

MALÉT-SZABÓ ERIKA - HEGYI HELLA - HEGEDŰS JUDIT - SZELLES ERIKA - IVASKEVICS KRISZTIÁN

RENDŐRI ALAPKOMPETENCIÁK AZ EGYSÉGES KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK TÜKRÉBEN

Tanulmányunkban a Rendőrség Tudományos Tanácsa, valamint a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16. azonosító számú, *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* elnevezésű projekt (a továbbiakban: Projekt) Kiválasztási Munkacsoportjának keretében megalkult Alapkompetencia Kutatócsoport közös kutatási eredményeit ismertetjük. A kutatás célja az egységes közszolgálati alapkompetenciákra épülve a specifikus közigazgatási és rendészeti alapkompetenciákon keresztül a *rendőri alapkompetenciák* meghatározása volt. Az egységes közszolgálati alapkompetenciák meghatározását célzó kutatás során a vonatkozó hazai és nemzetközi elméleti ismeretekre és gyakorlati tapasztalatokra építve strukturált interjúkat vettünk fel az egyes érintett közigazgatási és rendészeti szervek vezetői által kijelölt vezetőkkel, melynek tartalomelemzési eredményeire építve egy online kérdőívet állítottunk össze és vettünk fel egy sokkal szélesebb (összesen 1443 főt elérő) mintán, melyből 378 kérdőívet rendőri vezetők töltöttek ki. A rendőrökkel szembeni specifikus elvárások meghatározása érdekében az így kapott adatokat elemeztük annak érdekében, hogy meghatározhassuk, miben és milyen mértékben térnek el a rendőrökkel szembeni elvárások a közszolgálat egészében jellemző elvárásoktól.

Elméleti összefoglaló

A nemzetközi kitekintés sok hasznos tapasztalattal járhat a hazai rendőri kompetenciák elemzésénél. A társadalmi, kulturális és szervezeti különb-

ségek ugyan jelentősen kihathatnak a nemzetközi eredmények általánosíthatóságára (Campbell & Kodz, 2011), ugyanakkor módszertanilag adalékul szolgálhatnak számunkra azok a kutatások, melyek közvetve-közvetlenül a kompetenciák feltárására, mérésére szolgálnak.

A rendőrök kiválasztásával kapcsolatos nemzetközi kutatások

A rendészeti alapkompenciák meghatározása szorosan összefügg a rendőrök kiválasztásával és képzésével. A legtöbb szakirodalom e két területtel összekapcsolva taglalja a rendőri kompetenciák témakörét.

A rendőrök kiválasztásának hatékonyságát mérő eszközök vizsgálata közkezdvelt témaként jelent meg a nemzetközi kutatásokban. A legtöbb kutatás, amely a rendőrök kiválasztásának pszichológiai eszközeit tesztelte arra fókuszált, hogy felmérje az egyes módszerek prediktív érvényességét. Varela, Boccaccini, Scogin, Stump és Caputo (2004) metaelemzésükben 175 tanulmány eredményeit vizsgálták meg arra vonatkozóan, hogy a három akkoriban legismertebb (Minnesota Multiphasic Personality Inventory, MMPI; California Psychological Inventory, CPI; Inwald Personality Inventory, IPI), rendvédelmi kiválasztásban alkalmazott eszköz milyen mértékben mutat összefüggést a későbbi teljesítménnyel. A három eszköz közül a CPI mutatta a legjobb értékeket, azonban mindhárom eszköznél mérsékelt volt a hatásmagyság. Több más kutatás is hasonlóan visszafogott eredményt mutatott mind az MMPI-al, mind pedig a CPI-al kapcsolatban (Aamondt, 2004; Sarchione, Muchinsky, Nelson & Cuttler, 1998).

A Candidate and Officer Personnel Survey-t (COPS) (Guller & Guller, 2003) már kifejezetten azzal a céllal fejlesztették ki, hogy rendvédelmi szervezetekhez jelentkezőket, valamint felülvizsgálati igény/előléptetés esetén a már állományban lévő munkatársakat lehessen megbízhatóan értékelni. A COPS egy 240 elemből álló kérdőív, amelynek minden kérdése igaz/hamis válaszlehetőségekből áll, és 18 faktorra áll össze. Az eszköznek egy kutatás tesztelte a konkurrens validitását, amely igen jónak bizonyult (McGrath & Guller, 2009), azonban még további vizsgálatok szükségesek annak érdekében, hogy további konklúziókat lehessen leszűrni az eszköz alkalmazhatóságáról.

A fenti két kutatás is arra utal, hogy alapvetően fontos a kiválasztási eszközök folyamatos elemzése, fejlesztése, hiszen a kiválasztási folyamatnak alkalmazkodnia kell a változó társadalmi közeghez, kihívásokhoz.

Létezik-e rendőri személyiség?

A nemzetközi kutatásokban felmerül a kérdés, hogy létezik-e egyáltalán – ahogy ők fogalmazzák – „rendőri személyiség”? Igen érdekes du Preez, Cassimjee, Ghazinour, Lauritz és Richter (2009) kutatása, akik 1145 rendőrhallgatót személyiségét vizsgálták meg a Temperamentum és Karakter (TCI) kérdőívvel, és hasonlították össze hasonló korú nem rendőri pályán lévő egyetemi hallgatók eredményeivel. A TCI négy temperamentum dimenziót - (az újdonságkeresés (Novelty Seeking-NS), az ártalomkerülés (Harm Avoidance-HA), a jutalomfüggőség (Reward Dependence-RD), és a kitartás (Persistence-P) - valamint három karakterdimenziót - (önirányítottság (Self-Directedness-S), az együttműködés (Cooperativeness-C) és a transzcendenciaélmény (Self-Transcendence-ST) - mér. Összességében véve a TCI kérdőív 240 tételt tartalmaz, melyeket igen-nem döntéssel kell megválaszolni (Cloninger et al., 1993 idézi Rózsa et al., 2004). A rendőrhallgatók a kontrollcsoporthoz képest szignifikánsan alacsonyabb átlagpontszámot értek el az újdonságkeresés, az ártalomkerülés és az együttműködés alskálákon, viszont szignifikánsan magasabbak voltak az értékeik az önirányítottság, a kitartás és a transzcendenciaélmény alskálákon. Fontos azonban, hogy a hatásnagyság csak az újdonságkeresés és az ártalomkerülés alskálákon volt erős, és az együttműködés esetében kifejezetten gyenge volt.

A Saltes-Pedneault, Ruef és Orr által 2010-ben végzett kutatás (2010) 206 újonc rendőr és tűzoltó személyiségvonásait hasonlította össze a Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) kérdőívet felhasználva. A NEO-PI tesztet elsőként Costa és Mcrae publikálta. A kérdőív 240 állítást tartalmaz, egy ötfokú Likert típusú skálán kell megválaszolni azt, hogy az egyén mennyire ért egyet az adott állítással. Ennek alapján 5 alapidimenziót és azon belül összesen 30 mutatót határoztak meg, melyek az alábbiak:

Az egyes Big Five-dimenziók harminc alkálaja (facets) a Neo-Pi@-ben				
Neuroticizmus/ Érzelmi stabilitás (N)	Extraverzió (E)	Nyitottság (O)	Barátságosság (A)	Lelkiismeretesség (C)
N1 Szorongás	E1 Melegség	O1 Fantázia	A1 Bizalom	C1 Kompetencia
N2 Ellenségeség	E2 Társaság- kedvelés	O2 Esztétika	A2 Egyenesség	C2 Rendezettség
N3 Depresszió	E3 Asszertivi- tás	O3 Érzelmek	A3 Altruizmus	C3 Kötelességtu- dat
N4 Feszélyezett- ség	E4 Aktivitás	O4 Cselekvé- sek	A4 Alkalmazko- dás	C4 Teljesítményre törekvés
N5 Impulzitivás	E5 Izzalomke- resés	O5 Gondola- tok	A5 Szerénység	C5 Önfegyelem/ önkontroll
N6 Sebezhetőség	E6 Pozitív ér- zelmi meg- nyilvánulás	O6 Értékek	A6 Légyszívűség	C6 Megfontoltság

1. számú táblázat
NEO-PI dimenziói¹

Az eredmények azt mutatták ki, hogy a tűzoltókhöz képest az újonc rendőrök szignifikánsan magasabb átlagpontszámot értek el a Társaságkedvelés, a Kötelességtudat és a Megfontoltság alkálákon.

Abrahamsen és Strypes (2010) a Big Five Inventory kérdőívvel hasonlították össze 179 rendőr válaszait egy 389 fős kontrollcsoporttal. A legnagyobb, statisztikailag szignifikáns különbség a rendőr minta javára az Érzelmi stabilitás dimenzióban volt. Ezzel szemben a kontrollcsoport szignifikánsan magasabb értékeket adott az Új élmények iránti nyitottság dimenzióra. Ez azt jelenti, hogy a rendőrök sokkal konzervatívabbnak bizonyultak, kevésbé nyitottak az új élmények iránt. Különbséget találtak továbbá a konfliktuskezelésben is a kontrollcsoport és a rendőrök között: elsősorban abban volt különbség, hogy a rendőrökre kevésbé volt jellemző a konfliktuskerülés, mint a kontrollcsoportra.

A fentebb bemutatott kutatások alapvetően abból indultak ki, hogy létezik egy úgynevezett rendőri személyiség, vannak olyan személyiségvonások, melyek inkább jellemzők azokra az emberekre, akik a rendészeti pályát választják, mint mások

¹ Idézi Mirnics Zsuzsanna: A személyiség építőkövei. Bölcsész Konzorcium, 2006.

Rendészeti kompetenciák

A rendőri kompetenciák meghatározását célozta meg 2009-ben az osztrák Belügyminisztérium Biztonsági Akadémiája a „Rendőrség. Hatalom. Emberek. Igazság”² című projektjével, melynek egyik legfőbb célja a szervezetfejlesztés volt. A szervezetfejlesztés fő fókuszában a civil társadalom és a rendőrség közötti kapcsolat javítása állt. E cél elérése érdekében fontosnak tartották azoknak a kompetenciáknak a feltárását, melyek segítségével a rendőrök meg tudnak felelni a társadalmi elvárásoknak. Arra a kérdésre keresték a választ, hogy milyen tulajdonságokkal rendelkezzen az a személy, aki a rendőrségnél akar elhelyezkedni. E kérdés megválaszolása nem olyan egyszerű, mint ahogy első pillantásra tűnik, hiszen – ahogy arra a cikk szerzői Thomas Schlesinger, Andreas Nagl és Julia Kremnitzer (2016) is felhívták a figyelmet – nagyon gyakran hiányzik az a tudományos bázis, amellyel a kiválasztást segíthetik. Kutatásuk során az Erpenbeck és Heyse kompetenciaatlaszából indultak ki, mely véleményük szerint kiválóan alkalmazkodik a rendőri munkához. Ennek alapján próbálták meghatározni a rendőrökkel szemben egységes elvárásként megfogalmazható kompetenciaprofil. A Heyse és Erpenbeck kompetenciamodellje 4 alapkompenciát határozott meg (Heyse, Erpenbeck, 2007):

1. Személyes kompetenciák
2. Vezetői kompetenciák
3. Szakmai kompetenciák
4. Szociális-kommunikációs kompetenciák

A rendészeti szervezetspecifikus kompetenciamérés 3 szakaszban történt: az első fázisban meghatározták azt a célcsoportot, akiknek a kompetenciáit fel akarták tárni. Ezt követően próbálták meghatározni azokat az

² http://www.bmi.gv.at/cms/BMI_Service/Aus_dem_Inneren/Die_Polizei_als_Menschen_rechtsschutzorganisation.pdf
Letöltés ideje: 2017. január 5.

általuk végzett tevékenységeket, amihez kompetenciákat csatoltak. Ezeket felmérve a harmadik részben pedig kialakították a kompetenciaprofilit.

A kutatás során a négy alapkompenciához kapcsolódóan 64 állítást fogalmaztak meg, melyet 7-es skálán kellett értékelni, hogy mennyire releváns a rendőri munka szemszögéből. 871 rendőr töltötte ki az online kérdőívet. Az 2. számú táblázat eredményei a négy alapkompenciára vonatkozó eredményeket mutatja (Schlesinger, Nagl, Kremnitzer 2016):

Alapkompenciák	Átlag	Szórás
<i>Személyes kompetenciák</i>	4,43	0,70
<i>Vezetői kompetenciák</i>	4,09	0,78
<i>Szociális és kommunikációs kompetenciák</i>	4,44	0,74
<i>Szakmai kompetenciák</i>	3,61	0,83

2. számú táblázat
Alapkompenciák

Annak a kérdésnek a megválaszolása érdekében, hogy vajon a szakmai kompetenciák milyen viszonyban vannak a többi kompetenciákkal, t-próbákat végeztek el a kutatók. Végkövetkeztetésként azt fogalmazták meg a szerzők, hogy a rendőrök számára az elméleti ismeretek nem olyan relevánsak.

A kompetenciaprofil kialakításához a kutatás harmadik fázisában interjúkat és fókuszcsoportos beszélgetéseket készítettek a lakossággal, melyet összehasonlítottak a 2. fázisban kapott eredményekkel. Ennek alapján az alábbi kompetenciaprofilit határozták meg:

- Szociális és kommunikációs kompetenciák: ezen belül pedig a kooperációra való képességet, a segítőkészséget és a kommunikációs készségeket emelték ki.
- Személyes kompetenciák: ezen belül a felelősségvállalás, hitelesség, megbízhatóság részelemek kerültek felsorolásra.

- Rendőri szakmai kompetenciák: szaktudás, szakterületen túlmutató tudás, szisztematikus, stratégiai gondolkodásmód elemeket fogalmazták meg.
- Reflektivitás: melynek elemei a készenlét, az értékelésre való képesség, a problémamegoldás
- Szituációhoz alkalmazkodó vezetői kompetenciák: terhelhetőség, a konfliktus-megoldási képesség, eredményorientáltság

A projekt eredményeképpen tudományos kutatásra építve kialakították az egységes rendészeti kompetenciaprofilit, és ehhez kapcsolódóan kidolgoztak egy képzési programot. Véleményünk szerint mind kutatás-módszertanilag, mind pedig képzésfejlesztést tekintve példaértékű e projekt.

A rendőri vezetés főbb megközelítései

Érdeemes áttekinteni, hogy a szakirodalom tesz- e különbséget a vezetők és a beosztottak kompetenciái között. Több kutatás rámutatott arra, hogy a rendészeti alapkompenciák preferenciája függhet az adott személy által betöltött pozíciótól/rendfokozattól (Baker, 2006). Wagfield (1996), valamint Wagfield és mtsai (1998) kutatásaikban sussex-i rendőrökkel készített felmérést arról, hogy miként vélekednek a számukra szükséges főbb kompetenciákról. Az eredmények azt mutatták ki, hogy míg például egy felsőbb szintű rendőri vezetőnél fontosnak tartják a numerikus számolási képességeket, addig ez a kompetencia egy alacsonyabb beosztású rendőrnél nem volt elvárásként megfogalmazva. Bryman és Stephens (1996) kutatásukban kimutatták, hogy míg az alacsonyabb rendfokozatban lévő vezetőknél nem volt fontos az, hogy legyen egy általános küldetéstudata, addig ez a felsőbb szintű vezetőknél már megjelent igényként. Hasonlóan rendfokozatfüggő eredmény született Andreescu és Vito (2010) felmérésében. Míg az alacsonyabb rendfokozatban lévő vezetőknél fontosnak tartotta az állomány, hogy a vezetői pozícióját aktívan gyakorolja, addig a felsővezetőknél ez a készség az utolsók között szerepelt. (Megjegyzendő, hogy a rendfokozat sok esetben a vezetői beosztáshoz rendelt, így annak a szintjét jelzi.)

