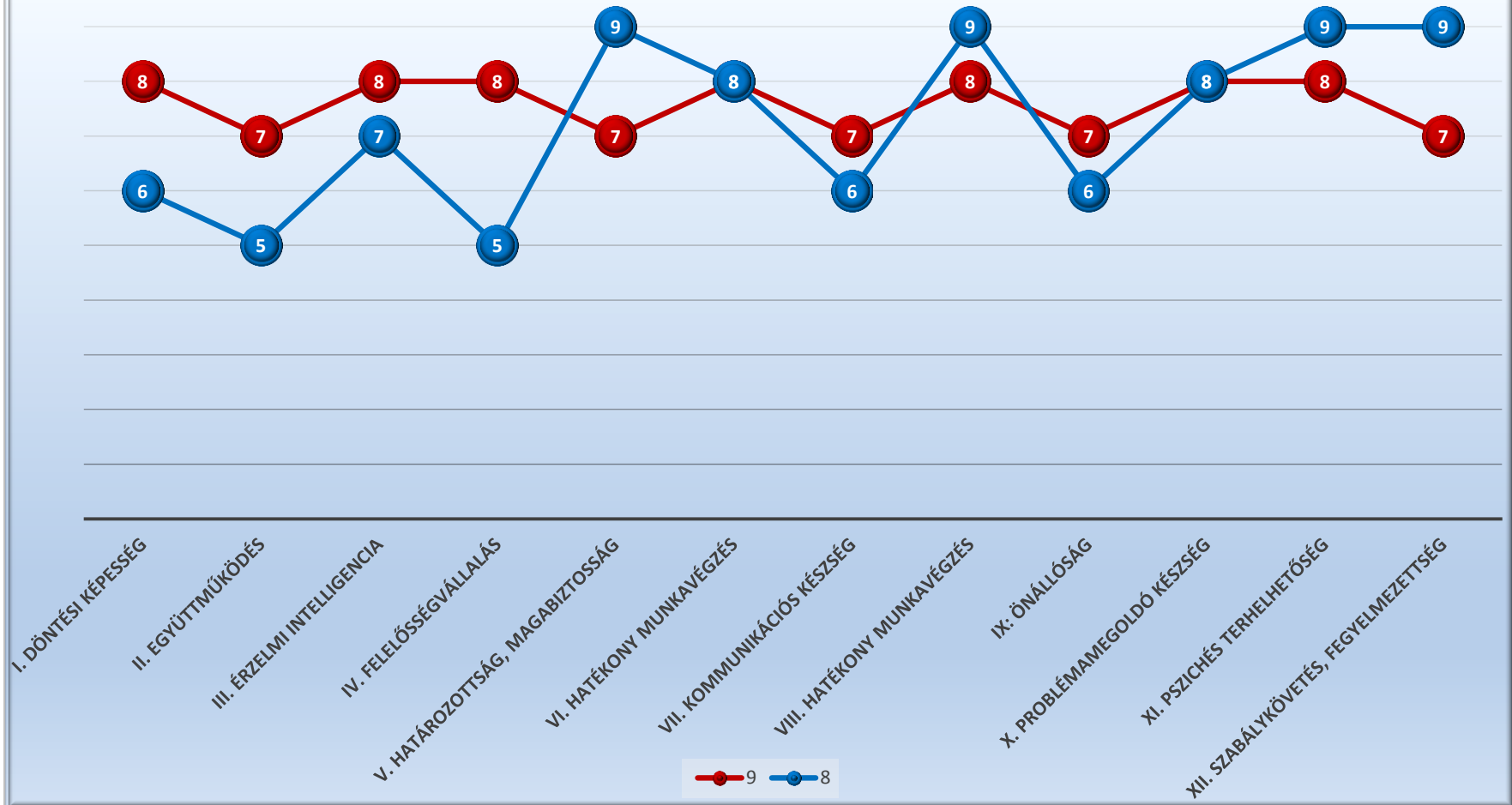
Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

SPECIFIKUS NEURÁLIS MODELL – PÉLDÁK I.

Kiemelekedően Alkalmas Belépő Kollégák



SPECIFIKUS NEURÁLIS MODELL – PÉLDÁK II.

Átlagosan Alkalmas Belépő Kollégák

