

Az egyéni teljesítményértékelés kompetenciaalapú megközelítései a rendészeti szerveknél

Competency-based Approaches to Individual Performance Assessment in Law Enforcement Agencies

HORVÁTH Bíborka¹ 

Bevezetés: Az egyéni teljesítményértékelés kiemelkedő szerepet játszik a köz-igazgatási és rendvédelmi szervezetek hatékonyságának növelésében, azonban a rendszer objektivitásának és átláthatóságának megvalósítása gyakorlati kihívásokat jelent. Az eddigi kutatások rámutattak az értékelési rendszerek szubjektivitásából és a kompetenciák komplexitásából fakadó nehézségekre, de a fejlesztésre vonatkozó konkrét lépések gyakran hiányoznak.

Célkitűzések: A tanulmány célja a magyar rendőrségi teljesítményértékelési rendszer és az Alapkompetencia Vizsgáló rendszer összehasonlítása mellett azok kompetenciaalapú megközelítésének elemzése és javaslatok megfogalmazása az objektivitás és hatékonyság növelésére.

Módszertan: A tanulmány a jelenlegi hazai és nemzetközi teljesítményértékelési rendszerek összehasonlító elemzésén alapul. A szakirodalom alapján összehasonlítja a magyar kompetenciamérési és -értékelési rendszereket. A nemzetközi szakirodalmi példák bevonásával elemzi és foglalja össze a meglévő gyakorlatokat és az azokból levonható tanulságokat.

Eredmények: Az elemzés feltárta, hogy a kompetenciák egyértelmű meghatározása és szétválasztása javítja az értékelési folyamat átláthatóságát. A részletes visszajelzések és az egyénre szabott fejlesztési tervek növelik a munkavállalók elégedettségét és fejlődését. A nemzetközi gyakorlatokból származó módszerek, mint például a viselkedésalapú megfigyelés és a konstruktív visszacsatolás, elősegíthetik a hazai rendszerek fejlesztését. A modern technológiai

¹ Doktori hallgató, Nemzeti Közsolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészettudományi Doktori Iskola, e-mail: horvath.biborka97@gmail.com

eszközök bevonása szintén hozzájárulhat az értékelési folyamat pontosabbá és hatékonyabbá tételéhez.

Konklúzió: A rendőrségi teljesítményértékelés fejlesztése érdekében kulcsfontosságú a kompetenciák pontos definiálása és az értékelési folyamat objektívabbá tétele. A rendszer eredményessége érdekében a vezetők és alkalmazottak közötti együttműködés, valamint a rendszeres felülvizsgálat elengedhetetlen. A jövőbeni kutatások a fejlesztési folyamat hatásait vizsgálhatják, különösen a technológiai innovációk integrálásának területén.

Kulcsszavak: rendőrségi egyéni teljesítményértékelés, kompetenciafejlesztés, közszolgálati alapkompenciák

Individual performance appraisal plays a prominent role in improving the effectiveness of public administration and law enforcement organisations, but achieving objectivity and transparency in the system poses practical challenges. Previous research has highlighted the difficulties arising from the subjectivity of appraisal systems and the complexity of competencies, but concrete steps for improvement are often lacking.

The aim of this study is to compare the Hungarian police performance evaluation system with the Basic Competency Examination (CPE) system, analyse its competency-based approach and make recommendations to increase its objectivity and effectiveness.

The study is based on a comparative analysis of current national and international performance assessment systems. It compares Hungarian competence measurement and assessment systems based on the literature. It analyses and summarises existing practices and lessons learned from them by including examples from the international literature.

The analysis revealed that a clear definition and separation of competences improves the transparency of the assessment process. Detailed feedback and individualised development plans increase employee satisfaction and development. Methods from international practices, such as behavioural observation and constructive feedback, can help to improve national systems. The use of modern technological tools can also help to make the appraisal process more accurate and efficient.

In order to improve police performance evaluation, it is crucial to define competences precisely and to make the evaluation process more objective. Collaboration between managers and staff and regular review are essential for the effectiveness of the system. Future research could examine the impact of the development process, particularly in the area of integrating technological innovations.

Keywords: police individual performance assessment, competency development, basic public service competencies

A kompetencia definíciójának változatossága

A kompetencia szónak sokféle definíciója született az évek során, változatosságuk egyik oka, hogy a fogalmat a különböző tudományágak másképp értelmezik vagy más szempontjait tartják fontosnak a fogalomnak. Például a szervezetpszichológiában a kompetens egyén az, aki a szervezeten belül képes megválasztani és hatékonyan alkalmazni az adott cél eléréséhez szükséges eszközöket, a neveléstudományban pedig az, aki képes a megfelelő tudást elsajátítani, az új ismereteket integrálni a saját tudásába, és képes a tanulásra, fejlődésre (PLÉH 2011). A Teljesítményértékelési Rendszerrel (TÉR) foglalkozó Lóczy Péter és Varga-Mészáros Brigitta megfogalmazása alapján pedig „a kompetenciák magukba foglalják a közszolgálati feladatok ellátásához szükséges ismeretek, jártasságok, készségek, képességek, szociális szerepek vagy értékek, az énkép, valamint meghatározott személyiségvonások és a hatékonysági motiváció együttesét” (LÓCZY–VARGA–MÉSZÁROS 2015: 14). Egy másik megközelítés szerint a kompetencia az egyén azon személyiségjegye, képessége vagy készsége, amely közvetlenül befolyásolja az eredményes munkavégzést, így annak lényeges alapfeltételeként szolgál (MALÉTSZABÓ 2013). Az előbbi egy rendszerszintű, a közszolgálat speciális követelményeit és a személyes, valamint szociális tényezők széles spektrumát integráló definíció, míg az utóbbi egy letisztultabb, a hatékony munkavégzéshez közvetlenül kapcsolódó személyes tulajdonságokra, képességekre és készségekre összpontosító megközelítés.

