

KOMPETENCIA ALAPÚ HR RENDSZER AZ INTEGRÁLT RENDVÉDELEMBEN

PARADIGMAVÁLTÁSOK, AVAGY A VÁLTÁSOK PARADIGMÁI

Az információs korba lépve, és létezve egyre inkább sürgető a kérdés, hogyan tudjuk megteremteni egy olyan integrált tudáselmélet kereteit, amelyben a tudomány különböző kérdéskörei rendszerszerűen, összefüggéseiben vizsgálhatók. A különböző tudományok kutatói szinte egyöntetűen egy valóságos szuper paradigmaváltásról beszélnek, amelyben fokozatosan teret nyer az információs kor modellje, és átalakul – egyes kutatók szerint tíz-húsz éven belül – a tudás társadalom megvalósult formájává. Ez az értelmezett ismeretrendszer társadalmát jelenti, és egyben újjászervezi magát a társadalmat is.

Korunkban zajlik a hagyomány és a modernizáció összeegyeztetése, és megfigyelhetjük a tudomány és a spiritualitás közeledését is. Ebben a rendszerben olyan paradigmaváltás elején vagyunk, ahol az emberiség eddigi tudásbázisa egységesen alakul át. Egészen új tudásra van tehát szükségünk, sőt új tudatra is.

Az új szuper paradigmaelmélet egyik alapkérdése az ember és tudat integrált jelentésének újragondolása, így az egyik központi téma maga a tudat lesz, mert ezen keresztül jutunk el a komplex lényig, az emberig. A közeli jövőben várhatóan egy-egy hipotézis csak nagyon rövid ideig, öt-tíz évig képes magát fenntartani. Ebben az időszakban három kihívásnak kell megfelelni: a régi tudásokat újra össze kell gyűjteni, és fel kell emelni, az új tudásokat – legalábbis a legfőbb vonalaikat – magas szinten kell megérteni, és a mindennapi életben alkalmazott tudásokkal együtt kell alkalmazni.

A közeljövőben a paradigmaváltások kapcsán egy gyorsuló folyamat részesei leszünk, s ennek eredményeként további különböző irányzatok jelennek meg a tudományban. Valószínűsíthetően a régiek nem képesek majd az új gondolati szerkezetbe beilleszkedni. Teljesen korrigálniuk kellene önmagukat, így szükségszerűen az irányzatokon belül is paradigmaváltásoknak kell bekövetkeznie. A meglévő szaktudományi keretek közötti paradigmaváltás során ugyanis maguk a keretek is kérdésessé válnak. Ez elősegítheti a meglévő tudományoknak és irányzatoknak integrálódását és szintézisét. Ezzel együtt minden egyes tudományágnak a többivel együtt kell őriznie nyitottságában is az identitását, és nem azok ellen.

Szükséges lesz tehát diszciplinárisan és gyakorlati alapon is újragondolni és meghatározni, mit értünk az egyes irányzatok alatt, és ezek milyen tartalommal bírnak, valamint a megjelenő új irányzatokat hová lehet besorolni. A valószínűsíthetően megjelenő sokszínűség újabb határ- és identitásproblémákat fog feszegetni. Egy időben próbálunk meg meghatározni, és ugyanakkor megkérdőjelezni, például egy alkalmazott irányzatot.

A tudati jelenségek értelmezése megújulóban van. Ebben vélhetően más tudományok mellett a humán tudományoknak központi szerepet kell kapnia és játszania. Úgy tűnik, az egyes paradigmák kizárni látszanak egymást, történetileg viszont egymás

mellett léteznek. Ez egyben azt is jelenti, hogy az eltérő megközelítések egymást kiegészítik.

Korunkban a hagyomány és a modernizáció összeegyeztetése fontos kihívás miközben gyökeres paradigmaváltás keretében, az emberiség eddigi tudásbázisa egységesen alakul át. A tudás talán az egyedüli dolog, ami korlátlanul felhasználható, felhasználása során nem elveszik, hanem gyarapodik. Napjaink közvetlen kihívása hogy a szaktudás és a tapasztalat mellett e kettőt is felhasználó, de a gyakorlatban megnyilvánuló aktív tudást és képességeket igénylő szervezetek működjenek. A tudás megsokszorozható.

A projekt folyamán világossá vált, hogy a „Rendészeti szervek HR menedzsmentje” című német-magyar twinning projekt területeinek olyan folyamatokat kell kialakítani és működtetni, amelyek elősegítik és támogatják a rugalmas, teljesítményorientált, tanuló szervezetek megvalósítását és az emberi erőforrások legjobb hasznosítását a stratégiai célok elérésének érdekében.

