



Fotó: Bv. fotó

A KARRIER ÉS ÉLETPÁLYA MENEDZSMENT KOMPETENCIAALAPÚ ÉRTELMEZÉSE – KARRIERTERVEZÉS ÉS UTÓDLÁS- TERVEZÉS A RENDVÉDELEMBEN

*Competence based interpretation of career
and career management – Career and successor
planning in the law enforcement*

Tanulmányomban a közszférán belül a rendvédelmi szervek karrierlehetőségeit, karriermenedzsmentjét és vezetői utánpótlás-tervezését, valamint az abban rejlő lehetőségeket vizsgálom meg, és mutatom be elsősorban a Büntetés-végrehajtási Szervezeten keresztül, továbbá igyekszem hozzájárulni a rendvédelmi életpályával kapcsolatos szakirodalmak összegyűjtéséhez.

Kulcsszavak: karrier, életpálya, rendvédelmi életpálya, utánpótlás-tervezés, vezető

In my study I examine the career opportunities, career management, leadership succession planning and leadership opportunities of law enforcement agencies, primarily through the Prison Service, and furthermore I try to contribute to the collection of literature on law enforcement careers.

Keywords: profession, career, law enforcement career, recruitment planning, manager

Bevezetés

A munka és a munkában elért sikerek egyre inkább előtérbe kerültek az elmúlt pár évtized alatt. A dolgozóképes munkaerő – nemtől függetlenül – rövid idő alatt, a lehető legkevesebb energiárfordítással szeretne minél magasabbra jutni a vállalati ranglétrán, a munkaadók pedig a leggyorsabban és leghatékonyabban szeretnék kiválasztani a megfelelő embert a megfelelő munkakörre. A karrier teljesen mást jelentett 30, 20 vagy akár 10 évvel ezelőtt, az emberek gyakran egy munkahelyen töltötték el az életüket, és nem vágytak magasabb beosztásra. Manapság teljesen átértékelődött a munka szerepe az életünkben, ha egyik helyen nem érezzük jól magunkat, vagy nem az elvárásainknak megfelelő, akkor egyszerűen továbballunk és keresünk egy másik, számunkra jobbnak ítélt munkát. A munkahelyek közötti „vándorlás” jelentős terhet ró a munkáltatókra, mert nemcsak a gazdasági piacon kerülnek versenyhelyzetbe, hanem a munkaerőpiacon is „meg kell küzdeniük” egymással a munkaerőért.

A vállalatoknak nemcsak a folyamatosan változó gazdasági környezetnek kell megfelelniük, hanem a munkavállalók által támasztott igények figyelembe vétele is a szervezeti stratégia részét kell képeznie.

A közsférában is megjelentek ezek a trendek, a munkaerő megszerzéséért és megtartásáért vívott harc a versenyszférához hasonlóvá vált. A közigazgatás szervezetrendszerében korábban kevésbé volt jellemző, hogy jelentős toborzási tevékenységet végeznek, mert számtalan jelentkező közül választhattak a munkaadók, valamint a munkaerő megtartásához elegendőnek bizonyult „csak” a biztonságos háttérnek tekinthető munkahely. A fiatalok már kevésbé vágnak a kötöttségre, rugalmasabban, interaktívabban szeretnének dolgozni, amellyel ennek a szegmensnek lépést kell tudni tartania.

Azért választottam a karriertervezés és utánpótlás-tervezést a tanulmányom témájának, mert a rendvédelem is felismerte, hogy már nem elegendő a jogszabályok által nyújtott előmeneteli lehetőségek biztosítása, hanem olyan életpályát kell biztosítani a dolgozók részére, amelyben kiteljesedhetnek, úgy, hogy ezek mellett biztosítani kell a rendvédelmi feladatok ellátásának törvényességét. E kettős feladatnak való megfelelés újabb kihívások elé állította a rendvédelmi vezetőket, mert többleterőforrást igényel a „megfelelő embert a megfelelő beosztásba” elv szem előtt tartása.

A rendvédelmi szervek, például a rendőrség, a katasztrófavédelem és a büntetés-végrehajtás kiemelt szerepet tölt be a közigazgatás rendszerében, olyan speciális feladatokat ellátó szervezetek, amelyek a társadalom mindennapi életére hatással vannak, a tevékenységüket gyakran úgy végzik, hogy csak rendkívüli esetben szereznek róla tudomást az emberek. A rendvédelemben rendkívül fontos, hogy hosszú távon együtt tudjon működni a munkavállaló és a munkáltató, mely a törvényes és biztonságos munkavégzés egyik alapvető pillére.

A karriermenedzsment előtérbe kerülésével egy fejlődési folyamat tapasztalható a rendvédelemben is, a törvényi szabályozások is ezen irányba mutatnak.

Ember a szervezetben

A struktúra, a kultúra, a társadalmi megítélés, a vezetők és a beosztottak tudása, értékei mind befolyásolják egy szervezet működését, azonban látható és érzékelhető,

hogyan mindegyikben megjelenik az ember. A magunkban hordozott normák nemcsak a szervezetre vannak hatással, hanem az ember életpályáját is jelentősen befolyásolják. A karrier alakulása, építése, tervezése függ az emberi és társadalmi normáktól, a családi háttértől, a megszerzett tudástól és tapasztalattól, valamint a szervezettől, amelyben dolgozunk.

A szervezeti struktúra és az ember

Egy szervezet fejlődését, a rá ható tényezőket számos közgazdász, pszichológus, szociológus kutatta és kutatja, de mindegyik eredményben megállapítást nyert az emberi erőforrás fontossága egy szervezet életében. A vezetőknek nemcsak azzal kell tisztában lenniük, hogy milyen az általuk vezetett szervezet struktúrája, melyek a kitűzött célok, milyen helye van a piacon vagy milyen társadalmi kapcsolatai vannak, hanem azt is tudniuk kell, hogy az alkalmazottak milyen képességek birtokában vannak, kiben rejlenek olyan tartalékok, amelyet a vállalat hatékonyan használni tud a működése során. Mindemellett az alkalmazottaknak is tisztában kell lenniük, hogy milyen értékes tanult és tapasztalati tudás birtokában vannak.

A rendvédelmi szervek esetében a szervezeti struktúra már évtizedek óta kialakult, hierarchikus, parancsuralmi rendszer jellemzi e szervezeteket. A tagjainak felkészültsége rendkívül fontos, a szakmai tapasztalattal, a jó együttműködési és kommunikációs képességgel rendelkező vezetői és beosztotti állomány biztosítja a törvényességet, valamint csökkenti a rendkívüli események bekövetkezését. A hierarchikus rendszer biztosítja az utasítások végrehajtását, visszaellenőrizhetőségét, valamint a feladatok végrehajtásának szabályszerűségét, továbbá a rendszer által biztosított előmenetel (rendfokozatban és beosztásban is) átlátható életpályát, karrierlehetőséget nyújt a munkavállalók számára.

Jól látható, hogy a számos szervezeti struktúra modellek közül a rendvédelemre jól illeszkedik a hierarchikus szervezeti modell, amely megkönnyíti az alkalmazottak feladatellátását.

A szervezeti kultúra és az ember

Egy szervezetet tekintve a szervezeti kultúra különösen befolyásoló és meghatározó tényező, mert a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet munkatársainak a vállalattal kapcsolatos véleménye, magatartása, szokása, értékítélete.¹

A rendvédelmi szervek tekintetében a szervezeti kultúrára nemcsak az alkalmazottak attitűdjei vannak hatással, hanem a nemzeti kultúrájának is kiemelt szerepe van. A nemzeti kultúra a megtanult, megörökölt viselkedési formák összessége, amelyet egy közösség tagjai elfogadnak, és amely befolyásolja a mindennapi tevékenységüket.² Ezek alapján a rendvédelmi szervek emberi erőforrás-gazdálkodását nemcsak a törvények és jogszabályok határozzák meg, hanem a nemzeti értékek, a társadalmi elvárások,

1 Heidrich B. (2001) p. 189.

2 Csath M. (2001) p. 189.

a vezetők és a munkavállalók értékrendje is. Ezek a befolyásoló tényezők természetesen megjelennek a mindennapi feladat-végrehajtás során, de ezek részletezésétől jelen esetben eltekintek.

A szervezeti kultúra modellek közül a rendvédelmet a hagyományos bürokratikus modell jellemzi, amelynek jellegzetes tulajdonságjegyei a centralizáltság, a piramis-szerű emberi kapcsolatok, elitista személet (rendfokozatok, beosztás fontossága), kevés delegálás, stb.³ A rendvédelem ezeknek a tulajdonságoknak megfelel, amely a parancsuralmi rendszerből, valamint a feladatellátás milyenségéből is adódik.

Ezek alapján megállapítható, hogy nincsen szervezeti kultúra emberek nélkül, és nincsen szervezet szervezeti kultúra nélkül.

Vezető a szervezetben

Egy szervezet működéséhez elengedhetetlen, hogy a vezetői állomány széles látókörrel, és tudással rendelkezzen, valamint olyan kompetenciáinak kell lennie – a teljesség igénye nélkül –, mint az emberségesség, a határozottság, jó kommunikációs és együttműködési képesség, következetesség, rendszerszemlélet. A célok eléréséhez feltétlenül szükséges a megfelelő rövid-, közép- és hosszú távú stratégia kialakítása, az elérendő cél kitűzése, amelyek nem valósíthatók meg vezető nélkül.