Az egyéni teljesítményértékelés kötelező elemű kompetenciaértékelése

Lóczy és Varga-Mészáros (2015) összefoglalója alapján a kormánytisztviselők és állami tisztviselők munkateljesítményét írásban értékeli a vezetők a törvény előírásai alapján. A teljesítményértékelésnek egységesen érvényes kötelező és ajánlott elemei vannak. A kötelező elemek közé tartozik a munkaköri teljesítmény és a kompetenciaalapú munkamagatartás, míg az ajánlott elemek között szerepelnek a stratégiai teljesítménykövetelmények, fejlesztési célok, év közbeni többletfeladatok és kompetenciák. Ezek az elemek három fő dimenzióba sorolhatók: a munkakörhöz kapcsolódó követelmények, a tisztviselő személyéhez kötődő viselkedési jellemzők és a szervezethez és személyhez köthető speciális dimenziók. Az értékelési modulok alkalmazása a területi sajátosságoknak megfelelően történik (LÓCZY–VARGA–MÉSZÁROS 2015).

Mind a kötelező, mind pedig az ajánlott elemek között vannak olyanok, amelyek az értékelt kompetenciáira, azok meglétére és fejlesztésére vonatkoznak. A kötelező „kompetenciaalapú munkamagatartás meghatározása” alatt 14+1 kompetenciát értékelnek (1. melléklet), a 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet 3. számú melléklete alapján. Ezeket a kompetenciákat 5+1 csoportba sorolják. Az értékelő vezetőnek az értékelés kezdetén elő kell írnia a kompetenciaalapú munkamagatartást értékelő lap használatát, és erről tájékoztatnia kell a tisztviselőket. Az értékelő vezetőnek minden tisztviselőre ki kell töltenie az értékelő lapot az első öt faktorral kapcsolatosan, míg a vezetők esetében a hatodik faktor is kötelező. Az értékelés során az értékelő vezető meghatározza, hogy milyen

teljesítményfokozatot érdemel a tisztviselő kompetenciaalapú munkamagatartása alapján. Az informatikai rendszer automatikusan összesíti és kifejezi százalékban az értékelés eredményét (LÓCZY–VARGA–MÉSZÁROS 2015).

Az egyéni teljesítményértékelés ajánlott elemű kompetenciaértékelése

A kötelezők mellett, az ajánlott elemek között szerepel a „kompetencia-értékelés”. A közszolgálati tisztviselőknak számos változatos készséget és képességet kell alkalmazniuk a munkájuk során. A „kompetencia-értékelésről” szóló jogszabály egy olyan rendszerű megközelítést tükröz a teljesítményértékelésében, amelyben huszonhat különböző készség és képesség leírását tartalmazó kompetenciaterkép van meghatározva [26/2013. (VI. 26.) BM rendelet]. Az értékelők szabadon állíthatják össze a kompetenciakészleteket mind a vezető, mind pedig a nem vezető beosztású kolléga részére. Fontos hangsúlyozni, hogy a kötelező elemű „kompetenciaalapú munkamagatartás” értékelésében szereplő négy személyes és szociális kompetencia (eredményorientáció, motiváció; kommunikáció; csapatmunka, együttműködés; problémamegoldás) nem használható fel az ajánlott elemű „kompetencia-értékelés” során, mivel ez párhuzamos értékeléshez vezethet. A vezetői pozícióban lévő állami alkalmazottak és a beosztottak kompetenciacsoportjába hat olyan képesség kerül, amelyet a közigazgatási szervezet vezetője határoz meg. Ezután – a megmaradó huszonkét képesség közül – a munkáltató további három értékelendő kompetenciát választ ki a vezető és a nem vezető állami alkalmazottak számára. Ez összesen kilenc, az egyén igényeihez igazított, személyre szabott képesség értékelésének lehetőségét biztosítja mind a vezetők, mind a beosztottak számára (LÓCZY–VARGA–MÉSZÁROS 2015).

Ha a rendeletben szereplő kompetenciaterkép 26 kompetenciájához nem társul részletesebb leírás vagy definíció arról, hogy az egyes készségek és képességek mit jelentenek például egy rendőr szempontjából, akkor fennállhat annak a lehetősége, hogy az értékelés szubjektívvá válik. Ilyen esetben az értékelő kénytelen lehet saját megítélése alapján értékelni az egyént. Egy egységes definíciókészlet hiánya magában hordozhatja annak a kockázatát is, hogy nem alakul ki egy közös, egységes nyelv, amely megkönnyítené az egyéni teljesítmény pontos leírását, valamint az értékelt számára világossá tenné, hogy jelenleg hol tart a kompetenciák szintjén. Ez megnehezítheti annak megértését is, hogy milyen konkrét lépésekre lenne szükség a fejlődés érdekében a következő év során.

A TÉR és az AKV kompetenciarendszerek összehasonlítása

A Teljesítményértékelő rendszer (TÉR) és az egységes közszolgálati alapkompenciákat mérő Alapkompétencia Vizsgáló (AKV) tesztrendszerek kompetenciákkal foglalkoznak, azonban a két rendszer között alapvető különbségek vannak, más elveken működnek, amelyeket a 2. melléklet táblázata is szemléltet. Míg az egyik a teljesítmény értékelését segíti, a másiknak az alkalmasságvizsgálatban van szerepe.