Az emberi erőforrással való gazdálkodás egyre inkább beépül a szervezetek irányítási rendszerébe. A szervezet sikerének egyik fontos tényezője, hogy felszínre hozza és fokozza a munkavállalók teljesítményét.

Feltehetjük magunknak a kérdést, hogy az integrált rendvédelem működhet-e pusztán a régi módon, vagy megkerülhetetlen az a tény, hogy valamennyi rendészeti területen paradigmaváltásokra van szükség és ráadásul összehangoltan. Amíg a váltások paradigmái nem kidolgozottak az integráció nem lehet teljes, és nem lehet sikeres sem. Így van ez a humán erőforrás gazdálkodás fejlesztésével is. A vezetési funkciók érvényre jutnak a stratégiai funkciók meghatározásában, ehhez azonban nélkülözhetetlen a szervezet minden elemének a fejlesztése és fejlődése. A szolgáltatási alrendszerekben a munkakörök munkatartalmának meghatározása a teljesítményelvárások definiálása, az igények és elvárások egyensúlyának megteremtése nem pusztán humán politikai feladat, hanem a vezetésben is döntő funkciót lát el. Ahhoz, hogy fejleszteni tudjunk, mindig pontos és valós információkkal kell rendelkezünk az aktuális állapotról, a munkavállalók fejlesztési igényeiről, képzési szükségleteiről.

Az emberi erőforrásnak azonban nem csak értéke, hanem ára is van és a költségáfordítások mutatói döntőek lehetnek a szervezeti siker szempontjából.

Követelmény, hogy a szellemi tőke, az emberi tőke minél inkább épüljön be a szolgáltatásba, és így láthatóvá válik a létrehozott és a fejlesztett tudástartalom is. Hogyan történt ez a projekt során? Hogyan épült ki az a tudásbázis, amire alapozódhatott a fejlesztés? A projektben közvetve vagy közvetlenül a workshopokon és szakmai műhelyekben – nem túlzás – közel 5000 fő vett részt, akik nemcsak a humán területeknek, hanem a szervezeteknek is jó ismerői, és mint ilyenek nagyon jó felkészültséggel és tapasztalattal rendelkeznek, értékes adatokat szolgáltatottak. A szakemberek egy része ugyan nem a humán területeken dolgozik, de talán a legobjektívebben tudják megítélni a saját és a beosztottaik munkakörét, azok követelményeit a szervezet és az egyén szükségleteit és igényeit. Fontos pillér volt a német partnerek szakmai támogatása, nemzetközi tapasztalataik sokrétűsége. Létrejött tehát egy olyan tudáscsere, amelynek néhány elemét emeltem ki, és amelynek működtetésében és a későbbiekben e fejlesztés során a bizalom és a kölcsönösség alapvetően szükséges és egyben hajtóerő is.

Összesített fejlesztési eredmények:

- Komplex, egymásra épülő, áttekinthető rendszer került kialakításra

- A szervezetekben dolgozó vezetők és munkatársak bevonásával készült
- Költséghatékony és időtakarékos
- A szervezetre adaptált, és belső szakemberek fejlesztették ki
- Egységes irányelvek érvényesülnek minden HR -tevékenységben
- Vezetői döntést segítő eszközként funkcionál
- Gyors és dinamikus reagálást tesz lehetővé az informatikai támogatottság révén
- Megvalósul az egyén – feladat – munka összhangja
- A dolgozói elégedettség és a szervezeti hatékonyság növelhető
- Növelhető a munkavállalói hozzájárulás a szervezeti teljesítményhez
- Az alapfeladatok hatékonyabban láthatók el

A kompetencia modul, melynek vezetője Szelestey Judit, munka és szervezet szakpszichológus volt, egyik legnagyobb szakmai értékének tartom, hogy a kompetenciák meghatározása valódi, létező munkakörökre történt, differenciáltan súlyozottan és szintezve. Tehát az a tudás lett meghatározva és értelmezve a kompetenciák fogalmában, amely a célirányos cselekvésre vonatkozó képességet valamint a komplex munkavégző képességre való igényt definiálja. Ez a modul szolgáltatta a kiinduló szakmai alapot valamennyi modul fejlesztéséhez.