Azonban lehetnek rendfokozattól független, általános rendőri kompetenciák is. Densten (2003) felmérésében azt találta, hogy a rendvédelmi dolgozók pozíciójuktól és rendfokozatuktól függetlenül fontosnak találták, hogy az adott vezető ne hárítsa el a felelősséget, illetve ne halogassa a meghozandó döntéseket.

A rendőri vezetéssel kapcsolatos kompetenciák feltárását célzó kutatásokban elsődlegesen az egyéni különbségeket vizsgálták, különös tekintettel a kognitív képességekre és a személyiségjellemzőkre. Ugyan személyiségteszteket számos helyen alkalmaznak arra, hogy megállapítsák, kiből lehet effektív rendőri vezető, azonban számos kutatás utal arra, hogy a vonások, illetve a személyiségjellemzők nem megbízhatóak abban, hogy előre jelezzék, kiből lesz hatékony vezető, továbbá nem túl hatékonyak abban sem, hogy megkülönböztessék a vezető és nem vezető beállítottságú rendőröket (Bolden, 2004; Roberg és mtsai, 2002). A vonásos megközelítéssel szemben más kutatások a szakértelemre/képességekre helyezik a hangsúlyt, amelyek tanulhatóak, illetve fejleszthetőek. Ezzel a megközelítéssel szemben azonban sokan kritikával éltek arra hivatkozva, hogy a szakértelem egy túlságosan tág fogalom, és nem mutatja meg azt, hogy az egyes képességek közötti különbségek hogyan hatnak a vezetői teljesítményre (Northouse, 2004).

Az ideális rendőri vezetők kompetenciáival kapcsolatos kutatások közül érdemes megemlíteni Stevens kutatását, aki Amerikában a rendőri szerv állományából 97 személyt kérdezett meg arról, hogy miként képzelel el az ideális rendőri vezetőt. A legtöbben az akcióorientáltságot részesítették előnyben (91%), ezen túlmenően nagy számban előfordult a döntéshozói képesség (76%), illetve viszonylag alacsonyabb értékben ugyan, de az integritás is megjelent, mint fontos faktor (62%). Érdemes kiemelni, hogy a korábbi kutatásokban az integritás, mint vizsgálandó terület egyáltalán nem jelent meg.

Pearson-Goff és Herrington (2013) 66 brit, amerikai, kanadai és ausztrál, rendőri vezetéssel kapcsolatos kutatást összegzett annak érdekében, hogy feltárják, milyen kompetenciákkal rendelkezhetnek az ideális rendőri vezetők. Általánosságban hét olyan visszatérő kompetencia volt, amely a legtöbbször megjelent a kutatási eredményekben:

- Etikusak
- Példaképek
- Jó kommunikációs képességekkel rendelkeznek
- Kritikusan és kreatívan gondolkodnak
- Képesek döntéseket hozni
- Szavahihetőek
- Legitimek

Fontos azonban, hogy ezek a kutatások a jó vezetőt nem objektív kimeneti indikátorokon (pl.: munkahelyi teljesítmény) keresztül definiálták, hanem a beosztottak, felsővezetők visszajelzései és véleményei alapján. Mindamellett kérdésként merül fel az is, hogy amennyiben ezeket objektívabb mutatókon keresztül vizsgálták volna, az vajon visszatükrözte volna-e az adott munkatárs vezetői képességeit.

Összegző gondolatok

Ebben a fejezetben arra törekedtünk, hogy összefoglaljuk azokat a nemzetközi kutatásokat, amelyek elsősorban a rendészeti kompetenciákra fókuszálnak. A kutatások áttekintése során jól láthatóvá vált, hogy az egyik fő fókuszban a pszichológiai tesztek hatékonyságvizsgálata állt, illetve ezzel szorosan kapcsolatba hozhatóak a rendőri személyiségre vonatkozó vizsgálódások. Kifejezetten kompetenciák rendszerbe foglalására irányult az osztrák Belügyminisztérium projektje, mely célul tűzte ki egy rendészeti kompetenciaprofil létrehozását. E projekt azért is érdekes számunkra, mert kutatási metodológiáját tekintve kiválóan ötvözte a kvantitatív (online kérdőíves kutatás) és kvalitatív (fókuszcsoportos interjúk, egyéni interjúk) módszereket.

A kompetenciakutatásokban alapvetően fontos kérdésként merült fel, vajon van-e különbség a vezetők és a beosztottak kompetenciái között? Ennek az összefoglalásnak nem feladata a vezetői kompetenciák elemzése, de a vezetői kompetenciákkal kapcsolatos kutatások eredményeinek áttekintését és felhasználását nem tudjuk megkerülni, hiszen jól példázzák,

hogyan az egyes specifikus feladatkörök/munkakörök elemzése, az általuk támasztott követelmények figyelembe vétele igen fontos szempontként jelenik meg a specifikus rendőri kompetenciák meghatározása során.

A nemzetközi kutatások áttekintése során számos kutatási irány határozható meg. A teljesség igénye nélkül érdemes átgondolni az alábbi területeket, melyek a hazai rendészeti kompetencia-kutatásokhoz is adalékul szolgálhatnak:

- A rendészeti alapkompenciák és vezetői kompetenciák közötti különbségek
- Feladatkörökhöz, munkakörökhöz kapcsolódó kompetenciák feltárása
- Társadalmi elvárások a rendészeti szakemberekkel szemben
- Kompetencia alapú mérőeszközök kifejlesztése

Természetesen ezek a témakörök tovább bővíthetők, a nemzetközi kutatások összehasonlító elemzése további új szempontokat adhat a rendészeti kompetencia-rendszer kialakításához, fejlesztéséhez.

Kompetenciák a gyakorlatban – eddigi tapasztalatok

A nemzetközi szakirodalom rövid összefoglalását követően fontosnak tartjuk, hogy betekintést adjunk a vonatkozó hazai gyakorlat eddigi tapasztalataiba is annak érdekében, hogy világosan láthassuk, a kompetencia, mint rendezőelv alkalmazása a különböző HR-funkciók – mint kiválasztás, képzés és teljesítményértékelés – során már régi törekvésnek tekinthető a közszolgálatban, ezen belül is a rendészeti szakterület, illetve a rendőrség vonatkozásában. A jelen legfontosabb kihívása ezen törekvés gyakorlatba való átültetésének megvalósítása. Ezt kívánja szolgálni a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16. számú „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” elnevezésű, a Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkárságának irányítása alatt megvalósuló projekt, melynek egyik alapvető célja egy integrált kompetencia alapú kiválasztási

és képzési rendszer (röviden: KOMP rendszer) kialakításának és bevezetésének megalapozása a teljes közszolgálat vonatkozásban.

Ezen integrált rendszer lényege, hogy egységes kompetencialista képezi az alapját a kiválasztási, a képzési és optimális esetben a teljesítményértékelési rendszernek, ami így lehetővé teszi a tudatos és egyben valóban az állományban lévő személyek képességeire épülő humánerőforrás-gazdálkodást. Egy ilyen rendszer kialakításának főbb lépései a következők:

1. Első lépés a szükséges kompetenciák – jelen esetben a belépő állománnyal szemben elvárásként megfogalmazható alapkompenciák – tudományos kutatáson alapuló meghatározása, amit jelen kutatás is célzott. Ehhez szorosan kapcsolódik az egyes szervekre/főbb szakterületekre vonatkozó, ezen kompetenciákra épülő specifikus kompetenciaprofil-elvárásrendszerek (neurális modellek) meghatározása, mely lehetővé teszi, hogy a rendszer az egységes alapkompenciák ellenére igazodni tudjon az egyes szervek/főbb szakterületek egyedi elvárásaihoz.
2. Ezt követi ezen meghatározott alapkompenciák komplex módon történő felmérésére alkalmas vizsgálati módszertan kialakítása és beépítése az állomány pszichológiai alkalmasság-vizsgálati rendszerébe. Ennek eredményeként a kiválasztási rendszer egyrészt képessé válik arra, hogy meghatározza, egy egyén milyen mértékben felel meg az adott szerv/szakterület elvárásainak. Mindemellett pedig arra vonatkozóan is képes útmutatást adni, hogy mely kompetenciáit kellene az egyénnek fejlesztenie ahhoz, hogy ezen megfelelés, azaz a jövőbeni beválásának a mértéke növekedni tudjon.
3. Ehhez igazodva a rendszer kialakításának harmadik lépésként a szervezet továbbképzési rendszerének a felülvizsgálata történik meg, melynek során megállapításra és rögzítésre kerül, hogy a rendelkezésre álló kompetenciafejlesztést célzó továbbképzések mely kompetenciák fejlesztésére alkalmasak a meghatározottak közül. Ezt követően válik lehetővé az, hogy az egyének számára a kötelező továbbképzési rendszer olyan képzések elvégzésnek lehetőségét ajánlja fel, melyek specifikusan igazodnak az egyén igényeihez.

Optimális esetben ezen kompetenciarendszerhez igazodva kerül kialakításra az egyéni teljesítményértékelési rendszer, mely a rendszer gyakorlati lábát jelenti azzal, hogy segítségével az is mérhetővé válik, hogy az egyén a kompetenciafejlesztési igényeihez igazodó képzsések elvégzsését követően mennyire válik képzessé ezen fejlődésének a gyakorlati munkavégzsésbe történő átültetésére, azaz mennyire válik az egyén és ezen keresztül a szervezet hasznára a képzése. Esetünkben a közszolgálat egészére vonatkozóan egységesen meglévő egyéni teljesítményértékelési rendszer és a kidolgozandó kompetenciarendszer közötti megfeleltetés lehetősége tudja mindezt megteremteni.

Ezen rendszer kialakításának érdekében kerültek összefoglalásra az alábbiak, valamint zajlott le a tanulmány későbbi fejezeteiben részletesen ismertetett, az egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározását célzó kutatás.

Áttekintve az eddigi hazai gyakorlati tapasztalatokat, megállapítható, hogy számos próbálkozás volt mind a közigazgatás, mind pedig a rendszet területén a kompetenciák alkalmazására vonatkozóan. A közszolgálati alapkompenciák meghatározását előkészítendő elemzéshez azonban mindezen gyakorlati eredményekből csak azokat használtuk fel, melyek valóban *létező kompetencia listáknak* tekinthetők, illetve amely kompetencia modellek kidolgozási háttere – legalább részben – *nyomon követhető* a hozzáférhető szakmai anyagokban, azaz *közszolgálati szakemberek készítették bevált dolgozók bevonásával, szem előtt tartva a tudományos, modern munkalélektani alapelveket a modell kidolgozására vonatkozóan*. Fontos kritérium volt továbbá, hogy a kompetenciák tartalmi definíciója valóban csak egy kompetenciára vonatkozzon, ne több kompetencia keveredése legyen, mivel az a későbbi mérési eljárások kidolgozását nagyon megnehezítette volna. Végül nagyon fontos kritérium volt, hogy olyan tulajdonságok, készségek, képességek kerüljenek csak bele a kutatással megvizsgálendő listába, amelyek a *mindennapi munkahelyi viselkedés kapcsán ténylegesen megfigyelhetők*, és nem spekulatív módon magyarázott személyiségtulajdonságok.

Ezen kritériumoknak a közszolgálat, különösen pedig a rendészet területén az alábbi, általunk részletesen áttekintett és elemzett kompetencialisták feleltek meg:

4. *Versenyképességet befolyásoló kompetenciák az EU-ban* (Karcics, 2007. 128.o.), mely listából a kulcs-és a munkaköri kompetenciákra fókuszáltunk.
5. *Rendészeti alapkompentenciák*, melyek a 2007-es Twinning projekt keretein belül, 4 ezer magyar rendészeti szakember, bevált munkaerő bevonásával kerültek összeállításra tudományos igényességgel pont azokban a munkahelyi szervezetekben, amelyek jelentős része a mostani projekt szempontjából is érintettnek tekinthető (Szelestey, 2007).
6. *A TÉR kompetencia térképében szereplő kompetenciák és kompetencia szintek* (Szakács at al. 2012), amelyek az ÁROP 2.2.5 „Humánerőforrás-gazdálkodás a központi közigazgatásban” című kiemelt projekt keretében kerültek kidolgozásra.

Egységes közszolgálati alapkompentenciák - ajánlás -	Rendészeti alapkompentenciák	Közszolgálati TÉR kompetenciák	EU verseny-képességet befolyásoló kompetenciák
<i>Önfejlesztési, teljesítmény-fejlesztési készség</i>	Önfejlesztés/tanulási készség	Egyéb ismeretek alkalmazásának képessége	Tanulási és teljesítmény-fejlesztési készség
<i>Szabálytudat és fegyelmezetség</i>	Szabálytudat, szabálytartás	Etikus magatartás/megbízhatóság Szabálytudat és fegyelmezetség	
<i>Alkalmazkodás, rugalmasság</i>	Alkalmazkodó-képesség és készség	Rugalmasság	Rugalmasság
<i>Döntési képesség</i>	Döntési képesség	Döntésképesség	Kezdeti önálló döntéshozatal
<i>Együtműködés, csapatmunka</i>	Együtműködés	Kapcsolattartás	Csoportmunka
<i>Felelősségvállalás</i>	Felelősségvállalás	Felelősségtudat	Felelősségtudat
<i>Problémamegoldó képesség</i>	Problémamegoldó képesség		Problémamegoldó készség
<i>Konfliktuskezelés</i>		Konfliktus-kezelés	

Egységes közszolgálati alapkompenciák - ajánlás -	Rendészeti alapkompenciák	Közszolgálati TÉR kompetenciák	EU verseny-képességet befolyásoló kompetenciák
<i>Kommunikációs készség</i>	Kommunikációs készség		Kommunikációs készség
<i>Önbizalom, magabiztosság</i>	Önbizalom	Határozottság, magabiztosság	Magabiztosság
<i>Önállóság</i>	Önállóság	Önállóság	Cselekvőképesség
<i>Önkontroll</i>	Önkontroll	Integritás (benne önkontroll)	
<i>Pszichés terhelhetőség</i>		Integritás (benne önfegyelem)	
<i>Empátia (megértés)</i>	Empátia	Mások megértése (empátia)	
<i>Minőségre törekvés</i>	Minőségre törekvés		
<i>Teljesítmény-orientáció</i>	Teljesítmény-orientáció	Mások motiválása	
<i>Szervezőkészség</i>		Szervezőkészség, tervezőkészség	
<i>Ügyfél- és szolgáltatás-közponúság</i>		Ügyfél-orientáltság	
<i>Kreativitás</i>			
<i>Helyzetfelismerő képesség</i>		Rendszer-gondolkodás	
<i>Szervezet iránti elkötelezettség</i>		Szervezet iránti lojalitás	

3. számú táblázat

Javaslat az egységes közszolgálati alapkompenciákra

A fenti három kompetencialista elemeit, valamint az ezek összegzése alapján javasolt, az empirikus kutatás bemeneti információjaként tekinthető javasolt alapkompencia listát foglalja össze a 2. számú táblázat. Hangsúlyozandó, hogy – bár jelen tanulmányban nem ismertetjük őket mégis – számos további kompetencialista (pl. NAV EU alapvető értékek és szakmai kompetenciák, stb.) is összhangban van ezen javasolt listával.