Az AKV tesztrendszer célja az egységes közszolgálati alapkompenciák mérése és egy kompetenciaalapú kiválasztási, valamint értékelési rendszer biztosítása a közszolgálati munkakörökben. Ez az eszköz átfogóan értékeli azokat a kompetenciákat, amelyek kulcsfontosságúak az új belépők alkalmasságának meghatározásához. A rendszer átfogó jellege abban rejlik, hogy a kompetenciák különböző dimenzióit – attitűdöket, motivációkat és viselkedési jellemzőket – is mérhetővé teszi. Ez a megközelítés nemcsak a szükséges készségek szintjének pontos meghatározását teszi lehetővé, hanem a jelentkezők kompetenciához való hozzáállását és motivációját is figyelembe veszi a felmérés során (MALÉTSZABÓ et al. 2018; HÓGYE-NAGY-BALÁZS-MÜNNICH 2023).

Ezzel szemben a közszolgálati teljesítményértékelési rendszer kiemelt célja, hogy objektívan mérje az egyéni teljesítményt, és hozzájáruljon az egyének fejlesztéséhez a rendvédelmi szektorban. A rendszer alapvetően a jogszabályokban meghatározott kompetenciák [a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (Hszt.), a 26/2013. BM rendelet és a 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet] értékelésére épül, amelyek főként viselkedéses és szakmai szempontokat tartalmaznak (LÓCZY-VARGA-MÉSZÁROS 2015). A közszolgálati alkalmazottak éves értékelésekor a vezetők értékelik az egyéni teljesítményeket az év során végzett munka alapján. Ennek keretében meghatározzák a kötelező és ajánlott (opcionális) értékelési szempontokat, majd ezek alapján értékelik és visszajelzést adnak az alkalmazottnak. Az alkalmazott minősítése az éves teljesítményértékelések súlyozott átlagán alapul. Az értékelés folyamata és dokumentációja elektronikus úton történik, egy egységes rendszeren keresztül, ami biztosítja az egységes és átlátható értékelést az egész közszolgálati szektorban (LÓCZY-VARGA-MÉSZÁROS 2015).

Bár némely kompetenciák elnevezése azonos a két rendszerben, az egyik rendszer általánosabb, mint a másik. Például a „csapatmunka, együttműködés” (AKV-ban csak „együttműködés”) jelentése a kormányrendelet szerint az, hogy „az értékelt munkavégzése során hogyan képes másokkal együttműködni, velük a feladatokat, illetve a felelősséget úgy megosztani, hogy közben az elérendő cél és az eredmény ne kerüljön veszélybe, továbbá hajlandó-e magától segítséget felajánlani, ötleteket és információkat átadni másoknak” [10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet, 3. melléklet]. Ezzel szemben az AKV rendszerben leírtak kifejtik, hogy az egyén „a hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad; a feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre; tevékenységét összehangolja munkatársaival; közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére; felismeri az együttműködés akadályait és törekszik azok elhárítására” (MALÉTSZABÓ 2023b: 7).

Az egyéni teljesítményértékelés kötelező elemeiben fellelhető 14+1 kompetenciát összehasonlítva az AKV tesztben mért alapkompenciákkal, látszik, hogy vannak átfedések, de a teljesítményértékelés kompetenciái az egyes részkompenciái vagy viselkedésgyei az AKV tesztben lévő kompetenciáknak, azaz az AKV tesztben a megfogalmazás és a kompetenciák szintjeinek leírása részletesebb és árnyaltabb. Például a „közszolgálatból és a szervezeti kultúrából fakadó magatartási, viselkedési, öltözködési szabályok és/vagy az alakiság betartása, valamint a munkakörnyezet rendezettségé” kompetencia [10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet] az AKV rendszerben beletartozik a „szabálykövetés, fegyelmezett-ség” készségbe (MALÉTSZABÓ 2023a).

Egy másik különbség a két rendszer között, hogy az AKV-t elvégző személyek a tesztet egy számítógépes programon keresztül töltik ki a KOMP rendszerben, amelynek a megvalósítása szabályozott keretek között történik. Ez lehetővé teszi az értékelés mélyebb strukturálását és összehasonlíthatóságát. A rendszerszerű, standardizált mérési eszközök a kompetenciák attitűd-, motiváció- és képességalapú megközelítésén alapulnak. Ez az objektivitás növelését és az értékelések összehasonlíthatóságát szolgálja. Emellett a rendszer 12 alapkompenciára épül, amelyek az egész közszolgáltatásra egységesen érvényesek (MALÉT-SZABÓ-TAKÁCS-FEHÉR 2021). A TÉR rendszer a jogszabályok által meghatározott kompetenciákra épül, de az értékelés jellemzően az értékelők szubjektív megítélésére támaszkodik, ami csökkentheti a rendszer objektivitását.

Globális nehézségek a rendőri egyéni teljesítményértékelésben

A rendőri tevékenységek egy részét nehéz mérhetővé tenni, ami megnehezíti az objektív értékelést nemcsak Magyarországon (VÁRI 2017), de külföldön is (COUTTS-SCHNEIDER 2004; SANDERS 2008; VAN THIELEN et al. 2018). Vári Vince felmérése szerint a válaszadók többsége nem elégedett a rendőrségi egyéni teljesítményrendszerrel, illetve az értékelést befolyásolja a vezető szubjektív megítélése az egyénről. Egy belga kutatás szerint az alkalmazotti teljesítményértékelés csökkentheti a rendőrök jólétét, ha rosszul alkalmazzák azt (VAN THIELEN et al. 2018). Egy kanadai kutatásban pedig a rendőrök többsége nehezményezte, hogy az egyéni teljesítményértékelések során nem kapnak rendszeres informális visszajelzéseket, az értékelésük szubjektív, valamint a kapott értékelés végül nem vezetett jobb munkateljesítményhez vagy a karrierfejlesztési célok eléréséhez (COUTTS-SCHNEIDER 2004).