A vezető kiválasztása

A megfelelő vezető kiválasztása nagyon összetett folyamat, korábban gyakran szubjektív benyomások jellemezték a kiválasztási gyakorlatot, mára azonban számos olyan lehetőség nyílik amellyel „megversenyeztethetik” a vezetőjelölteket. Ilyenek például a különböző tesztek, interjúk használata a kiválasztási eljárás során, amelyekben felmérésre kerülnek a munkakör betöltéséhez szükséges elvárt szakmai ismeretek és személyes kompetenciák.

A kiválasztási eljárások tekintetében kiemelt figyelmet fordítanak a kompetencia-alapú módszerek használatára, mert ez által könnyebben megtalálható az az ember, aki megfelel az adott beosztás betöltési feltételeinek. A személyes benyomás mellett olyan tényezők is megjelennek, amelyek segítenek az objektív döntésben.

A vezető és a döntéshozatal

A vezetői kompetenciákhoz tartozik a döntési képesség, amely jelentősen befolyásolja egy szervezet jövőjét. A döntéshozatal előtt a vezetőnek meg kell vizsgálnia a lehetőségeket minden oldalról, hogy a lehető legoptimálisabb megoldást tudja választani. Ettől függetlenül sérülhetnek munkavállalói érdekek, de vannak olyan élethelyzetek, amikor ezek elkerülhetetlenek.

A döntéshozatali folyamatot vizsgálva megállapítható, hogy minden szervezetben ugyanazok a keretek, és ezek figyelembe vételével kell meghozni a döntést. A kiindulópont a döntési helyzet, amelyben benne vannak a döntéshozó személyes értékei,

3 Csath M. (2001) p. 186

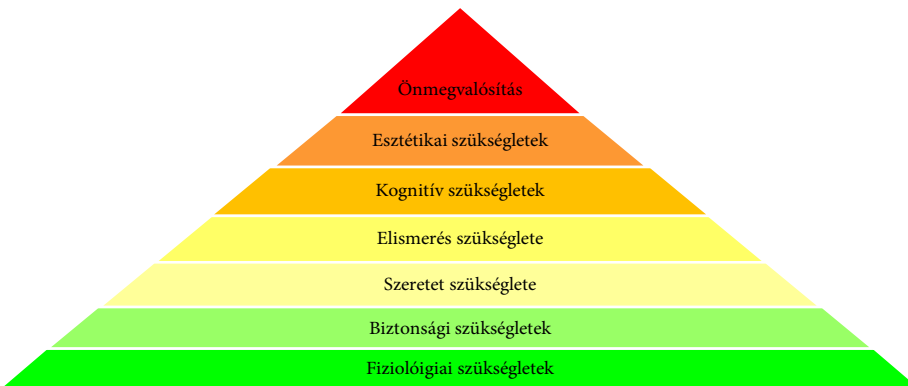
az etikai normák, az érintettek, valamint a célok, amelyeket el szeretnének érni.⁴ A döntések mellett megjelenik a hatalom, mert csak az tud érdemi döntést hozni, akinek felhatalmazása van ezek meghozatalára, aki ezzel befolyásolni tudja a szervezet működését. Ennek a tényezőnek a rendvédelemben a hierarchikus szervezeti struktúra miatt nagyon fontos szerepe van.

Az előzőek alapján látható, hogy az ember jelenléte egy szervezet életében meghatározó, a különböző folyamatok és feladatok megvalósítása érdekében fontos egy olyan szervezeti karriertervezést létrehozni és fenntartani, amely hosszú távon biztosítja a helyét a szervezetben, valamint elkötelezetté, motiválttá teszi, így a szervezet hatékony és sikeres működőképessége sokáig fenntartható.

Régi és új kihívások a karrierben

A karrier akkor és most

A karrier az életpályán való érvényesülést, a hivatali ranglétrán való előrelépést jelenti. Korábban a munkavállalás elsősorban az anyagi megbecsülést, és biztonságot jelentette, a magas beosztás betöltésének elérését. Manapság a karrier az egyén számára az önmegvalósítást, az abban való kiteljesedést, a fejlődést, a képességeinek fejlesztését jelenti. Abraham Maslow szükségletpiramisa jól szimbolizálja a munkával való kapcsolatunkat, amelyet az 1. számú ábra mutat be:



1. ábra: Maslow-piramis (Forrás: Saját szerkesztés)

Maslow piramisa alapján az emberek célja az önmegvalósítás, amelyet a mai társadalom is erősít, mert az emberek célja olyan kiteljesedés elérése, amely a flow-élményt nyújtja. Minden körülöttünk azt sugallja (a reklámok, a közösségi média), hogy az életünk minden területén elérhetjük ezt, akár a családról, akár a karierről van szó. Azonban ez rendkívül nagy energiabefektetést igényel az egyéntől. Mindezek mellett fontos az

4 Zsolnai L. (2000) p. 37.

egyéni rangsor, hogy mit tart fontosnak az életben és mit nem. Például a karriert helyezi előtérbe a családjával szemben, vagy a családját tartja szem előtt minden élethelyzetben.

A munka „megválasztásában” jelentős szerepe van a családnak. A szülői nevelés és ráhatás befolyásolja, hogy a gyermek sikerorientált vagy konfliktuskerülő lesz-e, továbbá, hogy milyen pályára lép a későbbiekben. A közsféra által nyújtott biztonságos megélhetést főként az X generáció részesíti előnyben, így próbálja az Y, Z generációba tartózó gyermekét erre felé terelni, azonban a fiataloknak már nem elég a biztonság, a flow-élményt szeretnék elérni az életük minden területén.

Az életút és a karrier összefüggései

A XX. században került előtérbe az életpályák vizsgálata, a pályára vonzás lehetőségeinek feltárása. Felismerték, hogy az életpálya egy folyamat, amelyben számos fejlődési feladatot kell megoldani, úgy, hogy közben azzá váljunk, amivé szeretnénk.

Donald E. Super szivárványmodelljével az egész életét mutatja be, amelynek a munka csak egy része. Az általa felvázolt életpályamodell nyolc szerepet különböztet meg, ezek a gyerek, tanuló, szabadidőt töltő, polgár, dolgozó, házastárs, háztartás-fenntartó és szülő. A szerepeket külső és belső tényezők befolyásolják, így életünket nemcsak a társadalom, az iskola, a család, határozza meg, hanem a személyes ismereteink, érdeklődési körünk, értékeink, teljesítményeink.⁵ Ezekben a szerepekben igyekszünk megtalálni saját magunkat, miközben megfelelünk a társadalom és a saját magunknak támasztott elvárásoknak.

Super életpályával kapcsolatos vizsgálatai jól bizonyítják, hogy a munkaadóknak nagy kihívást jelent a pályára vonzás. Akár a civil, akár a közsférát nézzük, a vállalati stratégia fontos része a megfelelő életpályamodell kidolgozása és alkalmazása, amelynek segítségével vonzóbbá tudják tenni a cégüket. A verseny nagyon kielezett a munkavállalók megnyeréséért és megtartásáért, a céges karriermenedzsment kialakítása és fenntartása további megoldandó feladatok elé állítja a munkaadókat.

Karriertervezés az emberi erőforrás-gazdálkodásban

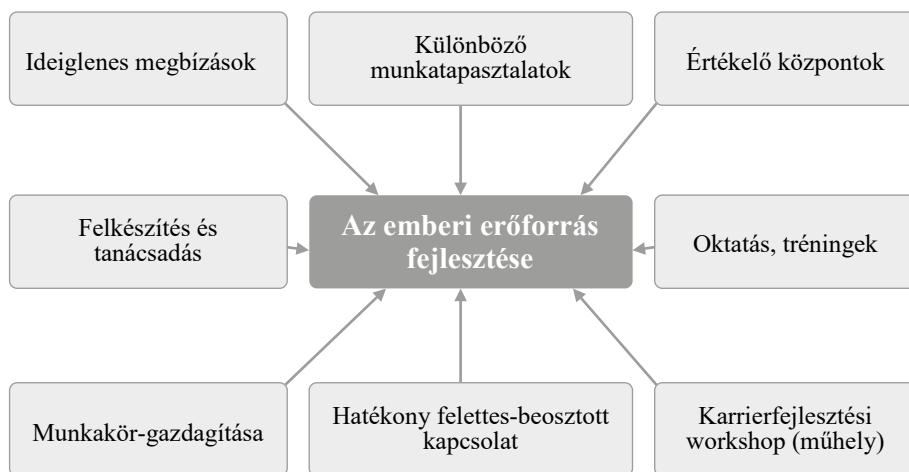
A karriertervezés a személyzetfejlesztés része, célja a megfelelően képzett munkavállalók biztosítása úgy, hogy közben a szervezet eredményesen és hatékonyan működjön.⁶ A karriertervezés a kompetenciamentedzsment nyújtotta lehetőségeket kihasználva segít beilleszteni az egyént a szervezeti struktúrába és kultúrába, valamint abba a munkakörbe, amely számára és a szervezet számára is a legmegfelelőbb, így hosszú távon biztosítani tudja a megfelelő utánpótlást. Az alkalmazottaknak a karriertervezés olyan előnyöket biztosít, mint biztos állást, magasabb beosztást, sikerélményt a munkában, megbecsülést és anyagi javakat. A munkaadóknak pedig a dolgozók képességeinek jobb kihasználását, a fluktuáció csökkentését és a jó szakemberek megtartását jelenti.