Az interjúk elemzése

A nemzetközi kutatások áttekintése során már szembesülhettünk azzal, hogy a rendészeti alapkompenciák meghatározásához a kvantitatív kutatási módszerek mellett a kvalitatív megközelítésnek is helyet kell adni. Ebből kiindulva a kérdőíves kutatást előkészítve strukturált interjúkat készítettünk rendészeti vezetőkkel. Az interjúk vázlatát egy szakértői csoport dolgozta ki: a vázlat elkészítése során arra törekedtünk, hogy elsősorban a személyes tapasztalatokra fókuszáljunk. Az interjúalanyok személyes véleményének feltárása volt a célunk, mégpedig abból a célból, hogy feltérképezzük, mit gondolnak az interjúalanyaink általában a rendőröknek szükséges kompetenciákról, illetve milyen különbséget látnak a vezetői és a beosztotti állomány kompetenciái között.

Kérdéseink az alábbi fő témákra fókuszáltak:

1. Az interjúalany *személyes munkatapasztalataira* vonatkozó kérdések
2. Az *alapkompenciákra* vonatkozó kérdések (személyiségjegy, képesség, motiváció, ismeret, attitűd, morális felfogás)
3. *Szakterület-specifikus kompetenciákra* vonatkozó kérdések (személyiségjegy, képesség, motiváció, ismeret, attitűd, morális felfogás)
4. *Szakmai és vezetői tehetségekre* vonatkozó kompetenciák (személyiségjegy, képesség, motiváció, ismeret, attitűd, morális felfogás)
5. Etalon személyek és a rájuk jellemző tulajdonságok azonosítása
6. Az egyéni fejlesztési törekvések irányának azonosítása a képzésfejlesztés céljából

A kutatási minta kiválasztása ún. *szakértői mintavétel* volt, melynek során kifejezetten vezetőket kerestünk meg, akik az adott szervezetben közép- és felsővezetői beosztásokat töltenek be. Emellett a mintaválasztás fontos szempontja volt, hogy minél teljesebb, lehetőség szerint az egész országra kiterjedő legyen a mintavételünk.

A rendőri kompetenciák azonosítását célzó kutatás egy nagyobb, a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16. azonosító számú, *A versenyképes közszolgálat személyügyi utánpótlásának stratégiai támogatása* elnevezésű projekt ke-

retében megalakult *Alapkompencia Kutatócsoport* vezetésével végrehajtott, a közszolgálat egészére vonatkozó alapkompencia kutatás részeként valósult meg. Ezen kutatás első lépésének az volt a célja, hogy azonosítsa azokat az ún. *egységes közszolgálati alapkompenciákat*, melyek a közszolgálat egészére vonatkozóan – beleértve ebbe a teljes közigazgatási és rendvédelmi szakterületet – elvárhatóak az újonnan belépő állománnyal szemben annak érdekében, hogy a jövőben hatékonyan legyenek képesek ellátni a feladatukat.

Az egységes közszolgálati alapkompenciákat meghatározó kutatásban felvett interjúk szervezeti megoszlását tartalmazza az alábbi táblázat jól illusztrálva a szakterületek tekintetében igen széles spektrumúnak tekinthető mintavételt:

Szervezet	Interjúk száma
<i>Nemzeti Adó- és Vámhivatal</i>	6
<i>Közigazgatás</i>	10
<i>Alkotmányvédelmi Hivatal</i>	3
<i>Nemzetbiztonsági Szakszolgálat</i>	3
<i>Büntetés-végrehajtás</i>	5
<i>Katasztrófavédelem</i>	5
<i>Rendőrség</i>	78
<i>Nemzeti Közszolgálati Egyetem (oktatók)</i>	5

4. számú táblázat
A kutatási minta eloszlása

Külön érdemes kihangsúlyozni, hogy az általános rendőri feladatok ellátására létrehozott szerv (a továbbiakban: Rendőrség) igen magas létszámmal való szereplését a kutatási mintában – a rendvédelmi szervek közötti legmagasabb létszáma mellett – az indokolja, hogy a kutatásba a Rendőrség Tudományos Tanácsa is bekapcsolódott annak érdekében, hogy az általános rendészeti alapkompenciák megfogalmazásán túl a specifikus rendőri

alapkompenciák is meghatározásra kerülhessenek. Ez utóbbi cél megvalósulása érdekében az Országos Rendőr-főkapitányság, Humán Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztályának Pszichológiai Szakterülete is a kutatás mellé állt.

A rendőri vezetői interjúkat a Rendőrség alapellátó pszichológusai vették fel és jegyzőkönyvezték a számukra előzetesen megküldött interjú-forgatókönyv alapján. A többi szerv esetében az *Alapkompencia Kutatócsoportban* őket képviselő szakértők vették fel és jegyzőkönyvezték a vezetői interjúkat.

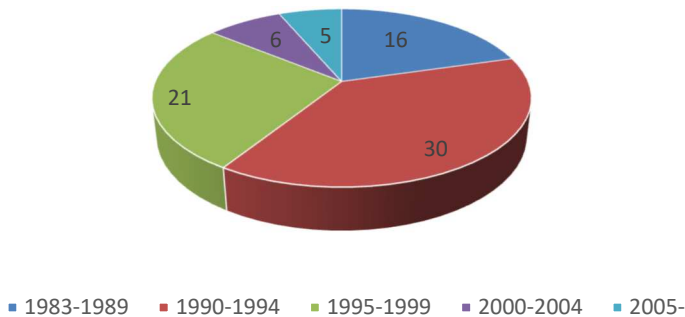
Az interjújegyzőkönyvek szó szerinti legegyszerűsége révén kapott szöveget a tartalomelemzés módszerével elemeztük, mely lényegileg abból áll, hogy egy szöveg elemzési egységeit – amely lehet a szó, a mondat vagy a bekezdés – előzetesen meghatározott kategóriákba soroljuk, majd a megoszlás alapján elemezzük. Az interjúk szövegét az ATLAS TI tartalom-elemző program segítségével kódoltuk, illetve *Krippendorf* tartalom-elemzési módszerét alkalmaztuk, melynek főbb lépései a következők voltak: Kódolás – Elemzés – Értelmezés. Az ATLAS TI szoftver egyaránt alkalmas kvalitatív és kvantitatív kutatási stratégiák megvalósítására. A vizsgálatra szánt szövegeket külön fájlként töltöttük fel a programba, majd ezeket kódoltuk. Mivel az interjúk felvétele elsősorban a kutatás második lépésfokaként szánt online kérdőíves kutatás előkészítése volt, főként kvalitatív módon elemeztük az eredményeit, melyeket – elsősorban a Rendőrségi mintára fókuszálva – az alábbiakban ismertetünk.

Az interjúk alanyai

A kutatásban a Rendőrség állományából 78 vezetőt interjúváltunk meg. A megkérdezettek közül 15 főt kivéve – akik a civil diplomájuk megszerzését követően felsőfokú rendőrszervezői képzésen szereztek meg a rendőri végzettségüket – mindenki a Rendőrtiszti Főiskolát végezte el. Viszonylag nagy százalékban (32 fő) jogi tanulmányokat is folytattak. Négy fő pedig a Nemzeti Közszerületi Egyetem Rendészettudományi Karán MA diplomát is szerzett. Szolgálati éveik számát tekintve (részletesen lásd 1. számú ábra)

általában elmondható, hogy interjúalanyaink több éves tapasztalattal rendelkeztek, és inkább jellemző volt rájuk, hogy a ranglétra több fokát is megjárták (pl. tiszthelyettesből vált rendőri vezetővé 38 fő). Többen hangsúlyozták, hogy a különféle beosztásban szerzett tapasztalataik sokrétűek, ismerik a beosztotti állomány problémáit annak ellenére is, hogy már több éve vezetői beosztást töltenek be.

Szolgálati évek száma (N=78)



1. számú ábra

Az interjúalanyok szolgálati éveik szerinti megoszlása

A Nemzeti Közszerződési Egyetemről választott interjúalanyainkkal kapcsolatos mintaválasztásunk során fontosnak tartottuk, hogy legyen a hivatásos kollégák (2 fő) mellett civil kolléga (3 fő) is, illetve a szaktárgyi ismereteken túl a magatartástudomány körébe tartozó ismerteket oktató pedagógust is megkérdeztünk.

Mielőtt részletesen is elemeznénk az interjúkon elhangzottakat, érdemes megemlíteni azt a különös eredményünket, miszerint a megkérdezett interjúalanyaink általában igen nehezen tudták megfogalmazni azt, hogy önmagukat miért tekintik jó szakembernek. Mindennek ellenére leggyakrabban az elhivatottságot és a hivatástudatot jelölték meg oknak, majd a fegyelmet és fegyelmezettséget jelző tulajdonságok következtek, mint a szabálytudat és fegyelmezettség, végül pedig említésre kerültek olyan személyiségjel-

lemzők is, mint a magabiztosság, kiegyensúlyozottság, stabilitás. Mindemellett viszonylag sokan a család támogató erejét is megemlítették, mint olyan háttértényezőt, ami nélkül elképzelhetetlen, hogy jól végezzék a munkájukat.

Az általános kompetenciák

Az interjúk során kíváncsiak voltunk arra, hogy interjúalanyaink szerint milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a „jó” rendőrnek.

Az elkészített strukturált interjú forgatókönyvben a kompetenciáknál – a vonatkozó szakirodalmat követve – külön kerültek említésre a személyiségvonások, a képességek, a motiváció, az attitűd, az erkölcsi értékrend, illetve az ismeret. Az interjúk jegyzőkönyvei alapján azonban egyértelműen látható volt, hogy az interjúalanyok nehezen tettek különbséget a személyiségjegyek és a képességek között, így elemzésünk során a kompetenciákra vonatkozó kérdéseket egységekként kezeltük, nem vettük külön azok szakirodalmilag elkülönülő elemeit.

Tekintettel arra, hogy a személyiségjegyek és képességek/készségek közötti különbség akár egy külön tanulmány témája is lehetne, így alapvetően a személyiségpszichológiában elfogadottak mentén soroltuk be az egyes kategóriákba a felsoroltakat (v.ö. Carver – Scheier, 2006). Elmondható, hogy „vegytiszta” kategorizálással nem igazán találkoztunk, interjúalanyaink több esetben rámutattak a kapcsolódási pontokra, több jellemzőt több kategóriánál is felsorolták.

A részletes elemzés előtt érdemes megemlítenünk az egyik oktató kollega megjegyzését, miszerint nem mindegy, hogy kinek a szemszögéből vizsgáljuk a „jó rendőr” kritériumait: *„Kinek feleljen meg? Az előljárójának? A munkatársainak? Az állampolgároknak? Mert – tette hozzá – nem feltétlenül ugyanazok a tulajdonságok jelennek meg. Ha az előljáróknak kell megfelelnie, akkor nagyon gyakran a fegyelmezettség, a szabálykövetés és a pontos, precíz munkavégzés jelenik meg. Lehet, hogy munkatársaként inkább az együttműködést emelik ki, míg az állampolgár jó fizikai állapotban lévő, kommunikatív, szakszerű „csoda” rendőrt képzel el.”*

Ha a *személyiségjegyeket* megvizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy a rendőröknel legtöbbször (36 említés) a *határozottságot*, a *magabiztosságot* említették ki, mely interjúalanyaink véleménye szerint „elengedhetetlen” a rendőri munkában, ugyanakkor ez nem párosulhat durvasággal. A határozottság, a magabiztosság a társadalomnak azt üzeni, hogy a rendőrség tudja, hogy mit akar, és képes szükség esetén intézkedni: *„Legyen kellő határozottsága, tudja képviselni magát, intézkedésnél ne bizonytalanítsa el az állampolgár.”*

A második helyen a *kiegyensúlyozottság* kategória szerepel. Ebbe a kategóriába soroltuk a nyugodtság, az önuralom, az önkontroll, a megfontoltság, a higgadtság, a türelem és az önfegyelem kifejezéseket. Ennek a személyiségjegynek az értelmezése egyrészt megjelent az állampolgárokkal való bánásmóddal, másrészt pedig a döntési helyzetekkel kapcsolatban. Egyik interjúalanyunk kiválóan összekapcsolta a szakmai tapasztalat – döntési helyzet – nyugalmi helyzet hármasságát: *„És minél több időt tölt el valaki a területen, annál nagyobb szerintem a döntési helyzeteknél a nyugalmi helyzet, hogy úgy tud meghozni egy döntést, hogy közben nem azonosítja a fejét, jól döntök vagy rosszul döntök, hanem tulajdonképpen nyugtázza a döntését.”* Nemcsak a szakmai tapasztalatot emelték ki kollégák a higgadtsággal kapcsolatban, hanem a személyiségfejlődésből adódó érettséget is.

A harmadik helyen az *alkalmazkodás*, a *szabálykövetés*, az *engedelmeség* és az *alázat* (itt elsősorban szakmai alázatról beszéltek) témaköréhez kapcsolódó személyiségjegyek kerültek besorolásra: *„Biztos, hogy kell a Rendőrségnél egy magas fokú, nem alázatnak mondanám, de ami alkalmasra teszi, hogy a parancsokat végrehajtsa. Kell egyfajta elfogadása ennek a rendszernek. El kell fogadnia, és tudnia kell kezelni, hogy neki megmondják, hogy mit kell csinálni. Ez azért is fontos, mert egyébként egy ekkora szervezet, nem tudja a saját szervezeti céljait érvényesíteni, ha az egyén nem tudja elfogadni ezt, ha belső meggyőződése nem diktálja, és nem tudja elfogadni a parancsot és az utasítást.”* Mindez természetesen nem zárja ki az önállóság iránti elvárást. Alkalmazkodnia kell a szervezeti és jogi szabályozókhöz, ugyanakkor munkájában az önállóságra kell törekednie.

E kategóriában többen megfogalmazták az *intelligencia, illetve az általános műveltség* szükségességét is, bár ez nem igazán tekinthető személyiségjegynek. Viszonylag nagy számban (15 említés) említették meg az *empátiát*, mint az egyik legfontosabb rendőri személyiségjegyet: *„Az empátiát én mindig kihangsúlyozom, mert szerintem az nagyon-nagyon fontos. Akár a szakmán belül, az egymáshoz való viszonyulás érdekében fontos az, hogy az ember a másikat megértse, tudjon azonosulni vele, még ha nem is ért egyet vele, de azért tudjon azonosulni, együtt dolgozni, illetve én ugye bűnügyi területen töltöttem a szakmai pályafutásom jelentős részét és azt tapasztaltam, hogy itt is akkor sikeres valaki, hogyha érti akár a sértettet, akár a tanút, akár az elkövetőt. Ekkor jut közelebb a megoldáshoz.”* Többen említették meg a *nyitottságot*, mely egyrészt az új ismeretek, helyzetek felé történő odafordulásként értelmezték, illetve a másság elfogadása is megfogalmazódott e kifejezéssel kapcsolatban.