Neena Tiwana és munkatársai egy szakirodalmi összefoglaló tanulmányt készítettek ebben a témában, és úgy találták, hogy a teljesítménymérés gyakran költséges, és a legpontosabb mutatók felmérése általában drága és időigényes. Az olcsóbban elérhető és rutinszerűen gyűjtött operatív adatok pedig inkább csak háttérinformációként szolgálnak, és nem feltétlenül tükrözik a valós teljesítményt (TIWANA-BASS-FARRELL 2015). David M. Gorby amerikai kutató szerint a hagyományos teljesítménymutatók, mint például az elfogások és bírságok száma, a reakcióidő és a bűncselekmények megoldási aránya, nem képesek megragadni a modern rendőrségi munka összetett jellegét, mivel a rendőri munka nagy része nemcsak a bűnüldözésre, hanem a közösségi szolgáltatokra és a közrend fenntartására összpontosít. A szerző szerint a közösséggel való együttműködés és a problémamegoldás a modern rendőri munka kulcsfontosságú elemei. A hagyományos mérési módszerek azonban nem veszik figyelembe ezeket az eredményeket, mint például a hatékony kommunikációt, a diszkréciót, a közösségi kapcsolatok ápolását és az olyan készségeket, mint a konfliktusmegoldás, mivel ezeket nem mérik, és így statisztikai adatokkal nem lehet őket alátámasztani (GORBY 2013).

A leírtakból kitűnik, hogy a rendőri egyéni teljesítményértékelés egyik fő problémája, hogy nagyon nehéz objektívan mérhetővé tenni az egyes kompetenciákat, ahogyan a teljesítmény más aspektusait is. Mivel a kompetenciák elég sokrétűek és komplexek, így nemcsak értékelni lehet nehéz, de az értékelést értelmezni sem egyszerű, főleg, ha az értékelt

nem kap egy részletes leírást az eredményei mellé, amely megmagyarázza, hogy mit csinál jól, és pontosan mik a fejlesztendő területei. Ha az egyén nincs teljesen tisztában azzal, hogy pontosan mit és hogyan kellene fejlesztenie, az nemcsak az egyén jövőbeni teljesítményére lesz negatív hatással (COUTTS–SCHNEIDER 2004), de felmerül a kérdés, hogy ez hogyan hathat a szervezet teljesítményére (SANDERS 2008). Vári tanulmánya szerint a szubjektív, hiányos értékelés és az ehhez társuló munkavállalói elégedetlenség negatív hatást gyakorol az egész szervezet teljesítményére (VÁRI 2020).

A teljesítményértékelés külföldi kitekintése és megoldási javaslatok

A teljesítményértékelés rendszereinek célja a rendőrség hatékonyságának és eredményességének mérése, valamint a társadalmi bizalom növelése. A hagyományos, mennyiségi alapú mutatók helyett egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a minőségi mutatók, mint például a lakossági elégedettség és a rendőrség iránti bizalom (VÁRI 2020). Vári szerint az országok közötti különbségek ellenére közös elem, hogy a rendőrség társadalmi hatásait egyre inkább figyelembe veszik a teljesítményértékelés során. A modern rendszerek előtérbe helyezik a lakossági elégedettséget és a társadalmi bizalom növelését célzó mutatókat.

Tiwana és munkatársai összefoglaló munkájukban többek között két olyan teljesítménymérési rendszert mutatnak be, amelyet más országokban is használnak. Az egyik a Compstat (Computer Statistics) rendszer, amelyet a New York-i rendőrség vezetett be az 1990-es években, hogy javítsa a bűnügyi statisztikákra alapuló rendészeti teljesítménymenedzsmentet. Ez a rendszer napi adatgyűjtésre és statisztikai elemzésekre épül, amelyek segítik a rendőri vezetést a bűncselekmények típusának, időbeli és földrajzi megoszlásának azonosításában, így hozzájárul a proaktív, helyi alapú bűnmegelőzési intézkedések bevezetéséhez. Azonban ez a rendszer „önbevallásos”, mindenki saját magára vonatkozóan tölti ki, így az adatok torzíthatnak. A Compstat rendszert leggyakrabban az adatok manipulálásának kritikája éri (TIWANA–BASS–FARRELL 2015).

A másik rendszer a Balanced Scorecard (BSC), amelyet Robert Kaplan és David Norton fejlesztett ki a vállalati szektor számára, de később a rendvédelmi szervezeteknél is alkalmazták. A BSC keretrendszer egyensúlyt teremt a rendőrségi célok között négy különböző teljesítménymutató területén: pénzügyi, ügyfél-orientáltság, belső folyamatok és tanulás/fejlődés dimenziók mentén (TIWANA–BASS–FARRELL 2015). Ennek a rendszernek az egyik fő előnye, hogy nemcsak a múltbeli teljesítmény értékelésére szolgál, hanem előremutató stratégiák kialakítását is lehetővé teszi. A rendőrségi szervezetek esetében ez azt jelenti, hogy nem csupán a bűnügyi statisztikák és a letartóztatások száma alapján mérik a sikert, hanem figyelembe veszik a lakossági elégedettséget, a bűnmegelőzési programok hatékonyságát és a szervezeti belső működés javítására tett erőfeszítéseket is (TIWANA–BASS–FARRELL 2015). A BSC rendszer segítségével a rendőrségi vezetés jobban megérti a rendészeti célkitűzések közötti összefüggéseket, és meghatározhatja a szervezet hosszú távú stratégiai céljait. Ezen túlmenően az átláthatóság növelésével hozzájárulhat a közbizalom erősítéséhez is. Ugyanakkor egyes mutatók elfedhetik a valós teljesítményt, vagy nem teljesen relevánsak a rendészeti tevékenységek méréséhez. Az is előfordulhat, hogy a rendészeti egységek eltérő működési környezetben tevékenykednek,

így a közös mérőszámok alkalmazása torz összehasonlításokat eredményezhet (TIWANA–BASS–FARRELL 2015). Ráadásul a teljesítménymutatók túlságosan nagy hangsúlyt fektethetnek a könnyen mérhető adatokra, míg a nehezebben számszerűsíthető tényezők – például a rendőrök közösségi kapcsolatainak vagy a lakosság bizalma a rendőrség felé – háttérbe szoríthatnak (TIWANA–BASS–FARRELL 2015).