Kompetencia modul fejlesztési eredményei

- A hatékony munkavégzéshez szükséges konkrét viselkedéseken, sajátosságokon van a hangsúly
- Bármikor bővíthető és testre szabható
- Egységes nyelvezet és keretrendszer
- Egymásra épülő alrendszerek
- Nem általános, hanem konkrét végrehajtáson alapuló
- Kiszámítható, átlátható, egységes alapú a rendszer
- A munkatevékenység jellege szerint differenciált
- Általános és speciális elvárásokat is magába foglal
- Felhasználható eszközként működik a kiválasztásban, képzésben, fejlesztésben, értékelésben és tervezésben
- Az egyén számára egyértelműek a követelmények, elvárások
- Fejleszti a szervezeti kultúrát
- Azonosítja a szükséges beavatkozásokat

A kiválasztás modult Hegyi Hella munka és szervezet szakpszichológus vezette. A kiválasztás valamennyiünk számára egyértelmű, hogy kulcsfontosságú. Különösen annak a függvényében, hogy egyre nagyobb hangsúly helyeződik a szakképzett munkaerő megtartására. Ebben a modulban elsősorban konkrét és átlátható rendszer lett kialakítva, amely a kompetenciákra épül. A munkaköri alkalmasságot munkaköri csoportokra lehet vizsgálni, kompetencia alapú új módszerek bevezetésével (AC, interjú). A kidolgozott eljárások, módszerek és eszközök egységesek, költségtakarékosak.

Kiválasztási modul fejlesztési eredményei

- A hatékony munkavégzést szolgáló kompetenciák mérése van a középpontban
- Egységes elvárás- és eljárásrend érvényesül
- Új gyakorlati módszerekre épül
- A jelöltek rangsorba állíthatók
- A fellebbezés lehetőségei konkrétabbak
- A gyakorlati igények nagyobb jelentőséget kapnak a kiválasztás során
- Valóság közelebb, nem következtetéseken, hanem megfigyelhető viselkedéseken alapul
- Belső szakemberekből álló, célirányosan felkészített bizottság végzi a kiválasztást
- A gyakorlati szempontok figyelembe vételével hatékonyabb a munkaerő kiválasztás

A képzési modul Szabó László és Nagy Zoltán vezette. A képzési modul rámutatott arra, hogy a szervezetekben a szakmai képzés relatív súlya csökken, ugyanakkor a készségfejlesztő tréningeknek és a képességfejlesztő programoknak egyre nagyobb szerepe van. A képzés kompetencia alapúvá tétele moduláris rendszerben beilleszthető a szervezetfejlesztési folyamatokba illetve a szervezeti kultúrába. Az új, korszerű képzési formák, mint pl. az itt kidolgozott e-learning jól hasznosíthatók a személyzetfejlesztés terén.

Képzési modul fejlesztési eredményei

- Maximálisan kihasználja az e-learning adta lehetőségeket
- Modulrendszerű, kompetenciaalapú
- Hatékony munkavégzéshez szükséges szakmai és személyi kompetenciák fejlesztésén van a hangsúly
- Testre szabható tananyagok készültek és készülhetnek
- Oktatók bevonásával készült, a gyakorlati igényekkel összhangban van
- A kompetenciaalapok révén ténylegesen a hatékonyabb munkavégzést támogatja
- Minőségbiztosítási rendszer gondoskodik a magas szakmai színvonalról
- Javulhat a jelenlegi oktatási gyakorlat
- Egy időben nagy létszámú, heterogén összetételű, földrajzilag máshol elhelyezkedő állomány képzésére ad módot
- Megkönnyíti a képzésben részt vevők számára az alapvető készségek, ismeretek és kompetenciák fejlesztését

A teljesítményértékelés, karriertervezés és beválás vizsgálat modul Szeles Erika munka és szervezet szakpszichológus vezette. A teljesítményértékelési modulban olyan fejlesztések történtek, hogy a teljesítmény utólagos értékelése mellett lehetőség nyílik a teljesítmény elérésére való képesség értékelésére, és a kitűzött célok elérésében való eredményesség mérése kiegészül a kompetencia alapú értékeléssel. Ezek harmonizációja

adja azt a garanciát is egyben, hogy a munkatárs különböző helyzetekben képes legyen hosszú távon magas szintű teljesítmény nyújtására.

Teljesítményértékelési modul fejlesztési eredményei:

- Megegyezésen alapul
- A hatékony munkavégzéshez szükséges teljesítménycélok elérésének is ugyanakkora jelentősége van, mint a szakmai és személyi kompetenciáknak
- Több értékelési módozat is rendelkezésre áll
- A szervezeti elvárásokhoz adaptált
- A szubjektív elemek minimalizáltak
- Az egyén teljesítménye, szervezeti hatékonysághoz való hozzájárulása objektívebben mérhető
- Összehasonlíthatóvá válnak mind a munkavállalók, mind a szervezetek és szervezeti egységek teljesítményei
- Konkrét, gyakorlat-orientált értékelési szempontok révén tényleges hatékonyságnövelő eszköz
- Azonnal megjeleníthetők a képzési szükségletek
- Kimutathatók, beazonosíthatók a szervezeti egységek erősségei vagy fejlesztendő területei
- A vezetői döntés előkészítést segíti
- Hatékonyabb az ösztönzés
- Minimális az adminisztráció

A kidolgozott karriertervezési modul lehetővé teszi, a cég iránti elkötelezett munkatársak fejlődését, megfelelő motiválását és a szervezeti célokhoz szükséges munkaerő fejlesztését (szakértőket, vezetőket, specialistákat). A munkatársak eredményes teljesítményéhez a személyre szóló karrier biztosítása elengedhetetlen ugyanakkor járulékosan a munkatársak megtartását is lehetővé teszi.

Karriertervezés modul fejlesztési eredményei

- Egységes keretrendszer
- Tervezhetőség
- Átláthatóság
- Konkrét előmeneteli tervekre épül
- Az elért teljesítményhez igazodik
- Egyenlőbb esélyeket teremt az előmenetel terén
- Motiváló hatású
- Az egyén törekvései a szervezeti célokkal jobban összeilleszthetőek
- Tudatos vezetői utánpótlást tesz lehetővé, ami révén rugalmasabb alkalmazkodást biztosít a szervezet részéről
- Kiküszöböli a döntéskényszert

- A képzési költségek csökkennek

A beválás-vizsgálati modul is túlmutat a jelenleg érvényben lévő szemléleti kereteken. A projektben kidolgozott módszerekkel nemcsak a munkakört betöltő beválását kísérhetjük nyomon, hanem lehetőség nyílik a komplex HR rendszer monitorozására, sőt a szervezet egészére és az egyes elemek áttekintésére is. A rendszert egy hatékony informatikai támogató program a Perbit Views teszi teljessé. Javaslatként a projekt keretében kidolgozásra került komplex humán szolgáltató és fejlesztő központok lehetséges feladatköre és struktúrája, amelyek szervezeti kereteket adhatnak a projekt eredményeinek a megvalósításához.

Beválási modul fejlesztési eredményei:

- Folyamatos visszajelzést ad a komplex HR rendszer működéséről
- Módszertanilag is újszerű
- Nem csak a hatékony munkavégzéshez szükséges kompetenciákra irányul, hanem figyelembe veszi a szervezeti kultúrát is
- Kiindulási alapot képez a komplex HR – rendszer fejlesztésére
- Támogatja a minőségbiztosítást
- Vezetők számára visszajelzést ad a hosszú távú teljesítményről
- Visszajelzést ad a kiválasztás minőségéről
- Lehetőséget ad a hibák beazonosítására és a korrekcióra
- Biztosítja a költséghatékony megoldások kidolgozásának lehetőségét

A rendészeti szervek HR menedzsmentje német-magyar twinning projekt anyagai hozzáférhetőek. A hangsúly most a bevezetésen és a fenntartáson van.

Most ismét a tudományon és a gyakorlaton múlik, hogy képes-e ezen két lépés megtételére, képes-e igazi paradigmaváltásra.

Irodalom:

1. Berezkei Tamás (2002): Evolúciós pszichológia: új szemlélet a viselkedéstudományokban. Magyar Tudomány, 2002/1. <http://www.matud.iif.hu/02jan/berezke.html>, 2005.05.10.
2. László Ervin (2005) A tudat forradalma. http://www.clubofbudapest.fw.hu/hu/konyvek/tudat_06.html, 2005.06.10.
3. Pikó Bettina – Kopp Mária (2003): Magatartástudomány és orvoslás a XXI. században, Magyar Tudomány, 2003/11. <http://www.matud.iif.hu/03nov/001.html>, 2005.05.10.
4. Pléh Csaba: Hagyomány és újtás a magyar pszichológiában. A hagyományfelejtés mint pszichológiai hagyomány (az MTA 1983. évi közgyűlésén rendezett „Hagyomány és újtás” c. együttes osztályülésen tartott előadás nyomán). <http://cogsci.bme.hu/csaba/docs/magyar/torteneri/5HAGYOM.DOC>, 2005.06.10.
5. Varga Csaba (2002): Az információs kor új tudása (A 2002. évi Szegedi Nyári Egyetemen tartott előadás téziseinek rövidített változata). <http://www.inco.hu/inco8/infotars/cikk2h.htm>, 2005.06.10.
6. Gyakorlati kézikönyv a kompetencia alapú HR-rendszer alkalmazásához
7. Összefoglaló tanulmány a kompetencia alapú HR-rendszer alkalmazásához (projekt belső kiadás)