A *képességek, készségek* témakörének elemzése során is számos átfedéssel találkoztunk a személyiségjegyeknél említettek kapcsán. Az első helyre (41 említés) a *kommunikációs* készségeket, képességeket tették, hiszen *„egy rendőr alapvető fegyvere nem a pisztolya, hanem a kommunikáció. Ez vonatkozik az írásbeli képességekre is: ha rosszat is intézkedik, de ügyesen le tudja írni, meg tudja magyarázni, indokolni mit miért tett, az jó. Fordítva is igaz: ha egy jó intézkedést rosszul ír le, azért még börtönbe is kerülhet.”* A kommunikáción belül mind a *szóbeli, mind az írásbeli, mind pedig a nonverbális kommunikáció* jelentőségét hangsúlyozták a kollégák: ezt nemcsak spontán kell tudnia, hanem tudatosan kell alkalmaznia ezt. A beszédképesség, a szókincs minősége mellett többen kiemelték a szövegértés szerepét, illetve egyik interjúalanyunk a nonverbális kommunikáció kapcsán emelte ki, hogy *„minden rendőrnek képesnek kellene lenni arra, hogy adott szituációkban milyen testtartással, gesztikulációval, mimikával nyugtáz, illetve közöl információkat.”*

Igen fontosnak tartották a *probléma-megoldó képességeket*, melyhez a helyzetfelismerést, a gyors felfogó képességet, a lényeglátást soroltuk. Bár külön kategóriaként kezeltük a rendszerben való gondolkodást, a rendszerre való képességet, a logikus gondolkodást, de érdemes a probléma-megoldó gondolkodáshoz kapcsolni, hiszen ezek az elemek szoros összefüggésben

vannak egymással. Ezek a tényezők interjúalanyaink szerint a munkavégzés feltételei bármilyen beosztásban is van az ember: *„A képességek vonalán haladva, a problémamegoldásra hívnám fel a figyelmet, a törekvésre, mint képességre, az általánosításra, a koncentrálásra, az eseményeknek konkretizálásának képessége is fontos. Erre is kell képességet kialakítani. Összefüggések felfogása és ebből levont következtetés, gyakorlatilag az események és a tapasztalatok szintetizálása, mindezek biztos, hogy olyan képességek, amelyekre akár a járőről kezdődően a felsővezetőig mindenképpen nagy szükség van.”*

A harmadik helyre a *fejlődési, tanulási képességeket* sorolták, melyet rendszeresen összekapcsoltak a motivációval. Itt nemcsak arról beszéltek interjúalanyaink, hogy a munkatárs tudjon tanulni, fejlődni, hanem motivált is legyen ebbe az irányba. Ezzel kapcsolatban az *önképzés, önfejlesztés iránti igényt* hangsúlyozták beszélgető partnereink, hiszen – idézve egyik interjúból – *„a fejlődni akarás legyen fő szempont, hiszen olyan mértékben változik az a jogszabályi környezet, ami a rendőri munkát befolyásolja, ha ezt valaki nem érzi magának fontosnak, hogy elsajátítsa, akkor az előbb-utóbb menet közben el fog veszni.”*

A személyiségjegyeknél láthattuk, hogy harmadik helyen a szabálykövetéssel, alkalmazkodással kapcsolatos ismérvek jelentek meg, itt is érdemes kiemelni, hogy az *alkalmazkodó képességet* 12 alkalommal is megemlítették.

Szinte mindegyik interjúbán szóba került a *motiváció* témaköre. Kétféleképpen értelmezték interjúalanyaink a motivációval kapcsolatban feltett kérdést. Egyik értelmezés alapján arról beszéltek, hogy mi motiválja a munkatársakat, míg mások a motiváció következményeit sorolták fel (azaz ha motivált az egyén, akkor ő jó munkatárs lesz).

Kifejezetten sokan előhozták a külső motiváció problémakörét. Többen megfogalmazták, hogy óriási nagy hiba, ha valaki az anyagi biztonság miatt lesz rendőr, azaz az úgynevezett „megélhetési rendőröket”, akik nem belső motiváció miatt választották a rendőri pályát: *„Mindenki pénzből él, az anyagiak is fontosak, de problémának látom, ha egy rendőr ezt helyezi az első helyre. Akit elsődlegesen a pénz motivál, az soha nem lesz jó rendőr,*

interjúalanyaink tapasztalatai szerint előbb-utóbb pályaelhagyókká válnak.”

Nyilvánvalóan fontos szempont az egyén életében az anyagi biztonság, azonban – összhangban a szakirodalomban olvasottakkal – nem ezt hangsúlyozták ki interjúalanyaink, inkább a hivatástudatra, a hivatásszeretetre, a belső elkötelezettségre, elhivatottságra fókuszáltak, amely a kollégák megközelítése szerint magában foglalja a szervezet céljaival való azonosulást is. Ezzel szorosán összekapcsolták a *fejlődés vágyát*, mely szerintük a motivációt támogatja: *„Motiválja az, hogy egyre jobb ember legyen, egyre jobb legyen szakmailag, bármilyen emberrel kerül kapcsolatba, arra jó benyomást tegyen, szakmailag, emberileg. Így általánosságban az egész rendőrségről alkotott képet is rajta keresztül javítsa, jobbá tegye.”*

Igen fontos elem volt a válaszokban az *emberek szolgálata*, a segítségük annak érdekében, hogy a társadalmat jobbá tegyék. A rendőri munkát szolgálatként értelmezők köre viszonylag nagy volt (a válaszadók 70%-ánál közvetve vagy közvetlenül megjelent ez a gondolat).

A motivátorok között sorolták fel viszonylag nagy számban az *eredményesség iránti igényt* is. Ez nem feltétlenül a magasabb beosztás elérését jelenti, hanem inkább azt, hogy az új feladatokat kihívásként értelmezik, például egy sikeres felderítés tudja tovább motiválni az egyént: *„Az előremeneteli lehetőségek lehetnének motivációk, de van, olyan vezető - például én is – akit nem az előremeneteli lehetőség motivál. Valaki egy adott beosztásban szeret dolgozni akkor őt nem az, fogja motiválni, hogy abból a beosztásból még magasabb beosztásba kerülhet. Az, hogy az a beosztás számára megfelel, olyan kihívás a számára és olyan feladat rendszerrel látja el, ami minden nap új feladatot és kihívást jelent. Minden nap motiválva van, és minden nap akár saját magát is tudja motiválni. Nem az motiválja, hogy jutalmazva lesz, vagy magasabb beosztásba kerül, hanem maga az adott feladat végrehajtása, hogy egy olyan helyen dolgozhat, ami számára megfelelő, hogy akár gyakorlati akár szakmai téren tovább tud fejlődni.”*

A motivációval foglalkozó részben több esetben felmerültek a motiválással kapcsolatos nehézségek. Úgy tűnik, hogy a vezetőknek igen nagy

nehézséget okoz a kollégák motiválása. Megfogalmazták, hogy bár a dicséret és a jutalmazás nagyon fontos motivációk, a kiszámítható életpályát és a versenyképes fizetést nem tudja helyettesíteni. Mindezt jól illusztrálja a következő megfogalmazás: „...egy idő után azért ez, hogy én megveregetem a vállát a kollégának, nem biztos, hogy az elegendő lesz. Tehát nagyon nehéz kérdés. Én magam sem tudom, hogyan lehetne igazából motiválni most az embereket ebben az időszakban, nagyon nehéz. Hát az emberséges hozzáállással talán, azzal lehet még pályán tartani a rendőröket, tehát arra készíteni, motiválni, hogy ugyanúgy végezzék a dolguk, mint mondjuk, amikor 20 évvel ezelőtt jóval kevesebb feladata volt egy rendőrnek. Jóval komplexebb lett most már a feladatunk, százfelé kell szakadni egy embernek, és ugye százfelé szakadunk, meg kell felelni otthon, családnak, barátoknak, munkahelyen, vezetőknek, beosztottaknak.”

A kompetencia fontos részeleme az ismeret. Az interjú során arra is rákérdeztünk, hogy milyen ismereteket tartanak szükségesnek a vezetők a belépő állomány vonatkozásában. Az eredmények alapján elsődleges szerepe van a szaktudásnak, illetve azonos számban a jogi ismereteket is kiemelték az interjúalanyaink. Emellett az általános műveltséget is alapvető feltételnek tartják a rendőri munkában. Az általános műveltség alatt a társadalomban való tájékozottságot, olvasottságot értették: „A rendőr, amikor az ügyfelek, állampolgárok, a sértettek a terheltek dolgaival foglalkozik, csak úgy tudja megérteni az ő mindennapjaikat, ha pontosan tudja, pontosan érti, hogy ők hogyan élik az életüket. Nyitottnak kell lenni a világra. Nem árt például olvasni felnőttkorban is.”

Érdekes eredménynek tekinthető, hogy interjúalanyaink zöme fontosnak tartotta, hogy élettapasztalattal, emberismerettel rendelkezzenek beosztottjaik, ismerjék a társadalmi különbségeket, ismerjék önmagukat, azaz elvárásként fogalmazott meg amellett, hogy a kezdő rendőr legyen jó szakember, legyen érett személyiség is. Ez utóbbit erősíti az a tény is, hogy interjúalanyaink közül 10 fő a pszichológiai és a kommunikációs ismereteket is fontosnak tartotta.

Az attitűdhöz kapcsolódó válaszok között a motivációnál is gyakran emlegetett elhivatottság, munkaszeretet, motiváltság és ezzel szorosan összefüggő szorgalom jelent meg. Ennél a kategóriánál a csapatmunka, az

együttműködés és a bizalom mint érték fogalmazódott meg. Örömmel tapasztaltuk, hogy az empátia, a figyelmesség, a pozitív hozzáállás is „dobogós” helyet kapott, mindez arra utal, hogy interjúalanyaink teljes egészében tisztában vannak azzal, hogy a rendészeti munkában az *érzelmi intelligenciának* mennyire fontos szerepe van.

Az általános kompetenciák meghatározásánál fontosnak tartottuk rákérdezni a *morális tényezőkre*. Olyan, kissé általános megfogalmazások születtek, mint tartsa be az etikai elveket, legyen erkölcsi tartása, jogkövető magatartással rendelkezzen. Interjúalanyaink közel 40%-ánál megjelent a rendezett magánélet, a feddhetetlenség, a tisztesség, a szabálykövetés mint érték. A példamutató magatartás alapvető elvárásaként fogalmazódott meg, egyfajta zéró tolerancia érzékelhető a válaszoknál: *„Én azt gondolom az erkölcsi részről, hogy ha már valaki rendőr, akkor annak már úgy kell viselkedni, ahogy azt vele szemben a társadalom elvárja. Mert nehéz úgy a rendőrnek érvényesíteni az akaratát, ha szolgálaton kívül ugyanúgy viselkedik, mint a többiek. Gyakorlatilag így biztos, hogy nem hiteles. Például az az ember, aki folyamatosan gyorsan hajt, utána felhúzza az egyenruhát és így bírságolja meg az állampolgárt, ettől mit várhatunk? Mit gondoljon róla egy hétköznapi ember. Nyilván csak a negatívát. Vagy aki munkaidő után nyilvánosan alkoholt fogyaszt a kocsmában, az hogyan fog utána alkoholistát bírságolni? Nyilván őt sem fogják komolyan venni. Ezzel ellenpéldát mutat. A rendőrnek le kell mondani néhány dologról. Például arról is, hogy ittasan tömegrendezvényekre menjen. Itt is bele kerülhet valamilyen balhéba. Inkább kerülje ezeket a helyeket, én is kerülöm az ilyen helyeket. Az a biztos, hogy ha nem találkozom senkivel. Ha úgy érzi, hogy neki lazulni kell, csinálja valamilyen olyan társaságban, akiket nem látnak. Nem is tudják, hogy ez mekkora kárt okozhat.”*

A speciális kompetenciák

Az interjúkban arra is kíváncsiak voltunk, hogy mennyire érzik szükségesnek azt az interjúalanyaink, hogy különbséget tegyünk az alapkompenciáknál az egyes *szakterületek* között. Itt azzal szembesültünk, hogy kifejezetten nehézséget okozott a személyiségjegyek – képességek – motiváció

– moralitás vonatkozásában különbséget tenniük az egyes szakterületek között. Érdekesen megoszlottak a vélemények. Kisebbségben voltak azok, akik szerint általában nincs különbség a szakterületek között, szerintük mindenkinek ugyanolyan kompetenciákkal kell rendelkezniük, ugyanakkor néhányan azért jelezték, hogy például az ismeretek között van különbség, de az erkölcsi tényezőknél, a motiváltságnál, vagy az attitűdnél nincsen. Ezzel szemben – a különbségek konkretizálási nehézsége ellenére – többségben voltak azok, akik differenciáltan gondolkodtak a kompetenciákról, alapvetően különbséget téve az egyes szakterületek között. Az alábbiakban ezeket a területek szerinti különbségeket mutatjuk be.

A *bűnügyi* állománynál (különösen a nyomozók esetében) a *személyiséggel* kapcsolatban a *kreativitást* emelték ki a legtöbben. Arra hivatkoztak, hogy a nyomozói munkánál nagy szükség van arra, hogy kreatívak és lazábbak legyenek, egyfajta csibészséggel rendelkezzenek a kollégák: „*Egy nyomozónál sokkal másabb lehet ez a történet, hiszen egy nyomozónak akár egy operatív felderítésben kapcsolatot kell tartania a bűnözőkkel, olyan helyre kell menni, ahol egyébként egy rendőr nem biztos, hogy megfordulna. Tehát nyilván ilyen helyeken rafkósnak kell lenni.*” A bűnügyi nyomozóknál mindemellett kiemelten fontosnak tartották a *logikai gondolkodást és a probléma-megoldó képességeket* is. Több interjúban érzékelhető volt az a sztereotípiá, hogy a bűnügyesek kvalifikáltabbak, sokoldalúbbak, mint a többi szakterületen dolgozók.

A *motivációnál* általában nem tettek különbséget a kollégák, azonban egy fontos jelenségre felhívta a figyelmet egyik interjúalanyunk, mégpedig arra, hogy a bűnügyeseket jobban fenyegeti a kiégés.

Az *ismeretek* tekintetében kiemelten fontosnak tartották a jogi ismereteket, speciálisan az adott szakterületre vonatkozóan, illetve hangsúlyosabban jelentek meg a kriminalisztikai ismeretek. Interjúalanyaink gyakran ennél a kérdésnél csak annyit fogalmaztak meg, hogy az adott szakterületnek megfelelő speciális szakismeret szükséges, azt azonban nem részletezték, hogy ezalatt mit is kell értenünk.

Igen nehezen tudtak választ adni arra a kérdésünkre, hogy *attitűd*, illetve *morális* felfogás tekintetében van-e különbség. Az erkölcsi felfogással

kapcsolatban interjúalanyaink fele vagy nem válaszolt, vagy pedig nem fogalmazott meg alapvető különbséget ebből a szempontból. Érdekességként idéznénk egyik interjúalanyunk gondolatát, miszerint a mentális stabilitás nagyon fontos a nyomozók számára, hiszen ők a társadalom „mocskával” foglalkoznak, ennek elviseléséhez pedig elengedhetetlen a *pszichés terelhetőség*.

Viszonylag kevesen emelték ki a *vizsgálókat*, de azért itt is találhatunk olyan jellemzőket, melyek inkább jellemzőek rájuk, így például a *precizitás*, az *aprólékosság*, a *monotóniatűrés*, az *írásbeli kommunikáció* erőssége.