Tiwana és munkatársai összefoglaló tanulmánya összehasonlította a rendőri teljesítménymenedzsmentet más iparágakéval, és hangsúlyozta, hogy bár vannak átfedések, a rendőrségi tevékenységek különleges módszertani kihívásokkal járnak. Kiemelték, hogy a rendőrségi munka hatékonyságának mérése gyakran nem támaszkodhat egyszerűen kvantitatív mutatókra, mert ezek számos nem kívánt hatással járhatnak, például a statisztikák manipulációjával.

A rendőri egyéni teljesítménymérés dilemmáival szembekerülve David J. Roberts egy olyan értékelési rendszert ajánl, amely az egyéni rendőri tevékenységek hatékonyságát vizsgálja, beleértve az intézkedések számát, az esetek felderítési arányát és a közösségi kapcsolatépítési eredményeket (ROBERTS 2006). Gorby hangsúlyozza a teljesítményalapú menedzsment fontosságát a rendészetben, amely az elérendő célokat és eredményeket helyezi előtérbe, nem pusztán a statisztikai adatokat. Egy ilyen keretrendszerben a rendőrségi szervezetek a közösségi elvárások alapján határozzák meg a céljaikat és értékeiket, így a rendőrségi tevékenység nemcsak a bűnüldözésről, hanem a közösségi szükségletek kielégítéséről is szól. Az új értékelési módszerek kialakítása során fontos, hogy a rendőrök teljesítményét ne csupán a mennyiségi eredmények alapján ítélik meg, hanem a szélesebb körű közösségi szolgálatok és a közösség által értékelt minőségi jellemzők alapján is (GORBY 2013).

Matthijs Koedijk és munkatársai Hollandiában új módszertani keretet mutattak be a rendőrök pszichológiai kompetenciáinak viselkedéses megfigyelésen alapuló értékelésére. A kutatás célja egy olyan értékelési eszköz kifejlesztése, amely jobban tükrözi a rendőrök gyakorlati teljesítményét, mint a hagyományos, személyiségjegyekre és önbevallásra alapozott módszerek. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a viselkedéses megfigyelés az egyik legjobb eszköz a pszichológiai kompetencia gyakorlati megnyilvánulásainak mérésére (KOEDIJK et al. 2021).

Tiwana és munkatársai az átláthatóság és a feleltesek nyílt kommunikációjának fontosságát hangsúlyozzák, amely elősegíti a rendőri tevékenységek hatékonyságának, felelősségvállalásának és kommunikációjának javítását. Emellett a tanulmány azt javasolja, hogy a rendőrségi teljesítmény mérésében érdemes olyan indikátorokra összpontosítani, amelyek ténylegesen értéket képviselnek a közösség számára, és egyben ösztönzik a tisztességes és eredményes rendőri munkát (TIWANA–BASS–FARRELL 2015). David Lilley és Sameer Hinduja amerikai kutatók több tényezőt is azonosítottak, amelyek növelik a teljesítményértékelés iránti elégedettséget. Ilyen tényező például az értékelő képzés, a szélesebb teljesítménykritériumok vagy az értékelési folyamat fejlesztési célú alkalmazása. Azok a szervezetek, amelyek nagyobb hangsúlyt fektettek a szakmai fejlődésre, és bővítették az értékelési kritériumokat, összességében magasabb elégedettségi szintet értek el a munkavállalóiknál. A tanulmány javasolja, hogy a rendőri vezetők rendszeresen vizsgálják felül az értékelési folyamatokat, és igazítsák azokat a szervezeti célokhoz. Az ilyen rendszeres

felülvizsgálatok hozzájárulhatnak a folyamat igazságosságának és pontosságának növeléséhez, ezáltal javítva az alkalmazotti és vezetői elégedettséget (LILLEY–HINDUJA 2007).

Bryan Vila és munkatársai az USA-ban egy új metrikus rendszer kifejlesztését mutatják be, amely a rendőrtisztek viselkedésének objektív értékelésére szolgál a nyilvánossággal való találkozások során. A kutatás célja a rendőrök döntéshozatali és viselkedési mintáinak mikroszintű mérése volt különböző dimenziókban. A kutatás során az absztrakt fogalmakból konkrét, mérhető változókat határoztak meg, például a „helyzeti tudatosság” fogalmát olyan mérhető tényezőkre bontották le, mint a gyanúsítottak számának pontos azonosítása. Emellett több száz résztvevő értékelte a viselkedési mintákat egy hétfokú Likert-skálán, és az eredmények alapján pontos, intervallum szintű mérőszámok születtek. Továbbá, a situációs tényezők (például világítási viszonyok, a gyanúsított viselkedése) mérésére külön metrikát fejlesztettek ki, ami lehetővé tette az egyéni teljesítmény objektív összehasonlítását a különböző körülmények között. A szerzők szerint az új módszertan lehetőséget nyújt a rendőrök teljesítményének pontosabb mérésére a helyzetek összetettségének figyelembevételével, elősegítve a rendőri munka átláthatóságát és legitimitását (VILA–JAMES–JAMES 2018).