5 Hatvani A. et al., p. 11.

6 Juhász I. et al. (2014) p. 9.2.2

Az emberi erőforrás menedzsment feladata a szervezet humánstratégiájának megvalósításához szükséges feltételek biztosítása.⁷ Mindezek mellett az emberi erőforrás menedzseléséhez, a megfelelő karrierlehetőségek és életutak felismeréséhez, biztosításához a szervezetnek olyan alapvető kompetenciára van szüksége, mint az üzleti képességek (pénzügyi és gazdasági kompetenciák), a tudás felismerése és hasznosítása, valamint képesség a változás vezetésére.⁸ Ezekkel a képességekkel könnyebb megvalósítani a kitűzött célokat, elkötelezni az embereket a szervezet felé, valamint erősíteni a hivatástudatot.

A karriertervezésnek különböző, egymással kölcsönhatásban álló módszerei vannak, ezért csak akkor eredményes, ha mindegyik elem érvényesül. A karriertervezés módszereit a 2. számú ábra mutatja be.



2. ábra: A karriertervezés módszerei⁹

Az előzőeken túl a szervezetek karrierstratégiájának figyelembe kell vennie, hogy a munkavállaló mely életszakaszában van. Más kell nyújtania egy kezdő munkavállalónak, mint a hosszabb éve munkaviszonyban állóknak, továbbá más a vezetőknek. A fiatal egyén, aki még keresi a megfelelő munkahelyet, nem köteleződött el, rugalmasság jellemzi, gyakran csak bolyong a foglalkozási lehetőségek útvesztőjében, akkor is, ha tudatosan választott a továbbtanulási lehetőségek közül. Nem biztos, hogy az a pálya vonzza, amit 14 vagy 18 évesen megálmodott magának. Az életpályának a következő szakaszában a munkavállalók már olyan munkahelyet választanak, amelyek már jobban megfelelnek az elvárásainak, és elkezdhetnek koncentrálni a karrierépítésükre. Az egyén a számára kitűzött karrier cél elérésével igyekszik megtartani azt, majd kezdődik a lelassulás, és végül a visszavonulás. A karriermenedzsmentet folyamatosan hozzá kell igazítani a szervezet stratégiai igényeihez, a munkaadóknak figyelni kell a belső munkaerő-áramlást, be kell azonosítani azon kollégákat, akik kompetenciájuk alapján

7 Linder S. et al. (2003) p. 9-10.

8 Noe, R. et al. (2006) p. 82-83.

9 Juhász I. et al. (2014) p. 5.2.7

kulcspozíciót tölthetnek majd be a szervezetnél, az ő részükre tehetséggondozási programot, képzéseket kell összeállítani.¹⁰

A szervezeti karrierstratégia további fontos része a tudás megtartása, mert egy-egy távozó szakember hiányát nagyon nehéz pótolni, gyakran hosszú időt vehet igénybe és jelentős költségekkel járhat.

Régi és új karriermenedzsment-kihívások a közsférában

Az államszervezetben történő munkavégzés, az ott betöltött szerepek, munkakörök fontossága évezredekre nyúlik vissza, mindig is fontos volt az ember számára, hogy olyan pozíciókat tölthessen be, amellyel minél nagyobb befolyásra és presztízsrre tehet szert. Az idő múlásával ezek mellett megjelent, hogy az egyén ki akar teljesedni a munkavégzése során, amelyet nem lehetett már figyelmen kívül hagyni. Az önmegevalósítás előtérbe kerülése szükségessé tette a közsférában is, hogy megvizsgálják a meglévő életpályarendszereket, szükség esetén azokat módosítsák vagy teljesen új életpályamodelleket hozzanak létre.

Magyarországon négy generáció van jelen a munkaerőpiacon, akik különböző alapértékekkel rendelkeznek. A generációkat és a kormegoszlásokat, valamint a kapcsolódó alapértékeket az 1. számú táblázat tartalmazza.

Generáció	Születési idő	Alapérték
Baby Boom generáció	1945 és 1964 között születettek	Hierarchia, lojalitás
X generáció	1965 és 1979 között születettek	Verseny, anyagiak
Y generáció	1980 és 1995 között születettek	Szabadság, kapcsolatok
Z (digitális) generáció	1996 és 2009 között születettek	Identitás, hitelesség

1. táblázat¹¹: A négy domináns generáció

A generációk közötti különbségek kihívást jelentenek a munkaadók számára, így a közsféra szervezetei számára is. Kutatások megállapították, hogy technológiai, munkahelyváltási, lojalitási és javadalmazási szempontból, valamint a hierarchiához való viszonyt tekintve milyen generációs különbségek vannak jelen, amelynek összegzése az alábbiakban olvasható.¹²

Technológiai szempont:

- Baby Boom generáció: bizonytalanság
- Y generáció: internetfüggőség
- Z generáció: figyelemmegosztás képessége

¹⁰ Juhász I., p. 6-7

¹¹ Szabó A. (2015)

¹² Belényesi E., Kriskó E. (2018) p. 6-8.

Munkahelyváltási szempont:

- Baby Boom generáció: félelem a munkahelyváltástól
- Y generáció: több lábon állnak
- Z generáció: nincs információ

Lojalitás és javadalmazás:

- Baby Boom generáció: hosszú távú gondolkodás
- X generáció: azonnali javadalmazás, nagyfokú lojalitás
- Y generáció: lojalitás márkákhoz, önmagukhoz

Hierarchiához való viszony:

- Baby Boom generáció: tekintélyelvűség
- Y generáció: szabadság és felelősség
- Z generáció: nem hisz a hierarchiában, a megszerzett tudást tiszteli

A fentiek alapján látható, hogy a közszféra hierarchikus szervezeteit már az Y generáció fiatalabb tagjai is komoly feladat elé állítják a karriermenedzsment tekintetében, azonban a Z generáció idősebb tagjai már megjelentek a munkaerőpiacon, ezért már újabb stratégiát kell kidolgozni az ő pályára vonzásukra, és hosszú távú megtartásukra.

A közszféra életpályájának rendezése a Kormány feladata, mely minden hatalmi ágra kiterjedően biztosítja a megfelelő utánpótlást, valamint modern és hatékony emberierőforrás-gazdálkodást tesz lehetővé. Fontos a fiatalok számára vonzóvá tenni a közszférát, mindezek mellett olyan életpályát kell biztosítani, amely rugalmasan alkalmazkodik a folyamatosan változó nemzetközi és társadalmi elvárásokhoz.

A közszolgáltatnak olyan karrierstratégiát kell követnie, amely megfelel a mai kor kihívásainak, rugalmas, hosszú távú és megfelelő karrierpályát kínál a munkavállalóknak.

A büntetés-végrehajtás, mint rendvédelmi szerv

A rendvédelmi életpálya

A rendvédelem a végrehajtó hatalmi ághoz tartozik, a közigazgatási szervezetrendszeren belül a központi közigazgatás részét képezi.¹³ „A rendészet az az állami tevékenység, amely a közrend megzavarásának megelőzésére, a közvetlenül zavaró magatartás megakadályozására és a megzavart rend helyreállítására irányul, s amelyet erre rendelt rendészeti, közigazgatási szervek fejtenek ki.”¹⁴ Ezek a szervek – a teljesség igénye nélkül – a rendőrség, a katasztrófavédelem, valamint a büntetés-végrehajtás szervezetei. A rendvédelmi szervek szervezeti felépítése, működtetése, alapvető normái hasonlóak. Különösen jellemzőek rájuk a bürokratikus szervezeti modell jegyei, úgymint a centralizált irányítás, az egyszemélyi vezetésen alapuló irányítás, továbbá a részletes szabályozás kidolgozása a munkafolyamatokra.¹⁵

13 Beregnyei J. et. al, (2016) p. 23-25.

14 Fórizs S. (2015) p. 13.

15 Fórizs S. (2014) p. 14-15.

További sajátosságok is jellemzőek, például az egyenruha viselése, rendfokozat, speciális érintkezési szabályok, egyes alapvető jogok korlátozása (véleménynyilvánítás szabadsága, gyülekezési, egyesülési jog).

Ez a hivatásrend kiemelten fontos a társadalom jólétének és biztonságának megőrzése és fenntartása tekintetében, ezért vált fontossá a személyi állomány életpályájának modernizálása. A Kormány személyzeti stratégiájának részeként 2015. július 1-jén került bevezetésre a rendvédelmi szervek életpályamodellje, amelynek jogszabályi alapját a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (a továbbiakban: Hszt.) tartalmazza.

A Büntetés-végrehajtási Szervezet

A Büntetés-végrehajtási Szervezet fogalmát a büntetés-végrehajtási szervezetről szóló 1995. évi CVII. törvény határozza meg: a Büntetés-végrehajtási Szervezet meghatározott szabadságelvonással járó büntetéseket és intézkedéseket, büntetőeljárás kényszerintézkedéseket, szabálysértési elzárást, valamint a büntetés-végrehajtási pártfogó felügyelői feladatokat végrehajtó állami, fegyveres rendvédelmi szerv.

A társadalom elvárása, valamint az állam feladata, hogy a bíróságok által kiszabott szabadságvesztés-büntetést olyan szervezet hajtsa végre, amely törvényesen, az állampolgárok védelmét szem előtt tartva látja el feladatát. Ezeknek az elvárásoknak az érdekében a Büntetés-végrehajtási Szervezet jogállását és működését törvény szabályozza.

Magyarországon 30 büntetés-végrehajtási intézet, 4 büntetés-végrehajtási intézmény (a továbbiakban: büntetés-végrehajtási szervek) és 11 fogvatartotti munkáltatással foglalkozó gazdasági társaság látja el a jogszabályban meghatározott büntetés-végrehajtási feladatokat. A büntetés-végrehajtási szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény végrehajtásáról szóló 154/2015. (VI. 19.) Korm. rendelet alapján lehetnek kiemelt területi, területi vagy helyi szervek, középírányító szervek a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága.