A közrendvédelemmel kapcsolatban a személyiségjegyek között a *türelmet*, a *fegyelmezettséget*, a *monotóniatűrést*, a hierarchia jobb tartását, a *parancsuralmi rendszerhez való alkalmazkodást* említették meg. Több interjúalanyunk véleménye szerint ehhez a munkához több emberismeretre, empátiára van szükség, mint más szakterületeken, illetve itt a *kommunikációs készségek* fejlettségére is nagyobb hangsúlyt helyeztek beszélgetőpartnereink. A közrendvédelmi járőr feladatának fontosságát és komplexitását hangsúlyozandó egy bűnügyi vezető kolléga megfogalmazását idézzük: „A legnagyobb elismerés hangján kell szólni a közrendőrökről, az őrmesterről, aki kinn van az utcán. Miért? Mert Ő az első, aki az adott szituációval találkozik, nem úgy, mint a nyomozó, aki papírból dolgozik túlnyomó többségében. Nem úgy, mint egy rendőri vezető, aki esetleg három-öt jelentés alapján kap képet valamiről. Nem úgy, mint egy ügyész, aki egy kimunkált nyomozati iratot kap, és annak alapján kell döntenie. A rendőr az, aki ott van, az összes külső körülmény ellenére, akár a hideg, a meleg, a sértettek idegállapota, az elkövetőnek szintén az idegállapota vagy az erőszakossága, vagy a támadó jellege, vagy az ő éppen rossz napja ellenére a jogi könyvek hiányában gyakorlatilag három másodperc alatt kell kérdéseket eldöntenie. A legnagyobb, legnehezebb munkák egyike mindenképpen a közterületen lévő rendőr feladata.”

Elgondolkodtató, hogy a közrendvédelemmel kapcsolatban, az egyik legfőbb értéknek a *kollegialitást* emelték ki, elvárásként pedig a *helyzetfelismerést*. Az ismereteknél a jogismeret mellett az *intézkedéstaktikát* tartották fontosnak.

A *határrendészeti* feladatokat ellátókra is gondolt néhány interjúalanyunk. A *monotóniatűrés* mellett a *kötelességtudatot* hangsúlyozták, illetve a *jó megfigyelést*, a memória kapacitását is fontosnak tartották. Egyik interjúalanyunk szerint a határőrök kevésbé nyitottak az innovációk iránt, ugyanakkor a jelenlegi, migrációs feladatok ellátása miatt teherbírásukra fokozottabban szükség van.

Említésre került még az *igazgatásrendészeti szakterület*, azonban itt nem sok információt közöltek a kollégák. Ami megjelent, az a *monotóniatűrés*, az ügyfelekkel való *kommunikáció* minősége, a *szabályokhoz való alkalmazkodás*.

Öt alkalommal a *közlekedésrendészeti szakterület* is szóba került. Itt elsősorban a *stressztűrő képességet*, a *pszichés alkalmasságot* emelték ki, hiszen a balesetek elviselése különösen a helyszínelőknek komoly mentális terheket jelent. A korrupció kapcsán itt került említésre az *erkölcsi stabilitás*.

Összegezve ennél a kérdéskörnél azt tapasztaltuk, hogy továbbra is a bűnügyi, nyomozói terület kap hangsúlyos szerepet.

Az oktatás és képzés területe

Arra a kérdésre, hogy melyek azok a területek, ahol *folyamatosan tökéletesítenie kellene magát egy rendőrnek*, a válaszok sokszínű palettáját kaptunk, ahol a szakmai tudás, a személyiségfejlesztés, a kommunikáció elemei egyaránt helyet kaptak. Legtöbben a jogszabályismeretet, valamint a szakmai ismereteket emelték ki. Ugyanakkor a konfliktuskezelés, a kommunikáció, a stresszkezelés és az önismeret is több „szavazatot” kapott.

Az interjúkban gyakran megjelent ennek a témakörnek a komplexitása, melyet az alábbi vélemény is illusztrál: *„Hogy igazából hiteles legyen, itt sok mindent fel kellene sorolni. Tehát ismernie kell a társadalmi folyamatokat azért, hogy képbe legyen a körülötte zajló világról. Ez nagyon fontos. Tudnia kell a saját munkáját befolyásoló, szabályozó normák változásairól, azoknak a pontos tartalmáról, hogy az mit jelent a munkában, mit miben módosít, hogyan alakítja át az ő tevékenységét. Ha csapatban gondolkozunk, akkor ismernie kell az ő vele közvetlenül kapcsolatot tartóknak a jogi*

és társadalmi környezetét, mert abból az információból fog tudni dolgozni. Abban a környezetben kell neki tevékenységet kifejtteni. Nem lehet ezt egy konkrét példában megfogalmazni. Túlságosan leegyszerűsíttem, ha azt mondom, hogy képbe kell lennie a körülötte zajló körülményekkel, de gyakorlatilag ez van megfogalmazva. Tehát mind a saját maga, mind a közvetlen környezetének társadalmi, szociális jogszabályi keretek által biztosított kereteivel tisztában kell lennie, és nyomon is kell követnie minden változást ahhoz, hogy ő a rend őre maradhasson, és hozzá bizalommal forduljon, elismert legyen.”

Az NKE oktató kollégáinak nagyon konkrét elképzeléseik voltak az oktatással kapcsolatban. Mind az öten egyértelműen hangsúlyozták a gyakorlati képzés fontosságát, illetve a kompetenciaalapú képzés felerősödésének szükségességét. A folyamatos önképzés interjúalanyaink véleménye szerint elengedhetetlen akár szakmai, akár a személyiségfejlődés tekintetében. Hivatásos kollégáink kiemelték a jogi tájékozottság frissen tartását, valamint a legújabb szakmai trendek megismerését, míg a magatartástudománnyal foglalkozó oktatók a különféle személyiségfejlesztő, kommunikációfejlesztő tréningeken való részvételt hangsúlyozták. Az oktatás módszerét tekintve egyértelműen a tanulói aktivitáson alapuló módszereket emelték ki, így például a tréningeket, a gyakorlatokat, a kooperatív módszereket. Kevésbé tartották hatékonynak a frontális, nagy létszámú előadásokat, az elméleti oktatásokat.

Érdekes és egyben elgondolkodtató kérdést vetett fel az egyik interjúalany azzal kapcsolatban, hogy egy 18 éves fiatal valójában alkalmas-e arra, hogy rendészeti képzésben vegyen részt. Interjúalanyunk véleménye szerint egy *„18-19 éves fiatal személyisége még kialakulatlan, nincs élet-tapasztalata, nem érti a körülötte lévő eseményeket. Nagyon nehéz őket felkészíteni azokra a feladatokra, melyet elvárhatunk egy rendészeti szakembertől. És akkor még arról nem is szóltunk, hogy mennyire más generációval kell dolgoznunk. Teljesen másként működnek a mai fiatalok, mint ahogy mi. Nem egyszerű feladat a rendészeti szervezeti kultúrába beilleszteni a mai generációt.”*

Az interjúk eredményeinek összegzése

Az interjúk fentiekben részletezett eredményeit összegezve az alábbi kompetenciák elengedhetetlenségét fogalmazhatjuk meg a belépő rendőri állomány vonatkozásában:

- döntéshozatali képesség
- empátia
- erkölcsösség
- fegyelmezettség
- felelősségvállalás
- határozottság
- magabiztosság
- önfejlesztés
- szakmai ismeret

Hangsúlyozandó, hogy az interjú eredményei alapján is egyértelműen kiderült, hogy az alapkompenciák meghatározása elengedhetetlen feladat mind a képzés, mind pedig a gyakorlat számára. Az elvárások, az igények és a szükségletek feltárása ugyanis mind-mind hozzájárul ahhoz, hogy a képzés és a gyakorlat ne ellenpólusként legyen jelen, hanem komplex egységben, egymást támogatva és kiegészítve gondoskodjanak az utánpótlásáról.

Az online kérdőíves felmérés eredményei

Az interjúk fentiekben ismertetett eredményeit összevetve a vonatkozó hazai gyakorlati eredményekkel az *5. táblázatban* bemutatott 19 elemű kompetencia lista került kialakításra.

Ezen kompetenciák gyakorlati relevanciájának felmérését célozva került kialakításra az az online kérdőív, melyet a kutatásban résztvevő szervezetek első számú vezetői által kijelölt szakértők (főként vezetők) számára küldtünk szét személyre szóló egyedi levelek kíséretében, melyekben pontosan tájékoztatva lettek a projektről és a kutatás céljáról és menetéről.

Közszolgálati Alapkompetencia lista - javaslat az elmélet és a gyakorlati tapasztalatok alapján -
Önfejlesztési készség
Szabálytudat, fegyelmezettség
Rugalmasság, alkalmazkodóképesség
Döntési képesség
Együttműködési készség
Felelősségvállalás
Problémamegoldó képesség
Konfliktuskezelés
Kommunikációs készség
Önbizalom, magabiztosság
Önállóság
Önkontroll képessége
Pszichés terhelhetőség
Empátia (megértés)
Minőségre törekvés
Teljesítményorientáció
Szervezőképesség
Kreativitás
Helyzetfelismerés, lényeglátás

5. számú táblázat

Javaslat az egységes közszolgálati alapkompetenciákra 1.

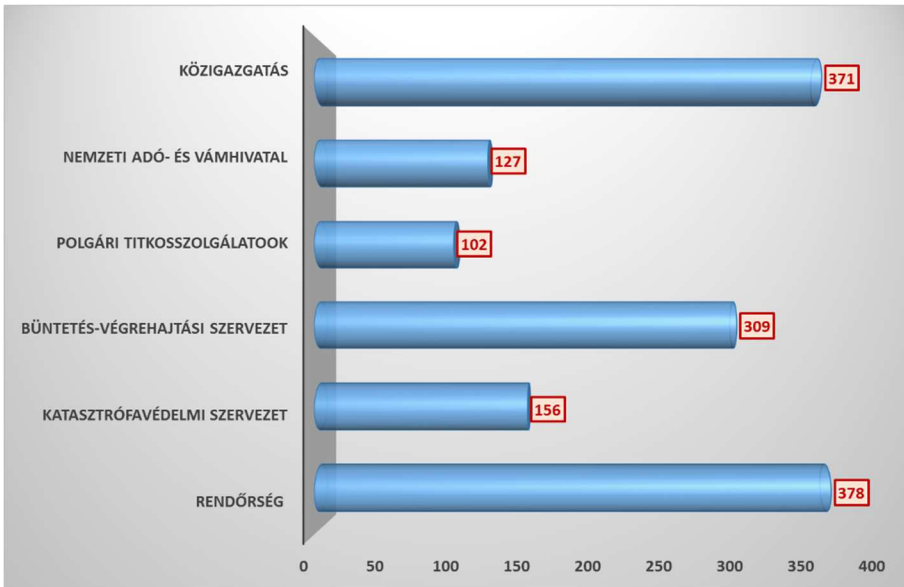
A kérdőívben a fontosabb demográfiai és munkahelyi adatokra való rákérdezést követően a 19 javasolt alapkompetencia mindegyikére vonatkozóan a következő kérdéseket tettük fel:

1. Jelölje meg azt az 5 kompetenciát, melyek meglétét elengedhetetlennek tartja ahhoz, hogy valaki a *közszolgálatban* hatékonyan legyen képes a munkáját végezni!

2. Jelölje meg azt az 5 kompetenciát melyek meglétét elengedhetetlennek tartja ahhoz, hogy valaki az Ön *szervezetében* hatékonyan legyen képes a munkáját végezni!
3. Jelölje meg azt az 5 kompetenciát melyek meglétét elengedhetetlennek tartja ahhoz, hogy valaki az Ön *szakterületén* hatékonyan legyen képes a munkáját végezni!
4. Jelölje meg azt az 5 kompetenciát, melyek meglétét a legkevésbé tartja fontosnak ahhoz, hogy valaki az Ön szervezetében hatékonyan legyen képes a munkáját végezni! (negatív választás)

Mindemellett az egyes javasolt kompetenciák mindegyikéhez a külső szemlélő által megfigyelhető, összesen általában 3-6 viselkedéses jegyet is társítottunk, melyeket a kompetenciáktól független véletlenszerű sorrendbe rendeztünk és így kérdeztük meg minden viselkedéses jegyre vonatkozóan azt, hogy egy 11-fokú skálán mennyire tartja fontosnak a válaszoló őket a saját szervezetében általában, valamint a saját beosztásának a hatékony betöltése érdekében specifikusan.

A kérdőív online formában került kidolgozásra a Belügyminisztérium ILIAS rendszerén keresztül. A kitöltést az Alapkompencia Kutatócsoport szakértői szervezték és koordinálták az általuk képviselt szakterületek illetve szervek vonatkozásában. Az online kérdőívet teljes egészében, azaz értékelhető módon összesen 1443, valamilyen szintű irányítói-vezetői beosztást betöltő kolléga töltötte ki, akiknek a szervenkénti megoszlása látható az alábbi grafikonon. A vizsgálati minta kialakításában törekedtünk az egyes szervek létszámarányos képviseletére, ennek köszönhető, hogy a Rendőrség részéről töltötték ki a legtöbbet a kérdőívet.



2. számú ábra

Az online kérdőívet kitöltők szervezeti megoszlása

A Rendőrségi minta alapjellemezői a következők voltak:

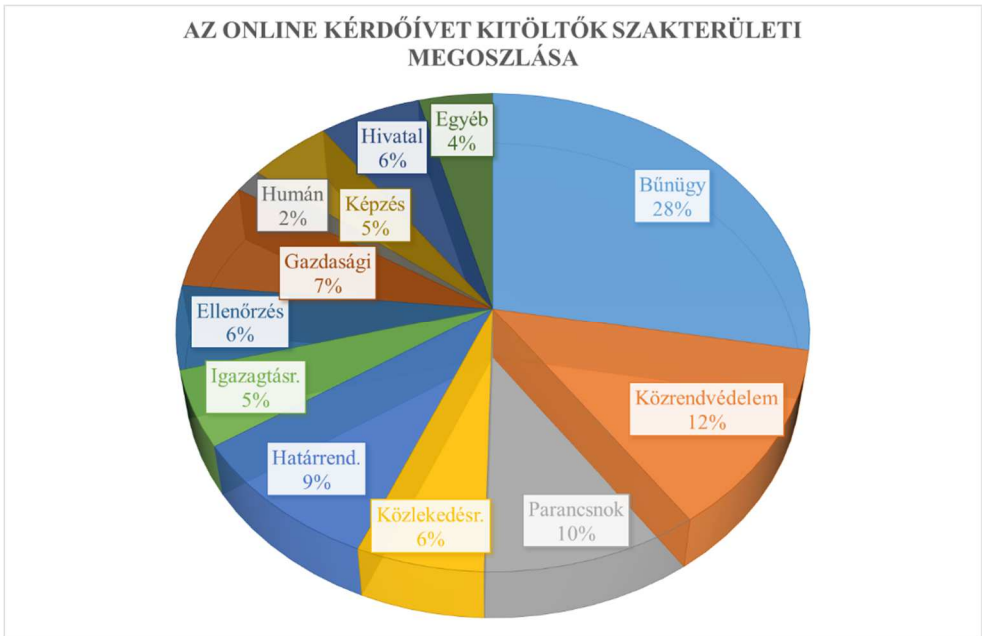
- az átlagéletkor 43,88 év volt, a legfiatalabb 26 a legidősebb résztvevő 59 éves volt;
- a közszolgálatban átlagosan 22,54 évet a Rendőrség szervezetében pedig 21,03 évet töltöttek el;
- a kitöltők 81,5%-a férfi 18,5% pedig nő volt;
- irányítói (alosztályvezető, szolgálatirányító pk.) beosztást 37,92%, osztályvezetői beosztást 53,25%, főosztályvezetői beosztást pedig 8,83% töltött be.