Robert C. Davis és munkatársai hangsúlyozzák, hogy a hagyományos mutatók, mint például a bűnügyi statisztikák, a letartóztatások száma és a reagálási idő, nem elegendők a modern rendőrségi munka komplexitásának mérésére. Ehelyett szélesebb körű mutatókat kell bevezetni, amelyek figyelembe veszik a közösségi bizalom szintjét, a tisztességes bánásmódot, a belső szervezeti kultúrát és az erőforrások hatékony felhasználását. A kutatás során kidolgoztak egy standardizált, olcsón alkalmazható teljesítménymérési rendszert, amelyet több amerikai városban teszteltek. A módszer lehetővé teszi, hogy a rendőrségi teljesítményt összehasonlítsák más szervezetekkel, és időben is nyomon kövessék. A cél egy átfogó adatbázis létrehozása volt, amely támogatná a döntéshozatalt és a rendőrségi reformokat. A módszer alapját a Commission on Accreditation for Law Enforcement Agencies (CALEA) által meghatározott teljesítménymutatók képezik, és a kilenc teljesítménydimenzióra épül (például a szolgáltatások minősége, a bűnözés és áldozattá válás csökkentése, közösségi elégedettség stb.). Az adatokat háromféle módon gyűjtötték össze: vizsgálták a közvéleményt a rendőrség hatékonyságáról és tisztességességéről, elemezték az állampolgárokkal történt specifikus interakciókat, és felmérték a rendőrök munkahelyi elégedettségét, integritását és vezetőségük megítélését (DAVIS et al. 2015).

A rendőri munka hatékonyságának növelése, kompetenciák fejlesztése – külföldi kitekintés

Az Európai Unió egyes országaiban alkalmazott rendőrképzési és kompetenciamérési eljárások között vannak hasonlóságok és különbségek is, ezeket próbálta meg feltárni Fórizs Sándor és Mészáros Bence egy összefoglaló tanulmányban. A szerzők szerint a kompetenciafejlesztés és a képzések hasonlítanak egymásra a situációs gyakorlatok és moduláris vizsgarendszerek alkalmazásának, a fizikai és pszichológiai alkalmasság mérésének és a vezetői képességek külön fejlesztésének és értékelésének tekintetében. A kompetenciamérések azonban részleteiben és a prioritásokban is eltérnek: míg Németország

a szimulációkra és az Assessment Centerre helyezi a hangsúlyt, Ausztria az egészségügyi és fizikai feltételek kiemelt mérését alkalmazza. Emellett a kompetenciafejlesztés megközelítése is változik: Finnországban kétlépcsős, míg Ausztriában rugalmas, blokkokra osztott modell működik (FÓRIZS–MÉSZÁROS 2021).

Ausztriában a belügyminisztérium kérésére kifejlesztettek egy kompetenciafejlesztési profilt és a hozzá kapcsolódó rendőrképzési programot, amely segíti a rendőröket a gyorsan változó társadalmi elvárásokhoz való alkalmazkodásban. A képzés során a résztvevők elméleti, moduláris tréningeken és gyakorlati, szimulációs helyzeteken vesznek részt. A kompetenciaprofilhoz olyan elemek tartoznak, mint a személyes kompetenciák (például felelősségvállalás, hitelesség, megbízhatóság), társas-kommunikációs kompetenciák (például együttműködés, segítőkészség, kommunikációs készség), a szakmai és módszertani kompetenciák (szakértelem, interdiszciplináris tudás, módszeres gondolkodás), tevékenységi kompetenciák (például rugalmasság, konfliktuskezelés, eredményorientáltság) és kulcskompetenciák (például helyzethez igazodó cselekvés és önreflexió) (SCHLESINGER–NAGL–KREMNITZER 2017).

Michael L. Birzer és Ronald Tannehill szerint a rendőrképzés hatékonysága növelhető a hagyományos, hierarchikus módszerek lecserélésével egy rugalmasabb, tanulóközpontú megközelítésre. Ez nemcsak az egyes rendőrök teljesítményét javítja, hanem a közösségi bizalom növekedéséhez is hozzájárulhat. A rendőrség szerepe az évek során kibővült, különösen a közösségi rendészet (*community policing*) bevezetésével. A rendőröknek olyan képességekre van szükségük, mint az empátia, problémamegoldás és kulturális érzékenység, hogy hatékonyabban kommunikáljanak a lakossággal. A szerzők a konstruktivista pedagógiai megközelítést javasolják a rendőrképzésben. Ez a módszer a tanulók aktív részvételére, önálló gondolkodására és a tanultak gyakorlati alkalmazására összpontosít (BIRZER–TANNEHILL 2001).

A kompetenciákat az oktatásban kell elkezdeni fejleszteni. Az oktatásnak interaktívnak kell lennie, lehetővé téve a hallgatók számára, hogy tapasztalataikból és reflexióikból tanuljanak (BIRZER–TANNEHILL 2001; FEKETE–BAJNOK–HEGEDŰS 2023). Ilyen például a problémaközpontú módszer, amelynek középpontjában valós életből vett helyzetek elemzése és megoldása áll. Ez a megközelítés fejleszti a kritikai gondolkodást és az együttműködési készségeket, amelyeket a rendőröknek a mindennapi munkájuk során alkalmazniuk kell. Emellett a tapasztalt tisztek által vezetett mentori programok segíthetik az újoncokat abban, hogy gyorsabban elsajátítsák a szükséges készségeket (BIRZER–TANNEHILL 2001).