A Büntetés-végrehajtási Szervezet az elmúlt harminc évben jelentős változáson ment keresztül: a fogvatartottakkal való megfelelő bánásmód, a társadalomba történő visszailleszkedésük előtérbe került, amelyek új kihívások elé állították nemcsak a vezető beosztású, hanem a beosztott személyi állományi tagokat is. Korábban a legfőbb feladat az volt, hogy az elítéltek letöltsék büntetésüket, mindenféle rendkívüli esemény nélkül. Ma a társadalom elvárása az előzőeken túl, hogy a fogvatartottak reintegrációjával csökkenjen az ismételt bűnelkövetés a szabadulás után.

Belépés a Büntetés-végrehajtási Szervezetbe

A rendvédelmi szférába történő bekerülés, a hivatali ranglétrán történő előmenetel, a karrierépítés rendkívüli kitartást, elkötelezettséget és a szervezet iránti lojalitást vár el. Ebben a szférában rendkívül fontos a beosztás, az ahhoz járó rendfokozat, azonban ezzel együtt nő a felelősség a mindennapi munkavégzésben.

A különböző jogviszonyú munkatársak külön figyelmet érdemelnek, a foglalkoztatásukkal kapcsolatos jogszabályi háttér ezért nagyon sokrétű és szerteágazó, amely a személyügyi vezetőktől vár el széleskörű ismereteket.

Hivatásos állományba vétel feltételei

A Büntetés-végrehajtási Szervezetbe jelentkezőknek számos feltételnek kell megfelelniük a társadalmi elvárásokon túl, míg ténylegesen hivatásos állományi tagok lesznek. A betöltött 18. életév, a cselekvőképesség, a magyar állampolgárság, a megfelelő iskolai végzettség, valamint az állandó belföldi lakhely előírások mellett, alkalmasnak kell lenniük egészségi, fizikai és pszichikai szempontból is. A büntetlen előélet szintén alapvető elvárás, mely a kifogástalan életvitel vizsgálatával egészül ki. Mindezen jogszabályi előírások mellett a jelentkezőnek vállalnia kell, hogy egyes alapvető jogaiban korlátozva lesz, amíg a hivatásos állomány tagja. Ezek – a teljesség igénye nélkül – a véleménynyilvánítás szabadsága, a gyülekezési és egyesülési jog, a választójog, vagy a munka és foglalkozás szabad megválasztása. A „civil” szférában kevésbé jellemzőek ezek a korlátozások, melyek nemcsak a munkahelyen érvényesek, hanem a munkaidőn túl is.

A szervezet alapvető feladatait (a fogvatartás biztonsága, a fogvatartottak reintegrációja), valamint a számos jogszabályi előírást figyelembe véve, a hivatásos állományba kerülőknek olyan kompetenciákkal kell rendelkezniük – beosztástól függően is –, mint a monotonia-tűrés, az alkalmazkodóképesség, a nyitottság, a bezártság-tűrés és a határozottság. A kompetenciákat elsősorban a pszichológiai alkalmassági tesztek mérik, azonban ez nem feltétlenül elegendő. Az új munkatársak gyakran akkor szembesülnek a „valódi” munkahelyi légkörrel, amikor ténylegesen szolgálatba álltak. A büntetés-végrehajtási intézetek ennek elkerülése érdekében, a jelentkezőket már a felvételi meghallgatás napján körbevezetik az intézetben, akik ez által azonnali tapasztalatot szerezhetnek.

A Büntetés-végrehajtási Szervezet alapfokú szakmaspecifikus oktatás keretében készíti fel az új felvételeseket a mindennapi feladatellátásra, amelynek ideje 6,5 hónap. A képzés elvégzése nélkül az új munkatárs önállóan nem végezhet feladatot. Azonban nem elegendő a kiváló tanulmányi eredmény, hanem a rátermettség és határozottság, valamint a gyakorlati tapasztalat megszerzése ugyanolyan fontos.

A felvételi eljárás menete megegyezik a rendvédelmi szervek esetében, a szakmai oktatási rendszer egy része biztosítja az átjárhatóságot a szervek között, azaz áthelyezés esetén megfeleltetésekre van lehetőség az elvégzett szakmai végzettség tekintetében. Fontos kiemelni, hogy a képzési rendszer minden szervezet esetében egyedi, amely a szervezet feladatainak jellegéből adódik.

Karrierlehetőségek a büntetés-végrehajtásban

A rendvédelmi szerveknél számos lehetőség létezik a karrierben történő előrelépésben, így a Büntetés-végrehajtási Szervezetben is. A munkáltatói jogkört gyakorló vezetők és a beosztott vezetők is támogatják a beosztottjaik önképzését, azonban a közszférára jellemző „lassabb” előmeneteli lehetőség jellemzi a rendszert. A szolgálati idő hossza határozza meg az adott beosztásban adható fizetési fokozatot, valamint az abban történő előmenetelt. Az újonnan belépőknek elsősorban szakmai tapasztalatot kell szereznie,

majd ezután tudnak feljebb lépni a hivatali ranglétrán. A gyors előmenetel ebben az esetben hátrányos lenne, mert a megfelelő szakmai tudás hiánya rendkívüli eseményekhez vezethetne. Számos esetben több év telik el, mire a hivatásos állományi tag vagy közalkalmazott magasabb beosztásba tud lépni. Ez a mai felgyorsult világban lassúnak tűnik, azonban a speciális feladatellátásból adódóan szükség van a szolgálati időre.

Karrier- és utódlástervezés a rendvédelemben

Lehetőségek a Magyary Programban

„Az emberek számára azt a tudatot és szilárd bizalmat kell megadni, hogy az állam erős, másrészt, hogy az állam az övék.”

Magyary Zoltán

A közzféra felé támasztott karriermenedzsmenti elvárásoknak történő megfelelés érdekében a Kormány 2011-ben a Magyary Zoltán Közigazgatási-fejlesztési Programban (a továbbiakban: Magyary Program) határozta meg a közigazgatás megújításával, ezen belül a személyzeti igazgatással kapcsolatos feladatokat, intézkedéseket. A Magyary Program meghatározza a személyzet fogalmát, amelybe beletartoznak a közigazgatásban dolgozó kormánytisztviselők, a katonák, a rendvédelmi dolgozók, valamint a közzférában egyéb jogviszonyban foglalkoztatottak is. Célja, hogy az ezekhez tartozó életpályák fejlesztése közös elvek és értékek mentén történjen. A korábbi szabályozások túlzottan merevek és rugalmatlanok voltak, szűk mozgásteret biztosítva a vezetői döntések meghozatalában, ezért a Magyary Program a stabilitás és a kiszámíthatóság elvének mentén a rugalmas alkalmazkodóképesség megvalósítását tűzte ki célul. Mindezek mellett a különböző hivatásrendek életpályáját közös kapcsolódási pontokkal tervezve lehetőséget ad az életutak közötti mozgásra, azaz nemcsak a szervezeten belüli egyirányú előmenetelt teszi lehetővé, hanem biztosítja az átjárást a jogviszonyok között. Ilyen közös kapcsolódási pont a kiválasztási eljárás, amely segítséget nyújt a munkáltatónak az üres munkakörök megfelelő betöltéséhez, valamint olyan előmeneteli rendszer alkalmazása, amely igazságosabb és hatékonyabb.¹⁶ Ezeknek a célkitűzéseknek a megvalósítását, a fejlesztési területeket és a szükséges intézkedéseket a Kormányzati Személyzeti Stratégia tartalmazta.

2018-ban a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-0001 azonosítószámú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt (a továbbiakban: KÖFOP) lehetővé tette a Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer (a továbbiakban: KSZDR) kialakítását. A KSZDR egy olyan vezetést-irányítást támogató informatikai rendszer, amely biztosítja a kornak megfelelő emberi erőforrás-menedzsment kialakítását és működtetését, valamint támogatja a közzféra humán stratégiáját.¹⁷

¹⁶ M. P. 11.0 (2011) p. 42-47.

¹⁷ eGov, 2018

Előmeneteli lehetőségek

A rendvédelmi szférán belül a büntetés-végrehajtás olyan karrieréletpályát biztosít, amelyet egy új felvételes végigjárva eljuthat a vezetői beosztás betöltéséig. A szakmai képzésekkel, továbbképzésekkel, a tudatos utánpótlás-tervezéssel támogatja a szervezet az ambiciózus személyi állományi tagokat, mindezek mellett a jogszabály többféle előmeneteli lehetőséget biztosít.

A Hszt. előírja, hogy a hivatásos állomány tagjának a hivatásos pályán belátható, tervszerű előmeneteli lehetőséget kell biztosítani a besorolási kategórián belüli fizetési fokozat és rendfokozat, továbbá a magasabb szolgálati beosztás eléréséhez. A jogalkotók szándéka volt a hivatásos állományi tagok előmenetelének biztosítása, amely a hivatásos életpálya szerves része.

Magasabb beosztásba történő előrelépés

A magasabb beosztásba helyezés nemcsak a vezetői kinevezést, hanem más magasabb beosztási kategóriájú munkakörbe való előrelépést is jelent. A magasabb beosztás betöltésének lehetőségét egyszer meghatározza az üres magasabb álláshelyek, valamint az arra alkalmas jelentkezők száma. Előfordul, hogy a saját ambíció kevés, ha az előjáró nem támogatja a kollégát. Innen ered a magasabb beosztásba történő előrelépés szubjektivitása. A nem vezetői beosztások közötti előrelépés további kritériuma az állami iskolai végzettség megléte, van olyan eset is, amikor a jogszabály szakmai végzettség meglétét is előírja.

Kiemelendő, hogy jogszabállyal alátámasztott egyéni kompetenciamérés jelenleg nincsen a rendszerben, azonban ennek a kialakítására való törekvések már megjelentek a rendvédelem tekintetében. Ennek összefoglalását a következő rész tartalmazza.

Európai Unió pályázati lehetőségek a karrier- és utánpótlás-tervezésben

A KÖFOP pályázat „A közszolgálati karrierrendszert támogató rendszerek” című alprojektjének része az integrált emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer kialakítása, amelynek egyik operatív célja a kompetenciaalapú kiválasztás és karriertámogatás megvalósítása. A projekt fő célja olyan emberi erőforrás-gazdálkodás menedzsment kialakítása, amely támogatja a közszolgálati pályára vonzást, a beillesztést, valamint a pályán tartást, mindezt úgy, hogy az életpályák működési feltételeit biztosító kormányzati, szervezeti és személyes közszolgálati kompetenciákat is fejlesszék.¹⁸ A célok megvalósítása érdekében elengedhetlenné vált egy olyan rendszer kifejlesztése, amely támogatja a közszolgálat kompetenciaalapú kiválasztását és karriertámogatását. Az egységes kompetenciaalapú kiválasztási és képzési rendszer (a továbbiakban: KOMP-rendszer) a belépő állománytól a vezető beosztásba történő kinevezésig tervezi biztosítani a közszolgálati karriermenedzsment háttérét. A KOMP-rendszer kiterjed az

18 Malét-Szabó E. (2018) p. 2.

alapkompenciák vizsgálatára, a mentorok, a vezetők, a szakmai és vezetői tehetségek kiválasztására, ezzel biztosítva a közszolgálat részére a hatékony és eredményes emberi erőforrás-menedzsmentet.¹⁹ A továbbiakban a közszolgálati karriermenedzsmentből a rendvédelmet érintő vezetői beosztás betöltésével kapcsolatos szabályozást ismertetem.

Vezetői kinevezés

Az egyéb magasabb beosztásba történő előmenetellel szemben a vezetői kinevezés a jogalkotók jelentősen szabályozták az elmúlt években. Nem elegendő az előjárói vélemény és döntés, a megüresedett vezetői beosztást csak meghatározott állami és rendészeti végzettséggel lehet betölteni, valamint a jelentkezőnek szerepelnie kell a vezetői és utánpótlási adatbankban, amelynek részletszabályait a Hszt., valamint a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományát érintő személyügyi igazgatás rendjéről szóló 31/2015. (VI. 16.) BM rendelet (a továbbiakban: BM rendelet) tartalmazza.

A Hszt. előírja, hogy a rendvédelmi szervnek a tervezett előmenetel megvalósítása érdekében a személyügyi nyilvántartás részeként utánpótlási és vezetői adatbankot kell vezetnie, amely utánpótlási és vezetői nyilvántartásból áll. Az utánpótlási nyilvántartás azon potenciális vezetői jelöltek körét tartalmazza, akik eredményesen teljesítették a jogszabályban meghatározott vezetőikiválasztási eljárást. A vezetői nyilvántartás pedig az osztályvezetői vagy annál magasabb beosztást betöltők személyes adatait foglalja magában.

A jogszabályban meghatározott vezetőikiválasztási eljárásrendszer kialakítása európai uniós pályázat keretében valósult meg. Az ÁROP-2.2.17. azonosító számú, az „Új közszolgálati életpálya” című kiemelt projekt egyik része volt egy olyan új belügyi vezetői kiválasztási rendszer kidolgozása, amely tudományosan megalapozott és kompetencialapon vizsgálja a vezetői jelölteket. A Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja kutatási eredményként 13 belügyi vezetői alapkompenciát határozott meg a mérések elvégzésére, amelyeket a 3. ábrán látható rendszer szerint állapítottak meg.

A 3. ábra jól szemlélteti, hogy a kompetenciák meghatározásakor figyelembe vették az egyéni és vezetői kompetenciákat, a társas kapcsolatokat, továbbá az egyén rugalmas alkalmazkodóképességét is a szervezet és a külső környezet tekintetében. A rendvédelmi vezető kiválasztási eljárás 2015-ben került bevezetésre, amelynek végrehajtásáról a Belügyminisztérium Vezetőképzési, Továbbképzési és Tudományszervezési Főosztály (a továbbiakban: BM VTTF) Vezetőképzési és Kiválasztási Osztálya gondoskodik.

Az eljárás sikeressége érdekében olyan komplex eljárásrendszert dolgoztak ki, amely teljes körűen megfelel a jogszabályi előírásoknak. A jelöltek kompetenciáit három különböző módszer segítségével vizsgálják. Először a jelöltnak egy vezetőikiválasztási (KVK) tesztet kell kitöltenie, valamint három különböző AC (Assessment Center) feladatot kell teljesítenie, és végül egy pszichológus vezetésével félig strukturált interjúknak kell részt vennie. A három módszer eredménye adja meg a kiválasztási eljárás eredményét. Az egyén profilját összevetik egy elvárt profillal a „standard nine” értékelési rendszer

¹⁹ Malét-Szabó E. (2018) p. 4-6.



3. ábra: A kompetenciák körei²⁰

segítségével, amely 1-től 9-ig értékeli az eredményt a nagyon gyengétől a kiválóig. Az elvárt profilt tartalmazó 8 neurális modellel (elvárt kompetenciaprofil-összefüggést) a rendvédelmi szervek kijelölt vezetőinek közreműködésével állapították meg.²¹

A vezető kiválasztási rendszer bevezetése új alapokra helyezte a rendvédelmi vezetői kiválasztást, ezért az elmúlt időszakban lezajlott eljárások eredményei ismét lehetőséget adtak új neurális modellek meghatározására. A KÖFOP projekt „A közszolgálati karrierrendszert támogató rendszerek” című alprojektjének részeként 2018 áprilisától került bevezetésre a – korábbi vezető kiválasztási eljárásra épülő – versenyképes integrált kompetenciaalapú kiválasztási rendszer, amely biztosítja a különböző beosztásokhoz tartozó kompetenciák alapján a jelölt megfelelésének pontosabb meghatározását. Amennyiben a jelölt eredményesen teljesítette a vezető kiválasztási eljárást, jogosultságot szerez a rendvédelmi szerv utánpótlási adatbázisába történő felvételre.

A kinevezésre jogosult vezetőnek az üres beosztás betöltésekor meg kell határoznia, hogy melyik neurális modell alkalmazásával kér előzetes véleményt az általa kijelölt három személyi közötti sorrend felállítása érdekében a BM VTTF-től. Abban az esetben, ha a kinevezésre jogosult vezető nem ért egyet a rangsorállítás eredményével, akkor kinevezheti az általa ítélt legmegfelelőbb személyt, de döntését meg kell indokolnia a kinevezésre jogosult vezető szolgálati előjárója felé (országos parancsnok vagy miniszter felé).

20 Sike V. (2015) p. 6.

21 Sike V. (2015) p. 17-18.

A fentiek alapján látható, hogy a vezetői beosztás betöltése nem csak szubjektív véleményen és tapasztalatokon, hanem komoly kutatómunka eredményére épülő kiválasztási rendszer objektív véleményén alapul.

Összegezve a leírtakat megállapítható, hogy a rendvédelem és ezen belül a büntetés-végrehajtás korszerű, kompetencialapú vezető kiválasztási eljárási rendszert alkalmaz, amely segít a tudatos vezető-utánpótlás tervezésében.

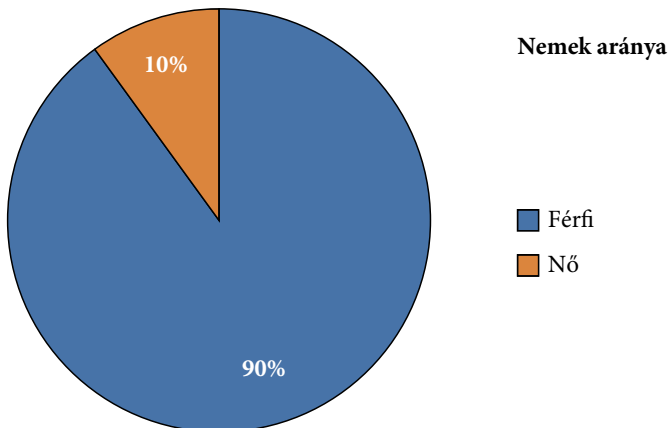
Vezetői életutak elemzése a karriertervezés tükrében

A rendvédelmi karrier- és utánpótlás-tervezésben rejlő lehetőségek feltárásában fontosnak tartottam a Büntetés-végrehajtási Szervezetben felelős vezetői beosztást betöltők életútját is megvizsgálni, mert a jövő karriermenedzsmentjének fejlesztéséhez szükséges ismerni a jelenlegi vezetői állomány karrierútját, mert ez a rendvédelem múltja, jelene és jövője is egyben. A szigorú jogszabályi keretek között működő rendvédelmi szervek az elmúlt évtizedben sokkal nyitottabbá váltak a társadalom felé, a laikus emberek betekintést nyerhetnek a mindennapjaikba.

Az életutakból kinyert statisztikai adatok megmutatják, hogy milyen állami és szakmai iskolai végzettséggel és milyen hosszú szolgálati idővel rendelkeznek a vezetők, valamint, hogy mi volt az első beosztásuk, amelyet a Büntetés-végrehajtási Szervezetnél betöltöttek. Ezek az összefüggések alapot szolgáltatnak, irányt mutatnak a rendvédelmi karriermenedzsment fejlesztésében.

Nemek megoszlásának vizsgálata

A vizsgálatom során elsőként a nemek arányát vettem górcső alá. A rendvédelmi szervek katonai jellege miatt főként férfiak teljesítenek szolgálatot, azonban a nők aránya az elmúlt évtizedekben jelentősen növekedett. A Büntetés-végrehajtási Szervezet vizsgált vezetői állományának nemek szerinti megoszlása az 1. számú diagramon kerül bemutatásra.



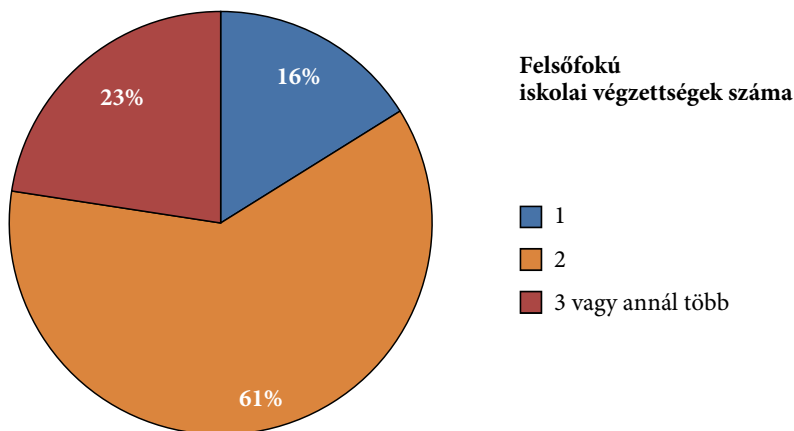
1. diagram: Nemek aránya (saját forrás)

Az elemzés során látható, hogy a vizsgált vezetői állomány 10%-a nő, 90%-a férfi. Ez az eredmény híven tükrözi a rendvédelem maszkulin jellegét. Fontos, hogy a Büntetés-végrehajtási Szervezetben számos nő tölt be vezetői beosztást, azonban a büntetés-végrehajtási szervek szakirányítói közül ez a százalék átlagosnak mondható a rendvédelmi szférát tekintve.

További kutatási témát adhat a nemek arányának megoszlás szerinti vizsgálata a rendvédelemben, mert az elmúlt időszakban megfigyelhető, hogy a nemek aránya a nők javára változott, ezért a karriermenedzsmentnek perspektívát kell nyújtania mindkét nem számára. Ez szintén kihívások elé állítja a rendvédelmi szervek vezetőit az utánpótlás tervezésében, mert van olyan szolgálati feladat, amely meghatározza a nemek szerepét. Ilyen például a motozási tevékenység, mert alapvető szabály, hogy adott nemű felügyelő csak azonos nemű személyt motozhat. Tehát, ha egy férfi börtönben csak nők teljesítenének szolgálatot, akkor ezt az alapvető feladatot nem tudnák ellátni (de ugyanez igaz lehet fordítva is).

Iskolai végzettségek vizsgálata

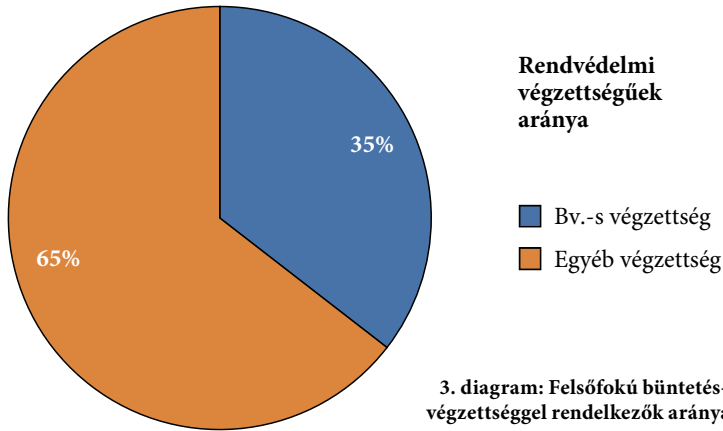
A vezetői életutak áttekintése során az állami iskolai végzettségeket is megvizsgáltam különböző szempontok szerint, amelynek eredménye a 2. és 3. számú diagramon látható.



2. diagram: Felsőfokú iskolai végzettségek száma (saját forrás)

A szakmai életutak vizsgálata során megállapítottam, hogy a vezetői állomány átlagban két felsőfokú állami iskolai végzettséggel rendelkezik, ennek aránya a vizsgált személyek tekintetében 61%. A további elemzésekből látható, hogy a vezetők 23%-a három vagy annál több diplomát szerzett.

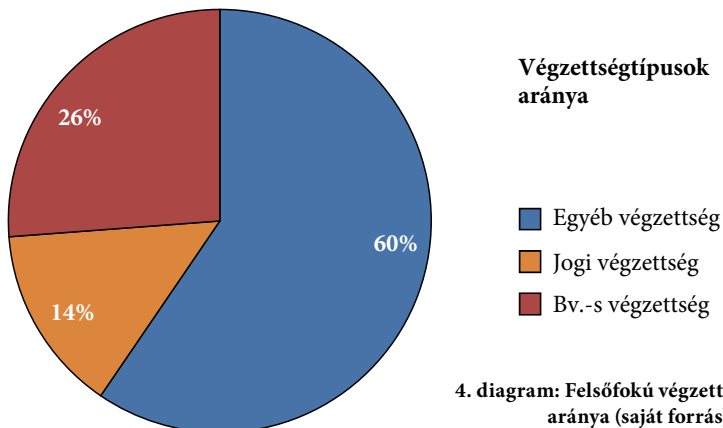
Ezek a számok mutatják, hogy az önképzésre kiemelt figyelmet fordítanak a vezetők, amely a karrierépítésnek is szerves része. Már Seneca is megállapította, hogy „*Non shcolea, sed vitae discimus*”, azaz „*Nem az iskolának, hanem az életnek tanulunk*”. Ez közhelynek számíthat, de a karriertervezésben fontos a saját képzési igény megléte, az utódlástervezésben pedig a munkáltató részéről a képzéseken való részvétel támogatása.



3. diagram: Felsőfokú büntetés-végrehajtási végzettséggel rendelkezők aránya (saját forrás)

Az iskolai végzettségek tekintetében fontosnak tartottam a büntetés-végrehajtási végzettségek vizsgálatát is. A Nemzeti Közszolgálati Egyetemen, valamint annak jogelődjénél a Rendőrtiszti Főiskolán és a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetemen zajlott rendvédelmi képzés. A vizsgált vezetői állomány elsősorban a Rendőrtiszti Főiskolán szerzett büntetés-végrehajtási szakirányú végzettséget. A diploma egyenértékű volt a büntetés-végrehajtási szakmai végzettséggel is, tehát nem kellett külön felsőfokú büntetés-végrehajtási szaktanfolyamon részt vennie, mentesült a teljesítése alól. Jelenleg a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen szerzett szakirányú büntetés-végrehajtási végzettséggel rendelkező állomány mentesül a rendészeti szervező büntetés-végrehajtási szakmairány szakképesítés, továbbá a rendészeti szakvizsga teljesítése alól. A 3. számú diagram alapján látható, hogy a vizsgált vezetői állomány jelentős része, 35%-a szerzett szakirányú büntetés-végrehajtási végzettséget.

A felsőfokú végzettség megszerzésének munkáltatói támogatása mellett ösztönzőleg hat az a jogszabályi háttér, amely biztosítja, hogy a szakirányú rendvédelmi végzettséget szerzett munkatársak mentesüljenek más – egyébként kötelező – rendvédelmi szerv specifikus képzés alól. A tehetséggondozás tekintetében továbbra is fontos szerepet játszik ennek a gyakorlatnak a fenntartása, továbbá ösztönzőleg hat a szervezet iránti elköteleződésre is.



4. diagram: Felsőfokú végzettségtípusok aránya (saját forrás)

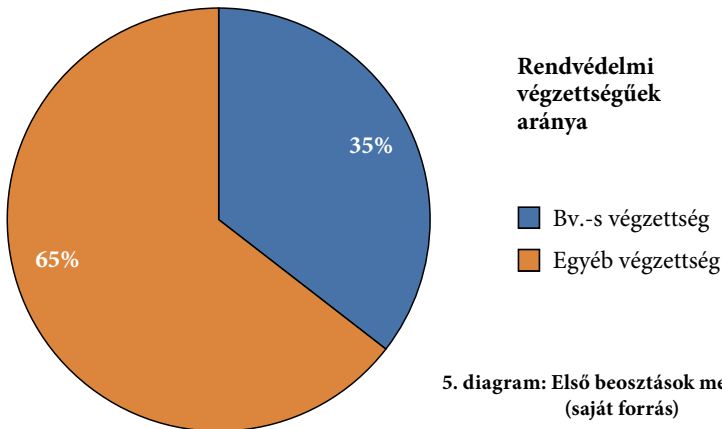
A felsőfokú végzettségeket megvizsgáltam a büntetés-végrehajtási szakmai oldalról, valamint a megszerzett diplomák kapcsán, azonban kutatásom során tapasztaltam, hogy a jogi végzettség a vizsgált vezetői állomány tekintetében szintén kiemelkedő. A 4. számú diagram megmutatja, hogy a vezetők 14%-a szerzett jogász diplomát. A jogszabályok ismerete és alkalmazásuk rendkívül fontos a rendvédelem tekintetében, mert szigorú jogszabályi keretek között végzi feladatát valamennyi rendvédelmi szerv.

Az egyéb végzettségeket tekintve a skála vegyes, a tanári diplomától kezdve a védelmi igazgatási vezetőn és a pszichológus végzettségen keresztül többféle szakismerettel rendelkeznek, amelyek szintén jól alkalmazhatóak a büntetés-végrehajtás területén. Például a börtönök egyik fő feladata a fogvatartottak reintegrációjának elősegítése, a társadalomba való visszailleszkedésük támogatása, így a tanári vagy pszichológusi gondolkodás segítséget nyújt a mindennapokban.

Az első szolgálati beosztások vizsgálata

A rendvédelmi életpálya kezdetének egyik sarokpontja az első szolgálati beosztásba történő kinevezés. Ezzel válik a jelentkező a szervezet teljes értékű tagjává, innentől kezdődik a rendvédelmi karrierje. A rendvédelmi szerv specifikumától függően folytatódik a beosztásnak megfelelő oktatáson való részvétellel, amely teljesítése nélkül a dolgozó nem teljesíthet önállóan szolgálatot.

A büntetés-végrehajtási vezetők első rendvédelmi beosztásának arányait az 5. számú diagram mutatja be.



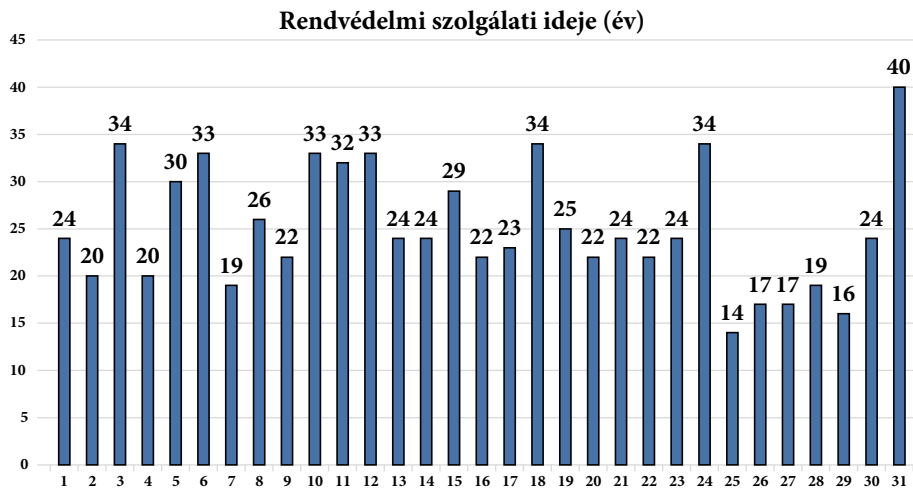
A vizsgált vezetői állomány első hivatásos szolgálati beosztásának vizsgálata során megállapítottam, hogy valamennyien nem vezetői beosztásba, hanem tiszthelyettesi vagy tisztai állománykategóriának megfelelő munkakörbe kerültek kinevezésre. Kiemelendő, hogy az érintettek 23%-a először őri, biztonsági vagy körletfelügyelői beosztást töltött be a rendvédelmi pályáján.

Látható, hogy a vizsgált vezetői állomány valamennyi tagja nem vezetőként kezdte rendvédelmi karrierjét, hanem a hivatali ranglétrát végigjárva jutott el a parancsnoki beosztásig.

A szolgálati idő vizsgálata

A rendvédelmi életpálya másik meghatározó eleme a szolgálati idő, amely alapvetően a szervezetekben eltöltött tényleges munkaviszony hosszát jelenti az első kinevezéstől számítva. Az életpályarendszerek egyik alappillére a hosszú szolgálati idő biztosítása, amely egyben elkötelezetté teszi a munkavállalókat a szervezet irányába. Ennek elérése pozitívan befolyásolja a fluktuációs mutatókat, továbbá a rövid, közép és hosszú távú stratégiák megvalósítása is egyszerűbbé válik. A szervezet mindennapi szolgálatellátását könnyebbé teszi, az állományra nemcsak a munkáltatói jogkör gyakorlóit számíthatnak, hanem ezáltal a munkahelyi közösség is erősödik.

A 6. számú diagram a vizsgált vezetők rendvédelmi szolgálati idejét tartalmazza.



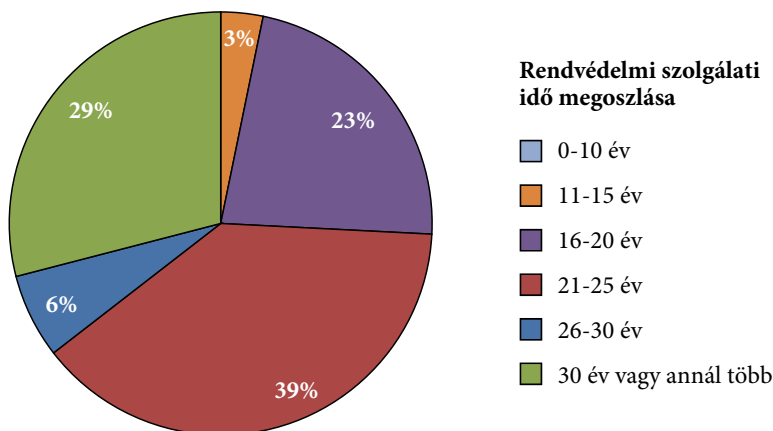
6. diagram: Rendvédelmi szolgálati idő években (saját forrás)

Az érintettek szolgálati idejét tekintve megállapítható, hogy minden vezető legalább 10 éves szolgálati viszonyal rendelkezik. A legmagasabb szolgálati idő 40 év, amely kiemelkedő a maga nemében. A vizsgált vezetői állomány átlagos szolgálati ideje 25 év, amely megmutatja, hogy a rendvédelem, valamint ezen belül a Büntetés-végrehajtási Szervezet hosszú távú karrierlehetőséget nyújt az állományra számára.

A rendvédelemben eltöltött szolgálati idő meghatározó a hivatásos állományú tagok számára, mert a jogalkotó számos juttatást és elismerést biztosít azoknak a dolgozóknak, akik 10, 15 vagy több éve teljesítenek szolgálatot. Ezek részletszabályait a belügyminiszter által alapított és adományozott elismerésekről szóló 37/2012. (VIII. 2.) BM rendelet tartalmazza. A teljesség igénye nélkül, például pénzjutalomban részesíti a belügyminiszter a belügyi szerveknél bármely foglalkoztatási jogviszonyban eltöltött legalább 10 év szolgálati idővel rendelkezőt, amely minden további 5 év munkaviszony után is jár a dolgozónak, de ilyen elismerés a legszélesebb körben ismert jubileumi jutalom is.

Tapasztalatok alapján a szolgálati időhöz kötött elismerések ösztönzőleg hatnak a személyi állományra, amely szintén része a rendvédelmi karriermenedzsmentnek.

A továbbiakban az egyes vezetők szolgálati idejének megoszlását mutatom be a 7. számú diagramon.



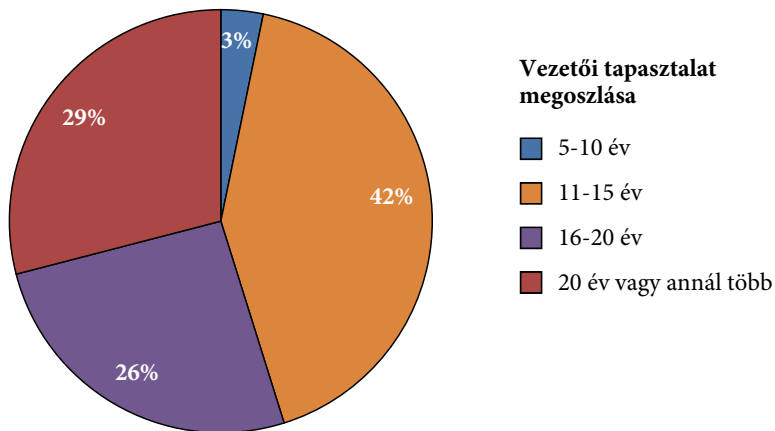
7. diagram: Rendvédelmi szolgálati idő megoszlása (saját forrás)

A büntetés-végrehajtási vezetők rendvédelemben eltöltött szolgálati idejének megoszlásából látható, hogy a vezetők 39%-a 21-25 éves szolgálati viszonyal rendelkezik, továbbá 29%-a az érintett vezetőknek 30 évnél hosszabb ideje tagja a rendvédelemnek. A teljes vizsgálati számot tekintve a vizsgált vezetők 72%-a több mint 20 éve teljesít szolgálatot a szervezetben.

Vezetői tapasztalat vizsgálata

A szolgálati idő elemzése mellett megvizsgáltam az érintett vezetők tapasztalatát a szolgálati idő tekintetében. A civil szférában is komoly jelentőséggel bír a tapasztalat, főként a felsőfokú végzettséget igénylő munkakörök esetében. Egy új beosztás betöltésekor gyakran szerepel elvárásként a 3-5 éves vezetői gyakorlat az adott munkakörben vagy szegmensben. Ezek a tendenciák megjelennek a rendvédelemben is, azonban a vezetői beosztásba való kinevezéshez nem feltétlenül szükséges a már máshol megszerzett rendvédelmi vezetői tapasztalat, hanem elegendő az elvárt kompetenciáknak való megfelelés és a rátermettség. Általános gyakorlat, hogy vezetői beosztásba történő kinevezés előtt a jelölt megbízással tölti be azt a beosztást, amelybe a végleges kinevezését tervezik. Ezáltal a munkáltatói jogkör gyakorlója a gyakorlatban ismerheti meg a mindennapi feladatellátás közben tanúsított viselkedési normáit, a beosztottakhoz való viszonyulását, a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciáinak való megfelelést.

A továbbiakban az érintettek vezetői tapasztalatát mutatom be. Minden vezető legalább 8 éves rendvédelmi vezetői tapasztalattal rendelkezik. Kiemelendő, hogy a leghosszabb vezetői beosztásban eltöltött idő közel három évtized, azaz 28 év, amely rendkívüli ebben a szférában. A 8. számú diagram a vezetői tapasztalat megoszlását tartalmazza.



8. diagram: Vezetői tapasztalat megoszlása (saját forrás)

A vezetői tapasztalat megoszlásának vizsgálata során megállapítható, hogy a büntetés-végrehajtási vezetők 3%-a rendelkezik 5-10 éves tapasztalattal, közel egyharmaduk 20 vagy annál több éve tölt be vezetői beosztást a rendvédelemben. Az átlag vezetői tapasztalatuk 17 év. Ezek az arányszámok megmutatják, hogy a vezetői állomány hosszútávon elkötelezett a szervezet tekintetében.

A vezetői életutak statisztikai adatai megmutatták, hogy a magasabb iskolai végzettség kaput nyithat a magasabb beosztás betöltéséhez. A felsőfokú végzettséggel, főként szakirányú végzettséggel rendelkező beosztotti állománynak nagyobb lehetősége van olyan rendvédelmi karriert elérni, amelyet megtervezett ga számára.

Összegzés

Tanulmányomban a rendvédelmet a Büntetés-végrehajtási Szervezeten keresztül mutattam be, amely feladatát tekintve speciális, mégis a szervezetet érintő hatások, az emberi erőforrással kapcsolatos kihívások hasonlóak a civil szférában működő vállalatokéival.

Az elméleti áttekintés és a kutatás során megállapítottam, hogy a rendvédelemnek nyitottnak kell lennie a társadalom felé. A fiatalok pályára vonzása kiemelt feladattá vált, amely megvalósítása a generációs különbségekből adódó problémákra is megoldást nyújthat. Fontos a továbbképzéseken való részvétel, amely szélesíti a részt vevő személyi állomány látókörét, a megszerzett tudást hasznosítani tudják a mindennapi feladatellátás során.

A kompetenciaalapú kiválasztási eljárási rendszerek használata megkönnyíti a pályára illesztést és a vezetői utánpótlást. A közszférában már vannak előrelépések a karriermenedzsment fejlesztésének tekintetében, az Európai Unió pályázatok lehetőségét adnak korszerű életpályarendszerek kialakítására.

A kutatás során elemeztem a büntetés-végrehajtási szakirányítók szakmai életútját, amelyet több perspektívából néztem meg. Megállapítást nyert, hogy az iskolázottság, a felsőfokú iskolai végzettség megszerzése nagyon fontos a szakmai előmenetel tekintetében, valamint az első szolgálati beosztás meghatározó az állomány karrierjének tekintetében, arra építve lehet motiválni az önképzésre, egyéni fejlődési igény kialakítására.

A szolgálati idők vizsgálatánál megállapítható, hogy a rendvédelem hosszú életpályát biztosít a személyi állománya számára. A vezetők jelentős tapasztalattal rendelkeznek az irányítás területén, amelyet hasznosítani lehet a rendvédelmi karrier- és utánpótlás-tervezésben.

Felhasznált irodalom

- Belényesi Emese – Kriskó Edina (2018): A pályaorientációs képzés szerepe a közigazgatás utánpótlásának biztosításában. KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása., Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, p. 6-8
- Csath Magdolna (2001): Stratégiai változásmenedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, p. 189
- Csath Magdolna (2008): Interkulturális menedzsment. Vezetés eltérő kultúrákban. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, p. 39
- Heidrich Balázs (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Telex Consulting, Budapest, p. 6
- Linder Sándor – Dihen Lajosné – Henkey Isván (2003): Humán controlling. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, p. 9-10
- Noe, Raymond A. – Hollenbeck, John R. – Gerhart Barry- Wright, Patrik M. (2006): Human Resource management: Gaining a competitive advantage. Fifth Edition, McGraw-Hill Irwin, p. 82-83
- Zsolnai László (2000): A döntéshozatal etikája. Kossuth Kiadó, Budapest, p. 37

Törvények, jogszabályok jegyzéke

1995. évi CVII. törvény a büntetés-végrehajtási szervezetről
2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról
- 154/2015. (VI. 19.) Korm. rendelet a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény végrehajtásáról
- 31/2015. (VI. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományát érintő személyügyi igazgatás rendjéről
- 37/2012. (VIII. 2.) BM rendelet a belügyminiszter által alapított és adományozott elismerésekről

Hivatkozások jegyzéke

- Beregnyi József – Bozorádi János (2016): Belügyi rendészeti ismeretek. p. 23-25 Megtalálható: tanari.mfg-tavoktatas.hu/szertar/tools/content/budavarinebereszersebet/01_bri.ppt (Utolsó letöltés: 2018.11.15.)
- BM Vezetőképzési, Továbbképzési és Tudományszervezési Főosztály Vezetőképzés és vezető-kiválasztás, Remeteszlós, Megtalálható: <http://bmkszf.hu/tart/index/405/Bemutakozas> (Utolsó letöltés: 2018.11.16.)
- Büntetés-végrehajtási pártfogó felügyelet. Megtalálható: <https://bv.gov.hu/hu/a-buntetes-vegrehajitasi-partfogo-felugyelet> (Utolsó letöltés: 2018.11.22.)
- Előzetes piaci konzultáció a „Kormányzati Személyügyi Döntéstámogató Rendszer kialakítása” tárgyú közbeszerzési eljárás előkészítéséhez. (2018), eGov Hírlevél. Megtalálható: <https://hirlevel.egov.hu/2018/04/22/elozetes-piaci-konzultacio-a-kormanyzati-szemelyugyi-dontestamogato-rendszer-kialakitasa-targyu-kozbeszerzesi-eljaras-elokesziteséhez/> (Utolsó letöltés: 2018.11.21.)
- Fórizs Sándor (2014): Rendészeti szervek vezetés- és szervezéselmélete – A rendészeti szervek rendszere, sajátosságai, NKE-RTK, Budapest, p. 13-15, Megtalálható: <https://tudasportal.uni-nke.hu/> (Utolsó letöltés: 2018.11.16.)

- Hatvani Andrea, Budaházy-Mester Dolli, Héjja-Nagy Katalin: Tanári személyiségfejlesztés és attitűdformálás. p. 11 Megtalálható: http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/tanszemfejl/super_szivrvnymodellje.html (Utolsó letöltés: 2018.11.15.)
- Juhász István, Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás., TÁMOP-4.2.1 A1 és a TÁMOP 2.1.2 A2 könyvei, Eszterházy Károly Főiskola, p. 5.2.7, Megtalálható: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021_55_emberi_eroforras_gazdalkodas/527_a_karriertervezs_helye_az_emberierforrgazdalkodsban.html (Utolsó letöltés: 2018.11.15.)
- Juhász István, Matiscsákné Lizák Marianna: Emberi erőforrás-gazdálkodás., TÁMOP-4.2.1 A1 és a TÁMOP 2.1.2 A2 könyvei, Eszterházy Károly Főiskola, p. 9.2.2 , Megtalálható: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021_55_emberi_eroforras_gazdalkodas/922_a_szemlyzetfejleszt.html (Utolsó letöltés: 2018.11.22.)
- Juhász István: Karriermenedzsment. p. 6-7 Megtalálható: old.ektf.hu/~juhasz.istvan/szem_tev/7_ea_karriermenedzsment.ppt (Utolsó letöltés: 2018.11.15.)
- Kalocsai Fegyház és Börtön bemutatása. Megtalálható: <https://bv.gov.hu/intezetek/kalocsa/tortenet> (Utolsó letöltés: 2018.11.16.)
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (2011) Megtalálható: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztesi-Program.pdf> 42-46. oldal (Utolsó letöltés: 2018.11.16.)
- Malét-Szabó Erika (2018): A közszolgálati támogató rendszerek – A „KOMP” rendszer , Budapest, p. 2-6 Megtalálható: https://bmprojektek.kormany.hu/download/f/bd/02000/KOFOP215_Nyitorendezeny_20180126_Kivalasztas.pdf (Utolsó letöltés: 2018.11.16.)
- Pálhalmi Országos Büntetés-végrehajtási Intézet bemutatása. Megtalálható: <https://bv.gov.hu/intezetek/palhalma/tortenet> (Utolsó letöltés: 2018.11.16.)
- Sike Veronika (2015): Vezető-kiválasztás és vezetőképzés aktualitása az ÁROP-2.2.17. Új közszolgálati életpálya c. kiemelt projekt eredményei alapján, Budapest, p. 6, p. 17-18 Megtalálható: https://bmprojektek.kormany.hu/download/f/bd/02000/KOFOP215_Nyitorendezeny_20180126_Kivalasztas.pdf (Utolsó letöltés: 2018.11.16.)
- Szabó Attila: A generációs elmélet spiráldinamikai értelmezése. Integrál Akadémia. Megtalálható: <http://blog.integralakademia.hu/a-generacios-elvelet-spiralldinamikai-ertelmezese/> (Utolsó letöltés: 2018.11.15.)
- Tolna Megyei Büntetés-végrehajtási Intézet bemutatása. Megtalálható: <https://bv.gov.hu/intezetek/szekszard/tortenet> (Utolsó letöltés: 2018.11.16.)