A minta kialakítása során egyaránt fontos volt a területi és a szakterületi reprezentativitás. Ezek megvalósulását illusztrálja az 6. táblázat és a 3. ábra.

Rendőri szerv	Résztevők lét- száma százalékos arány
<i>Országos Rendőr-főkapitányság</i>	1,30 %
<i>Készenléti Rendőrség</i>	5,45 %
<i>Repülőtéri Rendőr Igazgatóság</i>	5,19 %
<i>Bács-Kiskun MRFK</i>	4,68 %
<i>Baranya MRFK</i>	3,90 %
<i>Békés MRFK</i>	4,68 %
<i>Borsod-Abaúj-Zemplén MRFK</i>	4,68 %
<i>Budapesti RFK</i>	4,42 %
<i>Csongrád MRFK</i>	5,19 %
<i>Fejér MRFK</i>	4,94 %
<i>Győr-Moson-Sopron MRFK</i>	4,94 %
<i>Hajdú-Bihar MRFK</i>	3,64 %
<i>Heves MRFK</i>	4,16 %
<i>Jász-Nagykun-Szolnok MRFK</i>	4,16 %
<i>Komárom-Esztergom MRFK</i>	4,68 %
<i>Nógrád MRFK</i>	4,94 %
<i>Pest MRFK</i>	3,38 %
<i>Somogy MRFK</i>	4,68 %
<i>Szabolcs-Szatmár-Bereg MRFK</i>	4,94 %
<i>Tolna MRFK</i>	5,19 %
<i>Vas MRFK</i>	3,64 %
<i>Veszprém MRFK</i>	4,16 %
<i>Zala MRFK</i>	3,12 %

6. számú táblázat

Az online kérdőívet kitöltők szervezeti megoszlása a Rendőrségen belül



3. számú ábra

Az online kérdőívet kitöltők szakterületi megoszlása a Rendőrségen belül

Az eredményeket jelen tanulmányban, az egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározása során alkalmazott elemzési szempontokat figyelembe véve, a teljes minta és a rendőrségi minta eredményeit egymáshoz viszonyítva ismertetjük.

A 6. táblázatban azt tudjuk nyomon követni, hogy a teljes minta, illetve a rendőrségi minta gyakorisági válaszai alapján milyen sorrend állítható fel a felajánlott 19 kompetencia között a tekintetben, hogy:

- a válaszadók melyeket tekintették az 5 leginkább elengedhetetlennek a közszolgálat (közszolgálati rangsor) és a saját szervezetük (*szervezeti rangsor*) vonatkozásában,
- illetve hogy a viselkedéses jegyek alapján ugyanezen rangsor miként néz ki a válaszadók saját szervezete vonatkozásába (*viselkedéses jegy rangsor*).

Jól látható, hogy a közszolgálati és a szervezeti rangsor nagyon hasonlít egymásra mind a teljes vizsgálati mintát, mind pedig kizárólag csak a rendőrségi mintát tekintve, ami már önmagában is megerősíti az egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározásának relevanciáját.

Az eredményekből egyértelműnek tűnik, hogy a 11 legfontosabb alapkompenciának a következők tekinthetők:

1. Döntési képesség
2. Problémamegoldó képesség
3. Felelősségvállalás
4. Szabálytudat, fegyelmezettség
5. Együttműködési készség
6. Helyzetfelismerés, lényeglátás
7. Pszichés terhelhetőség
8. Kommunikációs készség
9. Konfliktuskezelés
10. Önállóság
11. Minőségre törekvés

	Közszolgálati rangsor		Szervezeti rangsor		Viselkedéses Jegy rangsor	
	teljes minta	<i>Rendőrség</i>	teljes minta	<i>Rendőrség</i>	teljes minta	<i>Rendőrség</i>
1	Döntési képesség	<i>Döntési képesség</i>	Szabálytudat, fegyelmeztetés	<i>Szabálytudat, fegyelmeztetés</i>	Szabálytudat, fegyelmeztetés	<i>Szabálytudat, fegyelmeztetés</i>
2	Problémamegoldó képesség	<i>Szabálytudat, fegyelmeztetés</i>	Döntési képesség	<i>Döntési képesség</i>	Minőségre törekvés	<i>Minőségre törekvés</i>
3	Felelősségvállalás	<i>Problémamegoldó képesség</i>	Problémamegoldó képesség	<i>Felelősségvállalás</i>	Felelősségvállalás	<i>Felelősségvállalás</i>
4	Szabálytudat, fegyelmeztetés	<i>Felelősségvállalás</i>	Felelősségvállalás	<i>Együttműködési készség</i>	Pszichés terhelhetőség	<i>Önkontroll képessége</i>
5	Együttműködési készség	<i>Együttműködési készség</i>	Együttműködési készség	<i>Helyzetfelismerés, lényeglátás</i>	Döntési képesség	<i>Pszichés terhelhetőség</i>
6	Helyzetfelismerés, lényeglátás	<i>Helyzetfelismerés, lényeglátás</i>	Helyzetfelismerés, lényeglátás	<i>Pszichés terhelhetőség</i>	Önkontroll képessége	<i>Döntési képesség</i>
7	Pszichés terhelhetőség	<i>Pszichés terhelhetőség</i>	Pszichés terhelhetőség	<i>Problémamegoldó képesség</i>	Önállóság	<i>Kommunikációs készség</i>
8	Kommunikációs készség	<i>Kommunikációs készség</i>	Kommunikációs készség	<i>Konfliktuskezelés</i>	Kommunikációs készség	<i>Önállóság</i>
9	Konfliktuskezelés	<i>Konfliktuskezelés</i>	Önállóság	<i>Kommunikációs készség</i>	Önfejlesztési készség	<i>Helyzetfelismerés, lényeglátás</i>
10	Önállóság	<i>Önállóság</i>	Konfliktuskezelés	<i>Önállóság</i>	Teljesítmény-orientáció	<i>Teljesítmény-orientáció</i>
11	Minőségre törekvés	<i>Minőségre törekvés</i>	Minőségre törekvés	<i>Minőségre törekvés</i>	Helyzetfelismerés, lényeglátás	<i>Önfejlesztési készség</i>

	Közzolgálati rangsor		Szervezeti rangsor		Viselkedéses Jegy rangsor	
	teljes minta	<i>Rendőrség</i>	teljes minta	<i>Rendőrség</i>	teljes minta	<i>Rendőrség</i>
12	Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	<i>Kreativitás</i>	Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	<i>Kreativitás</i>	Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	<i>Rugalmasság, alkalmazkodóképesség</i>
13	Szervezőkészség	<i>Rugalmasság, alkalmazkodóképesség</i>	Önfejlesztési készség	<i>Rugalmasság, alkalmazkodóképesség</i>	Szervezőkészség	<i>Problémamegoldó készség</i>
14	Empátia (megértés)	<i>Önfejlesztési készség</i>	Kreativitás	<i>Önfejlesztési készség</i>	Problémamegoldó készség	<i>Konfliktuskezelés</i>
15	Önfejlesztési készség	<i>Empátia (megértés)</i>	Empátia (megértés)	<i>Empátia (megértés)</i>	Együtműködési készség	<i>Szervezőkészség</i>
16	Kreativitás	<i>Önbizalom, magabiztosság</i>	Szervezőkészség	<i>Önbizalom, magabiztosság</i>	Konfliktuskezelés	<i>Együtműködési készség</i>
17	Teljesítményorientáció	<i>Önkontroll képessége</i>	Teljesítményorientáció	<i>Önkontroll képessége</i>	Önbizalom, magabiztosság	<i>Önbizalom, magabiztosság</i>
18	Önbizalom, magabiztosság	<i>Szervezőkészség</i>	Önbizalom, magabiztosság	<i>Szervezőkészség</i>	Empátia	<i>Empátia</i>
19	Önkontroll képessége	<i>Teljesítményorientáció</i>	Önkontroll képessége	<i>Teljesítményorientáció</i>	Kreativitás	<i>Kreativitás</i>

7. számú táblázat

A kompetenciák rangsora az online kérdőív eredményei alapján

Ezen egységesnek tekinthető véleménnyel szemben azonban, megvizsgálva az egyes javasolt kompetenciákhoz rendelt önálló viselkedéses jegyekből képzett kompetencia-rangsorokat, a kompetenciák sorrendjét tekintően felvetődik néhány olyan különbség, melyek mindenképpen magyarázatra szorulnak. Az egyik ilyen a *Minőségre törekvés* kompetenciájának az előre törése a viselkedéses jegyek szerinti megítélésben, melyre magyarázatot az eredmények viselkedéses jegyek szintjén történő elemzésekor kaphatunk.

Ezt az elemzést elvégezve kaphatjuk meg a 8. táblázatot. A viselkedéses jegyek előtt szereplő számok a hozzájuk tartozó kompetenciákat jelölik az alábbiak szerint:

1. Önfejlesztési készség
2. Szabálytudat, fegyelmezettség
3. Rugalmasság, alkalmazkodóképesség
4. Döntési képesség
5. Együttműködési készség
6. Felelősségvállalás
7. Problémamegoldó készség
8. Konfliktuskezelés
9. Kommunikációs készség
10. Önbizalom, magabiztosság
11. Önállóság
12. Önkontroll képessége
13. Pszichés terhelhetőség
14. Empátia
15. Minőségre törekvés
16. Teljesítményorientáció
17. Szervezőkészség
18. Kreativitás
19. Helyzetfelismerés, lényeglátás

Sorszám	Viselkedéses jegyek kompetenciánként átlag szerint csökkenő sorrendben	Rendőri átlag	Minta átlag
15.	Szakszerűen látja el munkáját	9,96	10,09
2.	A munkaköréhez kapcsolódó szabályzókat helyesen	9,83	9,96
12.	Képes uralkodni az indulatain	9,53	9,15
6.	Vállalja döntései következményét	9,51	9,62
2.	Az adott helyzetnek leginkább megfelelő, jóváhagyott szabályt követi	9,43	9,59
2.	Ismeri a munkaköréhez kapcsolódó szabályzókat	9,39	9,62
4.	Képes a feladat elvégzése során keletkező hatáskörében meghozható döntéseket meghozni	9,37	8,85
6.	Képes konfliktushelyzetben is felvállalni a saját felelősségét	9,34	9,47
15.	Precízen látja el munkáját	9,31	9,64
12.	Képes megőrizni a nyugalma stresszes helyzetben is	9,29	9
6.	Tetteiről számot mer és tud adni	9,25	9,19
6.	Felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget	9,21	9,32
15.	Munkájára az igényesség jellemző	9,21	9,48
13.	Stresszes helyzetben is képes hatékony teljesítményt nyújt	9,17	9,15
12.	Képes ellenállni annak, hogy belesodródjon indulatokkal terhes helyzetbe	9,13	9,35
11.	Egyszerű feladatok ellátása során nem igényel útmutatást	9,1	8,63

Sorszám	Viselkedéses jegyek kompetenciáinként átlag szerint csökkenő sorrendben	Rendőri átlag	Minta átlag
4.	Képes adott helyzetben gyors döntéseket hozni	9,09	9,07
6.	A feladat végrehajtása során szem előtt tartja, hogy annak milyen következményei lehetnek	9,04	9,15
4.	Képes a rendelkezésre álló információk alapján a legoptimálisabb döntést meghozni	9,03	8,97
8.	Képes felismerni, ha konfliktushelyzetben van	9,03	8,85
13.	Felmerülő akadályok ellenére is képes hatékony teljesítményre	8,99	9,12
13.	Váratlan helyzetekben is képes hatékony teljesítményt nyújtani	8,92	9
9.	Érthetően fejezi ki magát szóban	8,9	8,98
13.	Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőképességét	8,89	9,04
4.	Képes a döntési helyzetben felmérni a lehetséges döntési alternatívákat	8,88	9,11
15.	Munkavégzés során körültekintő	8,87	9,18
3.	Képes alkalmazkodni a különböző munkahelyzetekhez és munkafeltételekhez	8,85	8,98
9.	Érthetően fejezi ki magát írásban	8,8	9,04
7.	Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást képes véghezvinni	8,79	8,93
19.	Képes a lényegest a lényegtelenről elválasztani	8,77	8,93
6.	Felismeri az adott helyzetben meglévő felelősségét	8,76	9,03
16.	Törekszik eredményessége folyamatos javítására	8,75	8,86

Sorszám	Viselkedéses jegyek kompetenciáknként átlag szerint csökkenő sorrendben	Rendőri átlag	Minta átlag
9.	Amikor látja, hogy valami nem érthető beszélgetőpartnere számára, pontosítja közlését	8,74	8,88
17.	Képes a felmerülő problémákat a feladat végrehajtásánál azonosítani és/vagy megoldani, jelezni	8,74	8,9
16.	Törekszik a megfogalmazott célok elérésére	8,74	8,92
1.	A megtapasztalt hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz	8,73	8,91
4.	Képes a feladat elvégzése során keletkező hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítani és azokat továbbbírnia	8,72	9,53
3.	Képes alkalmazkodni a folyamatosan változó feladatokhoz	8,7	8,96
7.	Képes a felmerülő problémákat már a feladattervezésnél azonosítani és/vagy megoldani, vagy jelezni	8,69	8,53
12.	Kezeli tudja felbukkanó negatív érzelmeit	8,68	8,58
7.	Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik a leghatékonyabb megoldást eredményezheti	8,65	8,78
11.	Önismeretére, tapasztalataira támaszkodva önállóan képes új, váratlan feladatot is megoldani	8,64	8,64
19.	Összetett helyzetekben, feladatokban képes a fontossági sorrend felállítására	8,6	8,82
1.	Képes a közvetlen munkakörnyezetében a hiányzó ismeretek megszerzése érdekében segítséget kérni	8,59	8,87
1.	Utánaolvas a hiányzó ismereteknek	8,55	8,88
4.	A döntés előkészítése érdekében információkat gyűjt	8,52	8,64

Sorszám	Viselkedéses jegyek kompetenciáinként átlag szerint csökkenő sorrendben	Rendőri átlag	Minta átlag
5.	Rendszeresen megosztja másokkal azokat az információkat, amelyek a hatékony működéshez szükségesek	8,5	8,78
11.	Buzdítás nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait	8,47	8,89
16.	Látja munkája értelmét	8,47	8,64
3.	Nyitott az új ismeretekre	8,44	8,66
10.	Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak	8,41	8,55
9.	Képes a mások által elmondottakat elemezni, értékelni és továbbítani	8,4	8,59
1.	Tapasztalatokat cserél kollégákkal vagy más szakemberekkel	8,4	8,54
19.	Képes a feladathelyzeteket felismerni	8,39	8,46
17.	Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni	8,37	8,58
19.	Képes a kialakult helyzet elemzésére	8,36	8,38
3.	Képes változtatni viselkedésén, ha a helyzet azt kívánja	8,36	8,54
7.	Képes a felmerülő problémákat a feladat végrehajtásánál azonosítani és/vagy megoldani, jelezni	8,3	9,07
17.	Képes az elvégzendő feladatokat sorba rendezni, megtervezni	8,3	8,63
5.	A közös cél elérése érdekében képes saját egyéni céljait, érdekeit háttérbe szorítani	8,28	8,46
10.	A felmerülő akadályokat építő jelleggel, konstruktívan kezeli	8,27	8,45
8.	Felismeri, hogy az adott helyzetben ő maga milyen szerepet tölt be	8,24	8,4

Sorszám	Viselkedéses jegyek kompetenciáinként átlag szerint csökkenő sorrendben	Rendőri átlag	Minta átlag
18.	Képes az ismert adatokat újszerűen összekapcsolni a megoldás érdekében	8,23	8,39
19.	Nem veszik el a részletekben	8,23	8,32
3.	Képes alkalmazkodni más emberekhez	8,22	8,44
8.	Képes beazonosítani a konfliktus "igazi" okát	8,21	8,28
11.	Folyamatos útmutatás nélkül is képes elvégezni feladatait	8,19	9,38
5.	Képes a cél elérése érdekében az erőforrásokon osztozkodni	8,19	8,3
1.	Személyes tapasztalatait elemzi, látja hibáit	8,19	8,26
1.	Képes azonosítani adott feladat ellátásához szükséges hiányzó ismereteket / tudásokat	8,18	8,54
14.	Képes meghallgatni a másik személy problémáit	8,15	8,02
11.	Összetett feladatot is képes önállóan elvégezni	8,09	8,44
16.	Törekszik az egyéni és szervezeti célok összhangjának megteremtésére	8,09	8,4
16.	A munka során reális célokat állít maga elé	8,08	8,25
7.	Képes problémák felmerülése esetén megfelelő számú és minőségű megoldási alternatívát kidolgozni	8,08	8,22
17.	Folyamatosan kézben tartja a folyamatokat, szem előtt tartva a célokat	8,07	8,44
1.	Képes azonosítani adott feladat ellátásához szükséges hiányzó képességeket/ készségeket	8,07	8,32
8.	Képes a konfliktus megoldására alternatívákat kidolgozni	8,06	8,12

Sorszám	Viselkedéses jegyek kompetenciáinként átlag szerint csökkenő sorrendben	Rendőri átlag	Minta átlag
5.	Képes felismerni, hogy a feladat elvégzése érdekében milyen szerepet kell vállalnia az adott munkacsoportban	7,98	8,3
9.	Képes a számára nem egyértelmű kommunikációs helyzetekben adekvát kérdéseket feltenni	7,96	8,15
8.	Törekszik rá, hogy a másik személlyel együttműködve olyan megoldást találjon, amely mindkettejük szándékainak megfelel	7,93	8,2
14.	Képes a másik személy hangulatát, érzéseit megérteni	7,88	7,36
5.	Ötleteivel, véleményeivel segíteni igyekszik a közös cél elérését	7,88	8,16
10.	Mások kritikai észrevételét képes elfogadni és hasznosítani	7,85	8,07
7.	Képes a felmerülő problémák hátterében meghúzódó okokat elemezni	7,83	8,09
7.	Képes a felmerülő problémák hátterében meghúzódó okokat feltárni	7,83	8,11
14.	Törekszik mások megértésére	7,68	7,85
10.	Bízik saját értékítéleteiben, meggyőződéseiben	7,56	7,59
3.	Nyitott az új ötletekre	7,47	7,81
14.	Képes a másik személy helyzetébe beleképzelni magát	7,21	7,37
14.	Képes a másik személy hangulatát, érzéseit elfogadni	7,16	7,39
14.	Képes a másik személy hangulatát, érzéseit észlelni	7,12	7,77
18.	Munkájában törekszik a pozitív irányú változtatásra, az újíításra	7,11	7,38

Sorszám	Viselkedéses jegyek kompetenciáinként átlag szerint csökkenő sorrendben	Rendőri átlag	Minta átlag
18.	Adott probléma megoldásánál eredeti ötletei vannak	6,6	6,79

8. számú táblázat

A viselkedéses jegyek rangsora az online kérdőív eredményei alapján

A viselkedéses jegyeknek a fontosságukat jelképező átlagpontszámait áttekintve a rendőri valamint a teljes minta vonatkozásában, jól látható, hogy azon kompetenciák egy része, melyek pusztán a felajánlott 19-es kompetenciának a közvetlen értékeléséből kerültek az első 11-be nagyon vegyes a viselkedéses jegyek vonatkozásában.

Vannak olyan kompetenciák, melyekhez tartozó összes viselkedéses jegy értékelése kiemelt fontosságúnak tekinthető (átlaguk legalább 8,5). Ilyen például a *Döntési képesség*, a *Felelősségvállalás*, a *Szabálytudat és fegyelmezettség*, a *Pszichés terhelhetőség*, a *Minőségre törekvés*. Őket követik a fontossági sorrendben azok a kompetenciák, ahol csak 1-2 viselkedéses jegy fontosságának megítélése maradt el a kiemelt fontosságútól, mint pl. az *Önállóság* és a *Kommunikációs készség*. E mellett azonban olyan kompetenciákat is felfedezhetünk a listában, melyeknek a közvetlenül a kompetenciák mentén történő megítélése magasabb fontossági szintet jelzett előre, mint a hozzájuk kapcsolódó viselkedéses jegyek véleményezése. Ilyen volt a *Problémamegoldó képesség*, a *Helyzetfelismerés és lényeglátás*, Ezzel szemben az *Önkontroll képessége* esetében éppen fordítva tapasztalhatjuk, a közvetlenül a kompetencia megnevezésén keresztül történő értékelésben mindenhol az utolsó három kompetencia között szerepel, míg a viselkedéses jegyeinek a megítélése alapján kiemelten fontosnak tekinthető.

Mindemellett találkozhatunk a táblázatban néhány olyan viselkedéses jeggyel is, melyek kiemelten fontosnak minősültek, de csak egyedül az általa képviselt kompetenciához tartozó viselkedéses jegyek közül (a táblázat

elején a fehér sorok), így a kompetencia fontossága nem nyert alátámasztást, a viselkedéses jegyé viszont igen. Éppen ezért mindenképpen érdemes volt elgondolkodni azon, hogy más, tartalmilag közel álló kompetencia tartalmát bővítte ezen viselkedéses jegyek is bekerüljenek az alapkompétencia-elvárások közé.

Összegzésként kiemelendő, hogy a kompetenciák név szerinti és a viselkedéses jegyek alapján történő megítélésében tapasztalható különbségek következtében a kutatócsoportot átgondolta és javította a kompetenciák eredetileg javasolt definícióit, valamint a hozzájuk tartozó viselkedéses jegyeket. Ezen folyamat eredményeként született meg az a 10 elemű, már nem minden esetben az eredeti tartalommal rendelkező, hanem a viselkedéses jegyeknél tapasztalt eredmények alapján részben módosított tartalmú kompetenciát tartalmazó – az alábbiakban ismertetett - lista, melyek a fókuszcsoportok elé kerültek megvitatásra és végső definiálásra.

Az egységes közszolgálati alapkompétenciák

Az egységes közszolgálati alapkompétenciák definícióinak pontos meghatározása fókuszcsoportokon keresztül történt. A fókuszcsoportok elé megvitatásra a kérdőívek eredményeit összegezve kialakított alábbi kompetencialista került:

	Kompétencia ³ definíciója	Viselkedéses jegyek
1.	<i>Döntési képesség</i> Az egyén képes arra, hogy információgyűjtés és a döntési alternatívák felmérése után határozottan és gyorsan megfontolt döntést hozzon, még olyan helyzetekben is, amikor korlátozott idő	1. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket meghozza.

³ Kompetencia fogalma: olyan magatartás-és viselkedésmódok, amelyek összefüggésben állnak a munkahelyi teljesítménnyel. Olyan személyiségjellemzők, képességek, készségek, tulajdonságok és ismeretek összessége, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a személy munkakörét hatékonyan el tudja látni. Fontos, hogy a munkavégzés vonatkozásában van jelentőségük, és a munkatársak részéről ténylegesen megfigyelhetők, megtapasztalhatók.

	Kompetencia definíciója	Viselkedéses jegyek
	és/vagy hiányos információ áll rendelkezésére. Az önálló döntéshozatal előtt képes mások véleményét is kikérni, figyelembe venni. Amennyiben hatáskörét meghaladó döntést kell hoznia, képes azt felismerni és továbbítani.	2. A rendelkezésre álló információk alapján a legoptimálisabb döntést hozza meg.
		3. Adott helyzetben gyors döntéseket hoz.
		4. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja és azokat továbbítja.
2.	<p><i>Érzelmi intelligencia</i></p> <p><i>Éntudatosság, önszabályozás</i></p> <p><i>Éntudatosság, érzelmi tudatosság</i></p> <p>A személy megfelelő érzelmi intelligenciával rendelkezik, képes saját és mások érzelmi állapotát felismerni, megnevezni, értelmezni, kezelni és szabályozni. Képes tudatosan olyan érzelmi állapotba kerülni, amely hatékonyságát növeli. Magában foglalja a megfelelő önismeretet és a hatékony önszabályozást, indulatkezelést.</p>	<p>1. Felismeri és megnevezi saját érzelmi állapotát.</p> <p>2. Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között.</p> <p>3. Saját érzelmeit hatékonyan kezeli, a nem kívánatos érzelmi állapotokat kedvezőbb érzelmi állapotok irányába tolja el. A hatékony érzelmenkezelés eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően korrigálja.</p> <p>4. A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja.</p> <p>5. Mások érzelmi állapotát kedvezően befolyásolja.</p> <p>6. Uralkodik az indulatain.</p> <p>7. Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon.</p>
3.	<p><i>Felelősségvállalás</i></p> <p>Tudatában van annak, hogy egyes helyzetekben mekkora a felelőssége, és ennek megfelelően cselekszik. Vállalja döntései, tettei következményeit.</p>	<p>1. Vállalja döntései következményét.</p> <p>2. Konfliktushelyzetben is felvállalja saját felelősségét.</p> <p>3. Felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.</p> <p>4. Tetteiről számot mer és tud adni.</p> <p>5. A feladat végrehajtása során szem előtt tartja, hogy annak milyen következményei lehetnek.</p> <p>6. Felismeri az adott helyzetben meglévő felelősségét.</p>

	Kompetencia definíciója	Viselkedéses jegyek
4.	<p><i>Kommunikációs készség</i></p> <p>Képes arra, hogy önmagát világosan és érthetően kifejezze mind szóban, mind írásban, mind szemléltető eszközök segítségével. Kommunikációs helyzetben vissza tud kérdezni, törekszik a kapott és adott információ pontosítására, megértésére és megértetésére.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Érthetően fejezi ki magát írásban. 2. Érthetően fejezi ki magát szóban. 3. Amikor látja, hogy valami nem érthető beszélgetőpartnerre számára, pontosítja közlését.
5.	<p><i>Önállóság</i></p> <p>Az egyén képes közvetlen irányítás, külső motiválás, útmutatás nélkül is saját munkájának, feladatainak elvégzésére.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Egyszerű feladatok ellátása során nem igényel útmutatást. 2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait. 3. Önismeretére, tapasztalataira támaszkodva önállóan megoldja az új, váratlan feladatokat. 4. Folyamatos útmutatás nélkül is elvégzi feladatait.
6.	<p><i>Problémamegoldó képesség</i></p> <p>A felmerülő problémákat észreveszi, azonosítja, jelzi. Megkeresi azokat az alternatívákat, amelyek a helyzetnek megfelelő megoldást eredményezhetnek, ezek közül a legkedvezőbbet ki tudja választani és meg is valósítja. Probléma esetén, összetett helyzetekben fontossági sorrendet állít fel, képes a lényegest a lényegtelentől elválasztani.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A felmerülő problémákat a feladat végrehajtásánál azonosítja és/vagy megoldja, illetve jelzi, ha nem az ő hatáskörébe tartoznak. 2. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghezviszi. 3. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik a leghatékonyabb megoldást eredményezheti. 4. Elválasztja a lényegest a lényegtelentől. 5. Összetett helyzetekben, feladatokban felállítja a fontossági sorrendet.
7.	<p><i>Pszichés terhelhetőség</i></p> <p>Az egyén felmerülő akadályok esetén, stresszes helyzetben is képes hatékonyan ellátni feladatait. Nehéz helyzetben is képes a feltételekhez igazodni, alkalmazkodni. Váratlan, megterhelő helyzetben is megőrzi nyugalmát.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stresszes helyzetben is hatékony teljesítményt nyújt. 2. Felmerülő akadályok ellenére is hatékony teljesítményt nyújt. 3. Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőképeségét.

	Kompetencia definíciója	Viselkedéses jegyek
		4. Váratlan helyzetekben is hatékony teljesítményt nyújt. 5. Alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz. 6. Stresszes helyzetben is megőrzi nyugalmát.
8.	<p><i>Szabálytudat, fegyelmezettség</i></p> <p>Az egyén képes arra, hogy a munkavégzést alapvetően meghatározó szabályrendszer ismeretében a vonatkozó előírásokat, szabályokat betartsa. Törekszik az adott helyzetben legmegfelelőbb, jóváhagyott szabály követésére.</p>	1. A munkaköréhez kapcsolódó szabályzókat helyesen alkalmazza. 2. Ismeri a munkaköréhez kapcsolódó szabályzókat. 3. Az adott helyzetnek leginkább megfelelő, jóváhagyott szabályt követi.
9.	<p><i>Szakszerűség, hatékonyság</i></p> <p><i>Szakszerű és minőségi munkavégzés</i></p> <p><i>Pontosság, minőségi munkavégzés és célorientáció</i></p> <p><i>Precizitás, szakszerű munkavégzés</i></p> <p>A személy azon törekvése, hogy munkája során a szakszerűség, a precizitás, az alaposság, az igényesség és a körültekintés határozza meg munkavégzését. A szervezeti és munkaköri követelményeknek való megfelelés érdekében az egyén törekszik saját személyiségének, képességeinek és készségeinek folyamatos fejlesztésére. Szakirányú ismereteit és képességeit – akár önállóan is – gyarapítja, fejleszti, jobbítja; ezért különböző mértékű erőfeszítésekre is hajlandó.</p>	1. Szakszerűen látja el munkáját. 2. Precízen látja el munkáját. 3. Munkájára az igényesség jellemző. 4. Munkavégzés során körültekintő. 5. A megtapasztalt hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz. 6. Utánaolvas a hiányzó ismereteknek. 7. Törekszik a megfogalmazott célok elérésére. 8. Törekszik eredményessége folyamatos javítására.

	Kompetencia definíciója	Viselkedéses jegyek
10	<p><i>Társas kapcsolatok hatékony kezelése</i></p> <p><i>Együttműködés</i></p> <p>Az eredményes működés érdekében képes másokkal együttműködni, a hatékony munkavégzéshez szükséges információkat másokkal megosztani, adott esetben képes segítséget kérni. Felismeri, ha az együttműködés során konfliktushelyzetbe kerül. Konfliktus esetén lépéseket tesz a megoldás érdekében, törekszik az együttműködés fenntartására.</p>	1. Rendszeresen megosztja másokkal azokat az információkat, amelyek a hatékony működéshez szükségesek.
		2. A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér.
		3. A feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre.
		4. Tevékenységét összehangolja munkatársaival.
		5. Felismeri, ha az együttműködés során konfliktushelyzetbe kerül.
		6. Konfliktus esetén megoldást javasol, hogy az együttműködést fenntartsa.

9. számú táblázat

A fókuszcsoporthoz tartozó kompetencia lista

Mivel a kutatás egyszerre célozta az egységes közszolgálati alapkompenciákat, valamint a specifikus rendészeti és közigazgatási kompetenciák meghatározását, többféle összetételű fókuszcsoporthoz került kialakításra.

Megtartásra került 3 teljesen vegyes összetételű, 12 fős fókuszcsoporthoz az egységes közszolgálati alapkompenciák, 3 darab 6 fős közigazgatási a specifikus közigazgatási alapkompenciák, 2 darab 6 fős vegyes rendészeti a specifikus rendészeti alapkompenciák, valamint 5 darab a résztvevő rendészeti szervek (Rendőrség, Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága, polgári nemzetbiztonsági szolgálatok, Nemzeti Adó- és Vámhivatal) szempontjából homogén fókuszcsoporthoz az egyes rendészeti szervek specifikus alapkompenciáinak a meghatározása érdekében.

A fókuszcsoporthoz munkájának eredményeként, bár megfogalmazásra kerültek minden esetben bizonyos hangsúlybeli eltérések a rendészet és a közigazgatás, valamint az egyes rendészeti szervek között is, mégis egy

olyan egységes *12 elemű kompetencialistát* sikerült kialakítania az Alapkompetencia Kutatócsoportnak a fókuszcsoporthoz eredményeinek szintetizálásakor, mely minden érintett szerv illetve szakterület vonatkozásában elfogadható volt.

Ezen listát ismerteti a 8. számú táblázat az egyes kompetenciák konkrét definícióival, valamint azon vonatkozó viselkedéses jegyek felsorolásával, amelyek segítenek a kompetenciák tartalmának megértésében, valamint abban, hogy mérhetővé tudjuk tenni az egyes kompetenciákat.

Fontos volt ugyanis, hogy a közszolgálati alapkompenciák, valamint a specifikus rendészeti és közigazgatási alapkompenciák olyan módon kerüljenek meghatározásra, hogy azok komplex felmérésére ki lehessen fejleszteni egy informatikailag támogatott

Az egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározásával kapcsolatban mindenképpen megemlítenő, hogy a képviselt szervek szerint heterogén csoportok véleménye alapján először csak egy 10 elemű lista került kialakításra. A végső listából hiányzott a *Határozottság, magabiztosság* valamint a *Konfliktuskezelés* kompetenciája, melyek fontosságát és egyben az alapkompenciák között való önálló megjelenítésének szükségességét a specifikus rendészeti fókuszcsoporthoz vetették fel, mint specifikus rendészeti alapkompenciákat. A közigazgatási szerveket képviselő kutatók azonban egyértelműen úgy nyilatkoztak, hogy olyan kompetenciákról van szó, melyek megjelenítésére nem a specifikus rendészeti alapkompenciák, hanem az őket is érintő egységes közszolgálati alapkompenciák között van elengedhetetlenül szükség.

Ezen túlmutató specifikumokat az egyes rendészeti szerveket képviselő fókuszcsoporthoz sem fogalmaztak meg. Úgy tűnt, hogy bár vannak különbségek, ezek sokkal inkább hangsúlybeli eltolódásokat jeleznek, és nem igazolják a belépő állomány vonatkozásában megkövetelhető specifikus alapkompenciák létét igazolják a közszolgálati szerveken belül a rendészetben, valamint ezen túlmenően a Rendőrség viszonylatában.

Egységes közszolgálati alapkompenciák

Sorszám	Név	Definíció	Viselkedéses jegyek
I.	<i>Döntési képesség</i>	Felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket meghozza. 2. A rendelkezésre álló információk alapján a leoptimálisabb döntést hozza meg. 3. A helyzethez mérten időben hozza meg a döntést. 4. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, és azokat továbbítja.
II.	<i>Együtműködés</i>	Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad. 2. A feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre. 3. Tevékenységét összehangolja munkatársaival. 4. Közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére. 5. Felismeri az együttműködés akadályait és törekszik azok elhárítására.
III.	<i>Érzelmi intelligencia</i>	Felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tisztában van saját érzelmi állapotával. 2. Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között. 3. A hatékony érzelemkezelés eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően alakítja. (összevonni a kettőt). 4. A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja. 5. Mások érzelmi állapotát törekszik a helyzetnek megfelelően befolyásolni. 6. Uralkodik az indulatain. 7. Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon. 8. Munkája során előítéletektől mentesen viselkedik.
IV.	<i>Felelősség-vállalás</i>	A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget. 2. Vállalja döntései következményét. 3. Tetteiről számot mer és tud adni.

Egységes közszolgálati alapkompenciák

Sorszám	Név	Definíció	Viselkedéses jegyek
V.	<i>Határozottság, magabiztoság</i>	Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak. 2. Fellépése határozott és magabiztos.
VI.	<i>Hatékony munkavégzés</i>	Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját. 2. Önfejlesztési igény jellemzi. 3. A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét. 4. Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja. 5. Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.
VII.	<i>Kommunikációs készség</i>	Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban. 2. Érthetően fejezi ki magát szóban. 3. Amikor kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik. 4. Megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony feladat-végrehajtáshoz szükségesek.
VIII.	<i>Konfliktus-kezelés</i>	Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül. 2. Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő. 2. Érthetően fejezi ki magát szóban.
IX.	<i>Önállóság</i>	Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Számára meghatározott feladatok ellátása során nem igényel útmutatást. 2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait.
X.	<i>Probléma-megoldó készség</i>	Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Képes a felmerülő problémákat azonosítani. 2. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezheti.

Egységes közszolgálati alapkompenciák			
Sorszám	Név	Definíció	Viselkedéses jegyek
			3. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi / vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.
XI.	<i>Pszichés terhelhetőség</i>	Nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.	1. Stresszes helyzetben is hatékony teljesítményt nyújt.
			2. Felmerülő akadályok ellenére is hatékony teljesítményt nyújt.
			3. Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.
			4. Váratlan helyzetekben is hatékony teljesítményt nyújt.
			5. Alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz és helyzetekhez.
			6. Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.
XII.	<i>Szabálykövetés, fegyelmezettség</i>	Képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.	1. Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat.
			2. A normákat helyesen, az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza.
			3. Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat.

10. számú táblázat
Az egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározása

Záró gondolatok

Tanulmányunk záró gondolataként mindenképpen fontos hangsúlyoznunk, hogy a végrehajtott kutatásban keletkezett eredmények számos további elemzésre is lehetőséget adnak a rendészeti, ezen belül is a rendőrségi specifikumok, sőt ezen túlmutatva a rendőrségi szakterületekre vonatkozó specifikumok feltárása és meghatározása vonatkozásában. Jelen tanulmány pusztán a kezdeti átfogó eredmények bemutatását tűzte ki célul illusztrálva azon alaphipotézisünk megdőlését, miszerint a belépő állomány vonatkozásában oly erősek az elvárásbeli különbségek a közigazgatási és a rendészeti szervek esetében, hogy bár meghatározhatunk bizonyos egységes közszolgálati alapkompenciákat, mindenképpen szükséges specifikus közigazgatási és rendészeti kompetenciák meghatározása is.

Visszaulva az integrált kompetencia alapú kiválasztási és képzési rendszer korábban ismertetett kialakítási lépéseire fontos kiemelni, hogy a jelen tanulmányban ismertetett kutatás, mely az egységes közszolgálati alapkompenciák, valamint ezen túlmutatva a specifikus rendészeti (ezen belül rendőrségi) alapkompenciák meghatározását célozta, a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16. sz. projekt keretein belül kialakítandó integrált kompetencia alapú kiválasztási és képzési rendszer (KOMP rendszer) alapjainak a letételét célozta. A rendszer kialakításának következő lépése ezen egységes közszolgálati alapkompenciák komplex módon történő felmérésére alkalmas, informatikailag támogatott vizsgálati módszertan kialakítása. Ezen folyamat során az egységes alapkompenciák az alapkövek, melyek képesek biztosítani az átjárhatóságot a közszolgálat egészének rendszerén belül. Az egyes szervek, szakterületek vonatkozásában meglévő törvényszerű különbségeket pedig a kiválasztási eljárás kiértékelési módszertanába beépülő ún. specifikus kompetenciaprofil-elvárásrendszerek (neurális modellek) képviselik majd.

Mindezt illusztrálva a Rendőrség vonatkozásban az egységes közszolgálati alapkompenciákra épülve külön elvárásrendszer lett kidolgozva *a bűnügyi, a közrendvédelmi, a közlekedésrendészeti, és a határrendészeti szakterület számára, míg az úgynevezett támogató-kiszolgáló szakterületek*

vonatkozásában (mint például a gazdasági, hivatal, humán, képzés) egy közös rendészeti elvárásrendszer került megfogalmazásra.

A KOMP rendszer teljes kialakításának érdekében a kutatás tovább folytatódik. A tervek szerint 2018-ban a rendészeti vezetői és szakmai tehetségek felismerését, valamint az irányítói (nem vezetői beosztást betöltők, de mások munkáját szervező, ellenőrző) beosztást betöltők kiválasztását lehetővé tevő kompetenciarendszerek meghatározása, a mérésükre alkalmas vizsgálati módszertanok kidolgozása, valamint ezen kompetenciákra épülő képzési rendszerek kidolgozása fog megvalósulni, valamint beszerzésre kerül egy komplex informatikai keretrendszer is. Ezzel válik majd teljessé a KOMP rendszer funkcionalitása, melyen keresztül egyértelműen és tervezetten válik lehetővé az egyén szakmai életpályájának tudatos HR támogatása.

IRODALOM

Aamodt, M. G. (2004). Research in law enforcement selection. Boca Raton, FL: Brownwalker Press.

Abrahamsen, S. & Strype, J. (2010). Are they all the same? Norwegian police officers' personality characteristics and tactics of conflict resolution. *Policing and Society*, 20(1), 99-123.

Andreescu, V., and Vito, G. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: The opinions of American police managers. *International Journal of Police Science Management*, 12(4), 567-583.

Baker, T. E. (2006). *Effective police leadership: moving beyond management*. Flushing, NY: Looseleaf Law Publications.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications (3rd edn)*. New York, NY: The Free Press.

Brewer, N. (1995). Leadership and supervision', in N. Brewer and C. Wilson (eds), *Psychology and policing (pp. 291–316)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

- Bruns, G.H. & Shuman, I.G. (1988).** Police managers' perception of organisational leadership styles. *Public Personnel Management*, 17(2): 145–57.
- Bryman, A., & Stephens, M. (1996).** The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 7(3), 353–371.
- Campbell, I., & Kodz, J. (2011).** What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A Rapid Evidence Review. *National Policing Improvement Agency*, 11, 1–27.
- Densten, I. (2003).** Senior police leadership: Does rank matter? *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 26(3), 400–418.
- Drew, J., Carless, S. A., & Thompson, B. M. (2008).** Predicting turnover of police officers using the sixteen personality factor questionnaire. *Journal of Criminal Justice*, 36(4), 326–331.
- du Preez, E., Cassimjee, N., Ghazinour, M., Lauritz, L. E., & Richter, J. (2009).** Personality of South African police trainees. *Psychological reports*, 105(2), 539–553.
- Guller, I. B., & Guller, M. (2003).** C.O.P.S. Candidate and Officer Personnel Survey technical manual. Oakland, NJ: Institute for Forensic Psychology.
- Hegyi Hella (2010)** A kompetencia alapú kiválasztás lehetőségei a rendvédelmi szerveknél. In: Valcsicsák Imre (szerk.): Rendvédelmi Füzetek: Rendészeti Doktoranduszok I. Országos Konferenciája. Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2009.11.24 Budapest: Rendőrtiszti Főiskola, pp. 78–89.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (Hg.) (2007).** Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE® im Praxistest, Münster/ New York.
- McGrath, R., & Guller, M. (2009).** Concurrent validity of the candidate and officer personnel survey (COPS). *International Journal of Police Science & Management*, 11(2), 150–159.

- Mirnic, Zs. (2006).** A személyiség építőkövei. Típus-, vonás- és biológiai elméletek. Bölcsész Konzorcium.
- Molnár K. & Krémer F. (2011)** A szociális kompetenciák szerepe a rendészeti szakmai gondolkodás formálásában. In: Gaál Gyula, Hautzinger Zoltán (szerk.): Tanulmányok a „Rendészeti kutatások – a rendvédelem fejlesztése” című tudományos konferenciáról. Pécs: Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, pp. 229-241.
- Northouse, P.G. (2004).** *Leadership: theory and practice (3rd edn)*. London, UK: Sage.
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2013).** Police leaders and leadership development: A systematic literature review. Sydney: AIPM.
- Reams, R., Kuykendall, J. & Burns, D. (1975).** Police management systems: what is an appropriate model? *Journal of Police Science and Administration*, 3: 475–81.
- Roberg, R., Kuykendall, J. and Novak, K. (2002).** Police management (3rd edn). Los Angeles, CA: Roxbury Publishing Company.
- Rózsa S., Kállai J., Osváth A., Bánki M.C. (2004).** Temperamentum és karakter. TCI felhasználói kézikönyv. Budapest, Medicina.
- Salters-Pedneault, K., Ruef, A. M., & Orr, S. P. (2010).** Personality and psychophysiological profiles of police officer and firefighter recruits. *Personality and Individual Differences*, 49(3), 210-215.
- Sarchione, C., Muchinsky, P., Nelson, R., & Cuttler, M. (1998).** Prediction of dysfunctional job behaviors among law enforcement officers. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 904–912.
- Schlesinger, Thomas et al. (2016).** **Kompetenzprofil und Kompetenztraining für den Polizeidienst**, *SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis* (3), 66-76, Online: http://dx.doi.org/10.7396/2016_3_F.
- Stevens, D.J. (2001).** Community policing and managerial techniques: total quality management techniques. *Police Journal*, 74, 26–41.
- Varela, J. G., Boccaccini, M. T., Scogin, F., Stump, J., & Caputo, A. (2004).** Personality testing in law enforcement employment settings: A meta-analytic review. *Criminal Justice and Behavior*, 31, 649–675.

Wigfeld, D. (1996). Competent leadership in the police. *The Police Journal*, 99–108.

Wigfeld, D., Burton, C., Aitchison, D. and Knill, L. (1998). Developing leaders in the police service. *The Police Journal*, 99–108.

Wright, A., Alison, L., & Crego, J. (2012). The current state of police leadership research. In: Alison, L., & Crego, J. (Eds.): *Policing critical incidents: Leadership and critical incident management* (pp. 54-80). Routledge, UK.

Wycoff, M.A. & Skogan, W.G. (1994). The effect of a community policing management style on officers' attitudes. *Crime and Delinquency*, 40: 371–83.

Karcsics É. (2007): Versenyképes munkavállaló kompetenciái az Európai Unióban és Magyarországon Európai Tükör Külügyminisztérium Folyóirata 2007. márciusi. szám.128. old.

Szelestey J. (2007): Kompetencia modul; in: Összefoglaló tanulmány a kompetencia alapú HR-rendszer alkalmazásához, Duna Palota Kulturális Kht. kiadója, Bp.

Szakács G. – Bokodi M. – Szakács É. (2012): A közszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszere, Módszertani kézikönyv a rendszert alkalmazó értékelő vezetők részére, Az Államreform Operatív Program -2.2.5.-2008-001 támogatásával kiadja: A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Személyügyekért Felelős Helyettes Államtitkárság, Budapest

Szakács G. – Bokodi M. (2012): Kompetenciák a teljesítményértékelésben, Budapest, <http://magaryprogram.kormany.hu/> Magyar Program