Rendvédelmi kompetenciafejlesztés Magyarországon

Magyarországon a 2010-es évek elején a Belügyminisztérium kezdeményezésére átfogó és részletes kutatások eredményeként meghatározták azokat a kompetenciákat, amelyeket elvárnak a közszolgálati dolgozóktól és vezetőktől (HEGEDŰS 2014; MALÉTSZABÓ et al. 2021). Többek között ez is hozzájárult a képzési rendszer évtizedek óta tartó, folyamatos átalakulásához. Bevezették a rendvédelmi hivatásos állomány kompetenciáinak mérésére a KLIR rendszert (Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer), amellyel belépéskor a rendvédelmi hallgatók kompetenciáit is mérik. A KLIR rendszer lényege, hogy

két szinten elemzi, mennyire felel meg egy személy egy adott munkakör elvárásainak, ezzel segítve a sikeres beválást. Az első szakaszban azt vizsgálják, hogy az egyén rendelkezik-e azokkal az egészségi, pszichológiai és fizikai adottságokkal, amelyek nélkülözhetetlenek az adott pozíció betöltéséhez. Ha ez a feltétel teljesül, a második szakaszban a személy pszichológiai tulajdonságait vetik össze a munkakör speciális követelményeivel. A KLIR rendszer ezen elemzésének alapját a KOMP kompetenciarendszer adja, amelyben kiemelt szerepet kapnak az egységes közszolgálati kompetenciák és az ezek mérésére szolgáló AKV tesztszisztem, különösen a klasszikus beosztotti pozíciók esetében (MALÉTSZABÓ-TAKÁCS-FEHÉR 2021).

A rendvédelmi felsőoktatásba belépő hallgatók kompetenciáit is ezen elvek szerint mérik. A rendszer eredményei lehetőséget adnak arra, hogy a felsőoktatásban célratörőbben tudjanak fókuszálni a fejlesztendő területekre, az oktatási programok jobban igazodhatnak a hallgatók egyéni szükségleteihez, hozzájárulva a tanulási folyamat hatékonyságának növeléséhez és a munkahelyi elvárásokra való felkészítéshez (FEKETE et al. 2022; MALÉTSZABÓ et al. 2021).

A képzés az Európai Felsőoktatási Térséghez való csatlakozást követően egyre inkább hallgatóközpontúvá vált, előtérbe helyezve az interaktivitást és a tapasztalati tanulást. Az oktatásban a viselkedéstudományok, az etika, a kommunikáció és a pszichológia integrálásával töreksenek a szociális kompetenciák, például a kommunikációs készségek, problémamegoldás és konfliktuskezelés fejlesztésére (FEKETE et al. 2022).

Az oktatók kihívásként említik a megváltozott hallgatói elvárásokhoz való alkalmazkodást és a pedagógiai képességek fejlesztésének szükségességét. A módszerek között szerepelnek tréningek, kooperatív technikák, problémaalapú tanulás, és projekt módszer. Emellett a digitális oktatás területén is innovatív megoldásokat vezettek be, különösen a pandémia idején, ami a módszertani sokszínűséget tovább gazdagította. Összességében a képzés célja, hogy a hallgatók ne csak technikai tudással, hanem magas szintű interperszonális és vezetői készségekkel is felvértezve kerüljenek ki az oktatási rendszerből (FEKETE et al. 2022; FEKETE-BAJNOK-HEGEDŰS 2023).

Konklúzió

A kompetenciaalapú teljesítményértékelési és alkalmasságvizsgálati rendszerek kulcsfontosságú szerepet töltenek be mind a rendőrségi, mind a közszolgálati szektorban az egyéni és szervezeti hatékonyság növelésében. Bár mindkét rendszer alapvetően a kompetenciák mérésére és fejlesztésére irányul, a TÉR inkább a specifikus, jogszabályok által meghatározott szempontokra, míg az AKV rendszer a szélesebb körű, standardizált és részletesebb megközelítésekre épül.

Az elemzésekből látszik, hogy a teljesítményértékelés kulcsfontosságú szerepet játszik a rendőrségi munka hatékonyságának növelésében, de működtetése kihívásokkal teli feladat, nemcsak Magyarországon, hanem nemzetközi szinten is. Az objektív értékeléshez elengedhetetlen a kompetenciák pontos és közhatható meghatározása, valamint a visszajelzések részletessége, hogy az értékelt egyének tisztában legyenek fejlődési irányjaikkal.

Az összehasonlításból, illetve a külföldi tanulmányokból kiderül, hogy az értékelési rendszerek hatékonyságát a modern technológiák, például az elektronikus platformok integrációja tovább fokozhatja. Ezek az eszközök támogatják a rendszer átláthatóságát és az egyéni fejlődési tervek pontosabb kialakítását. Az értékelési folyamat igazságosságának és átláthatóságának növelése mellett az oktatásban alkalmazott interaktív és gyakorlatorientált módszerek további alapot nyújtanak a kompetenciák fejlesztéséhez.

Felhasznált irodalom

- BIRZER, Michael L. – TANNEHILL, Ronald (2001): A More Effective Training Approach for Contemporary Policing. *Police Quarterly*, 4(2), 233–252. Online: <https://doi.org/10.1177/109861101129197815>
- COUTTS, Larry M. – SCHNEIDER, Frank W. (2004): Police Officer Performance Appraisal Systems: How Good Are They? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27(1), 67–81. Online: <https://doi.org/10.1108/13639510410519921>
- DAVIS, Robert C. et al. (2015): Revisiting “Measuring What Matters:” Developing a Suite of Standardized Performance Measures for Policing. *Police Quarterly*, 18(4), 469–495. Online: <https://doi.org/10.1177/109861115598990>
- FEKETE Márta – BAJNOK Andrea – HEGEDŰS Judit (2023): Akciókutatás a rendészeti felsőoktatásban: egy tantárgyfejlesztés reflexiója. *Neveléstudomány*, 11(2), 20–31. Online: <https://doi.org/10.21549/NTNY.41.2023.2.2>
- FEKETE Márta et al. (2022): A magatartástudomány helye és a kompetenciafejlesztés lehetőségei a rendészeti felsőoktatásban. *Belügyi Szemle*, 70(10), 2029–2046. Online: <https://doi.org/10.38146/BSZ.2022.10.6>
- FÓRIZS Sándor – MÉSZÁROS Bence (2021): Rendőrtisztképzés az Európai Unió néhány országában, jó gyakorlatok. *Magyar Rendészet*, 21(Különszám), 123–152. Online: <https://doi.org/10.32577/mr.2021.1.ksz.8>
- GORBY, David M. (2013): The Failure of Traditional Measures of Police Performance and the Rise of Broader Measures of Performance. *Policing*, 7(4), 392–400. Online: <https://doi.org/10.1093/police/pat023>
- HEGEDŰS Judit szerk. (2014): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminisztérium. Online: https://real.mtak.hu/28656/1/14_TANULMANYKOTET.pdf
- HÓGYE-NAGY Ágnes – BALÁZS Katalin – MÜNNICH Ákos (2023): Az AKV teszt bemutatása. In MALÉTSZABÓ Erika et al. (szerk.): *Az egységes közszolgálati alapkompotenciákat vizsgáló tesztrendszer pszichológiai alapjai*. Budapest: Belügyminisztérium, 11–17.
- KOEDIJK, Matthijs et al. (2021): Observational Behavior Assessment for Psychological Competencies in Police Officers: A Proposed Methodology for Instrument Development. *Frontiers in Psychology*, 12, 589258. Online: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.589258>
- LILLEY, David – HINDUJA, Sameer (2007): Police Officer Performance Appraisal and Overall Satisfaction. *Journal of Criminal Justice*, 35(2), 137–150. Online: <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2007.01.002>
- LÓCZY Péter – VARGA-MÉSZÁROS Brigitta (2015): *A Teljesítményértékelési Rendszer (TÉR)*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

- MALÉT-SZABÓ Erika (2013): A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): *Tanulmányok „A változó rendészet aktuális kihívásai” című tudományos konferenciáról*. Pécs: Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport, 141–149. Online: <http://www.pecshor.hu/periodika/XIV/malet.pdf>
- MALÉT-SZABÓ Erika (2023a): A rendvédelmi irányítói kompetenciák fogalma, helye és szerepe. In MALÉT-SZABÓ Erika et al. (szerk.): *A rendvédelmi szervek irányítói feladataira történő kompetencia alapú kiválasztás*. Budapest: Belügyminisztérium, 7–16.
- MALÉT-SZABÓ Erika (2023b): Az egységes közszolgálati alapkompentenciák fogalma, helye és szerepe. In MALÉT-SZABÓ E et al. (szerk.): *Az egységes közszolgálati alapkompentenciákat vizsgáló tesztrendszer pszichológiai alapjai*. Budapest: Belügyminisztérium, 4–10.
- MALÉT-SZABÓ ERIKA – TAKÁCS-FEHÉR Mária (2021): A Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer – a tudomány válasza a rendvédelmi hivatásos állomány alkalmasságvizsgálatának kihívásaira. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1385–1409. Online: <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.6>
- MALÉT-SZABÓ Erika et al. (2018): Rendőri alapkompentenciák az egységes közszolgálati alapkompentenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74. Online: https://epa.oszk.hu/04000/04093/00001/pdf/EPA04093_rendorsegi_tanulmanyok_2018_1_015-074.pdf
- MALÉT-SZABÓ Erika et al. (2021): Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1361–1383. Online: <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.4>
- PLÉH Csaba (2011): A pszichológia mint a nevelés eszmei hivatkozási kerete. *Educatio*, 20(1), 18–36. Online: https://epa.oszk.hu/01500/01551/00055/pdf/educatio_EPA01551_2011-01-tan2.pdf
- ROBERTS, David J. (2006): *Law Enforcement Tech Guide for Creating Performance Measures that Work. A Guide for Executives and Managers*. Washington, DC: U.S. Department of Justice. Online: <https://ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/law-enforcement-tech-guide-creating-performance-measures-work-guide>
- SANDERS, Beth A. (2008): Using Personality Traits to Predict Police Officer Performance. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 31(1), 129–147. Online: <https://doi.org/10.1108/13639510810852611>
- SCHLESINGER, Thomas – NAGL, Andreas – KREMNIETZ, Julia (2017): Competence Profile and Competence Training for the Police Service. *SLAK-Journal – Journal for Police Science and Practice*, 7, 70–79. Online: https://doi.org/10.7396/IE_2017_H
- TIWANA, Neena – BASS, Gary – FARRELL, Graham (2015): Police Performance Measurement: An Annotated Bibliography. *Crime Science*, 4(1), 1. Online: <https://doi.org/10.1186/s40163-014-0011-4>
- VAN THIELEN, Tine et al. (2018): How to Foster the Well-being of Police Officers: The Role of the Employee Performance Management System. *Evaluation and Program Planning*, 70, 90–98. Online: <https://doi.org/10.1016/j.evalproplan.2018.07.003>
- VÁRI Vince (2017): Teljesítményértékelés és hatékonyságmérés a rendőrségen. Kérdőíves kutatás az egyéni teljesítményértékelésről. *Magyar Rendészet*, 17(5), 161–181. Online: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/magyrend/article/view/1781/1080>
- VÁRI Vince (2020): *A rendőrség teljesítmény- és hatékonyságmérésének keretei és a mérés indikátorai*. Budapest: Nemzeti Köszolgálati Egyetem. Online: <https://real.mtak.hu/128760/1/Arendorsegteljesitmeny-eshatekonysagmeresenekkeretei.pdf>

VILA, Bryan – JAMES, Stephen – JAMES, Lois (2018): How Police Officers Perform in Encounters with the Public: Measuring what Matters at the Individual Level. *Policing: An International Journal*, 41(2), 215–232. Online: <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-11-2016-0166>

Jogi források

2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról
- 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről
- 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai teljesítményértékelésének ajánlott elemeiről, az ajánlott elemek alkalmazásához kapcsolódó eljárási szabályokról, a minősítés rendjéről és a szervezeti teljesítményértékelésről
- 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről