

A RENDÉSZETI TEHETSÉGEK KOMPETENCIA ALAPÚ KIVÁLASZTÁSI RENDSZERE

Szerk: Dr. Malét-Szabó Erika, Prof. Dr. Münnich Ákos,
Dr. Olajos Tímea, Dr. Fodor Szilvia



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

**A RENDÉSZETI TEHETSÉGEK
KOMPETENCIA ALAPÚ
KIVÁLASZTÁSI RENDSZERE

(TANULMÁNYKÖTET)**

A kötet a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítójelű projekt keretében készült, célja „a kompetencia alapú kiválasztási rendszer tudományos megalapozása a közszolgálatban”.

A kötet tartalma

A kötet a projektben közreműködő Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetének Kutatócsoportja és a Belügyminisztérium kollégái által végzett szakmai munka eredményeit tartalmazza.

A projektben résztvevő kutatók

Prof. Dr. Münnich Ákos

Dr. Malét-Szabó Erika

a kutatócsoport vezetői

Dr. Balázs Katalin

Dr. Fodor Szilvia

Dr. Hógye Nagy Ágnes

Dr. Olajos Tímea

Szerkesztette:

Dr. Malét-Szabó Erika

Prof. Dr. Münnich Ákos

Dr. Fodor Szilvia

Dr. Olajos Tímea

Lektorálta:

Dr. habil Hegedűs Judit

Felelős Kiadó:

Belügyminisztérium

ISBN 978-615-6259-23-3

Budapest
2023

TARTALOMJEGYZÉK

SZERKESZTŐI ELŐSZÓ	6
1. A FELNŐTTKORI TEHETSÉG PSZICHOLÓGIAI JELLEMZŐI (Olajos Tímea – Fodor Szilvia)	9
1.1. Bevezetés	9
1.2. A felnőttkori tehetség releváns meghatározásai.....	10
1.3. Tehetségfejlődés felnőttkorban	10
1.4. A tehetség mint aszinkron fejlődés.....	13
1.5. A tehetséges felnőtt jellemzői.....	15
1.6. A tehetséges személy szocio-emocionális vonásai	17
1.7. A felnőttkori tehetség azonosításának nehézségei.....	19
1.8. A tehetség értelmezése a munka világában	19
1.9. Tehetséges felnőtt a munkahelyen: pályaválasztási jellemzők, viselkedéses jegyek	21
1.10. A tehetséges felnőttek munkahelyi problémái: munkahelyi konfliktusok, mobbing	24
1.11. Tehetség és innováció	27
1.12. Összegzés.....	28
Irodalomjegyzék	29
2. A HAZAI ÉS NEMZETKÖZI FELNŐTTKORI TEHETSÉGGONDOZÁS	
ÁTTEKINTÉSE (Balogh László)	31
2.1. A tehetség fogalmának összetevői, a tehetség fajtái.....	31
2.2. Nemzetközi áttekintés: a felnőttkori tehetség fejlődésének, kibontakozásának értelmezése.....	34
2.3. A munkahelyi tehetségfejlesztés hazai helyzete, az előrelépés lehetséges főbb irányjai.....	39
2.4. Összefoglalás	46
Irodalomjegyzék	48
3. A MUNKAHELYI TEHETSÉGMENEDZSMENT ALAPJAI (Fodor Szilvia – Olajos Tímea)	53
3.1. A téma aktualitása.....	53
3.2. A tehetségmenedzsment fogalmának meghatározása	54
3.3. Kompetenciák és tehetségmenedzsment.....	55
3.4. Jó gyakorlatok és empirikus adatok a tehetségmenedzsment területén.....	56
3.5. Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modell (KMTM)	58
3.6. Összefoglalás	62
Irodalomjegyzék	63
4. EGY KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZER KIALAKÍTÁSÁT MEGALAPOZÓ	
KUTATÁSI FOLYAMAT ÉS KUTATÁSI TERV (Olajos Tímea – Fodor Szilvia)	66
4.1. Előkészítési szakasz.....	66
4.2. Kivitelezési szakasz.....	67
4.3. Összegzési és értelmezési szakasz.....	69
4.4. A kutatás publikálásának szakasza	70
Irodalomjegyzék	71

5. VEZETŐI INTERJÚK ELŐVIZSGÁLATI SZEKUNDER ELEMZÉSE	
(Balázs Katalin – Hőgye-Nagy Ágnes)	72
5.1. Bevezetés	72
5.2. Felsővezetői interjúk	72
5.3. Összefoglalás	76
Irodalomjegyzék	78
6. A KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEZMENT RENDSZER KIÉPÍTÉSÉT MEGALAPOZÓ	
STRUKTURÁLT INTERJÚK ELEMZÉSÉNEK EREDMÉNYEI (Fodor Szilvia – Olajos Tímea).....	79
6.1. Bevezető	79
6.2. Általános és szervezeti tehetségfogalom	80
6.3. A vezetői tehetség jellemzői.....	81
6.4. A szakmai tehetség jellemzői.....	84
6.5. Összegzés.....	86
Irodalomjegyzék	87
7. A SZAKMAI ÉS VEZETŐI TEHETSÉG PREDIKTÍV KOMPETENCIÁI ÉS VISELKEDÉSJEGYEI	
AZ ELŐVIZSGÁLATOK ÉS A SZAKIRODALOM ALAPJÁN	
(Olajos Tímea – Fodor Szilvia – Balázs Katalin – Hőgye-Nagy Ágnes).....	88
7.1. A vezetői tehetség prediktív viselkedésjegyeinek kialakítása	88
7.2. A felnőttkori vezetői tehetség prediktív viselkedésjegyeinek szakirodalmi beágyazottsága, elméleti kerete.....	89
7.3. A szakmai tehetség prediktív viselkedésjegyeinek kialakítása	90
7.4. A felnőttkori szakmai tehetség prediktív viselkedésjegyeinek szakirodalmi beágyazottsága, elméleti kerete.....	91
7.5. Irodalomjegyzék	93
Mellékletek	94
8. EGY KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEZMENT RENDSZER KIDOLGOZÁSÁT	
MEGALAPOZÓ ONLINE TEHETSÉG KÉRDŐÍV TARTALMI ÉS MÓDSZERTANI VONATKOZÁSAI	
(Hőgye-Nagy Ágnes – Balázs Katalin)	102
8.1. A kérdőív kidolgozásának célja	102
8.2. A kérdőív által mért tehetségjellemzők, változók.....	102
8.3. A kérdőíves vizsgálat menete	107
Irodalomjegyzék	108
9. EGY KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEZMENT RENDSZER KIDOLGOZÁSÁT	
MEGALAPOZÓ TEHETSÉG KÉRDŐÍV MINTÁJÁNAK LEÍRÓ STASZTIKAI ELEMZÉSE	
(Balázs Katalin – Hőgye-Nagy Ágnes)	109
9.1. Bevezetés	109
9.2. A tehetségmenedzsment rendszerre vonatkozó online kérdőív válaszadói	109
9.3. Összefoglalás	115
10. A SZAKMAI TEHETSÉG PREDIKTÍV VISELKEDÉSJEGYEI ÉS KOMPETENCIÁI	
A FŐVIZSGÁLAT ALAPJÁN (Balázs Katalin – Hőgye-Nagy Ágnes)	116
10.1. Bevezetés	116
10.2. A szakmai tehetség megítélése - általános minta	117
10.3. A szakmai tehetség megítélése - pszichológus minta	125
10.4. Összefoglalás.....	128
Irodalomjegyzék	129

11. A VEZETŐI TEHETSÉG PREDIKTÍV VISELKEDÉSJEGYEI ÉS KOMPETENCIÁI	
A FŐVIZSGÁLAT ALAPJÁN (Hőgye-Nagy Ágnes – Balázs Katalin)	130
11.1. Bevezetés	130
11.2. A vezetői tehetség megítélése – általános minta	130
11.3. A vezetői tehetség megítélése – pszichológus minta	138
11.4. Összefoglalás	140
Irodalomjegyzék	142
12. A KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZERREL SZEMBENI	
ELVÁRÁSOK A FŐVIZSGÁLAT ALAPJÁN	
(Balázs Katalin – Hőgye-Nagy Ágnes – Olajos Tímea – Fodor Szilvia).....	143
12.1. Bevezetés	143
12.2. A tehetségmenedzsment rendszerbe való bekerülés	144
12.3. A tehetségmenedzsment rendszer megítélése.....	147
12.4. A tehetséggondozási folyamatra vonatkozó elképzelések	150
12.5. Összefoglalás.....	154
13. EGY KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZER KIÉPÍTÉSÉT	
MEGALAPOZÓ, A TEHETSÉGMENEDZSMENT GYAKORLATÁRA VONATKOZÓ	
STRUKTURÁLT INTERJÚK ELEMZÉSE (Fodor Szilvia – Olajos Tímea).....	155
13.1. A rendszerszintű tehetséggondozásról alkotott elképzelések a vezetői interjúk alapján	155
13.2. A tehetséggondozó program leendő résztvevőire vonatkozó vezetői vélemények	157
13.3. A tehetségmenedzsment szervezeti jellemzőire vonatkozó vezetői vélemények	159
Irodalomjegyzék	161
Mellékletek	162
14. EGY KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZER PSZICHOLÓGIAI	
MODULJÁNAK ELMÉLETI MODELLJE (Olajos Tímea – Fodor Szilvia – Münnich Ákos).....	177
14.1. Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer pszichológiai moduljának elméleti modellje.....	177
14.2. A kompetenciamérések rendszere	180
14.3. Felvételi beszélgetés	182
14.4. Az összpontszám megállapítása	185
14.5. A javasolt komplex tehetségmenedzsment programban való részvétel	185
14.6. Kontrollmérés és értékelés.....	187
14.7. A javasolt komplex tehetségmenedzsment rendszer pszichológiai moduljának kiegészítő elemei.....	187
14.8. A tehetséginstruktori hálózat	188
14.9. A javasolt komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer pszichológiai moduljának illeszkedése a Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modellbe (KMTM)	191
14.10. Összegző ajánlások.....	192
14.11. Irodalomjegyzék.....	193
14.12. Melléklet.....	195
15. Az új Rendészeti Tehetségmenedzsment program koncepciója (Malét-Szabó Erika).....	199
15.1. A Rendészeti Tehetségmenedzsment Program célja:	199
15.2. A Rendészeti Tehetségmenedzsment Program tartalma	199
15.3. A Rendészeti Tehetségmenedzsment Program szereplői és feladataik	200
15.4. A Tehetségbörze, avagy az RTMP program tovább élése	202

SZERKESZTŐI ELŐSZÓ

A Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkársága által irányított, KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16- 2016-00001. számú, „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű kiemelt európai uniós projekt alapvető célkitűzése a közszolgálati pályára vonzást, beillesztést és pályán tartást szolgáló emberi-erőforrás gazdálkodás menedzsment eszközeinek kialakítása volt. Mindennek a megvalósítása érdekében a projekt egyik közvetlen céljaként került meghatározásra egy, a közszolgálat egésze vonatkozásában egységes kompetenciákra épülő komplex kiválasztási és képzési rendszer (röviden: KOMP rendszer) kialakítása.

A KOMP rendszer – igazodva a projekt eredeti célkitűzéséhez – magában foglalja a közszolgálatba való belépéshez elengedhetetlen egységes közszolgálati alapkompenciák rendszerét (Malét-Szabó, 2013, Hege-dűs, 2014), a vezetői életpályán való előrelépéshez szükséges rendészeti irányítói (Malét-Szabó et al. 2021), valamint az egységes közszolgálati vezetői kompetenciák rendszerét (Malét-Szabó et al. 2020). A szolgálati előmenetel hagyományos támogatása mellett a projekt további célja volt egy olyan program kialakítása és pilot program keretében történő kipróbálása, melynek révén a Belügyminisztérium a rendvédelmi szervekkel és szakemberekkel együttműködésben kiemelt figyelmet és lehetőségeket képes nyújtani a szakmailag kiemelkedő, illetve vezetői tehetséggel bíró rendvédelmi munkatársak számára a rendvédelmi pályán való hosszútávú megtartásuk érdekében.

Ezen program kialakítása érdekében 2018-ban a Debreceni Egyetem pszichológiai kutatócsoportja által végrehajtott tudományos kutatás lépéseit és eredményeit ismerteti a tanulmánykötet. A kutatás azt célozta, hogy empirikus adatokkal alátámasztva segítsen megalapozni egy modern, rendszerszemléletű, a szervezeti sajátosságokat és igényeket figyelembe vevő, ugyanakkor személyorientált munkahelyi tehetségmenedzsment rendszert a rendészetben. E célt követve a szakirodalmi beágyazottságot folyamatosan szem előtt tartva elővizsgálatok (strukturált interjúkkal és dokumentumelemzéssel) alapozták meg az online lebonyolított fővizsgálatot. A kutatási kérdések egyrészt arra vonatkoztak, hogy mely vezetői és szakmai tehetség felismerését elősegítő viselkedésgjegyeket és kompetenciákat tartják relevánsnak a válaszadók, másrészt pedig, hogy miként vélekednek egy rendszerszintű rendészeti tehetségmenedzsment programról.

A kötet a felnőttkori illetve a munkahelyi tehetség fogalmával és jelenségével kapcsolatos releváns szakirodalom ismertetésével indul. Ennek végén, a szakirodalom egyfajta összegző konklúziójaként, a szerzők ismertetik az általuk megalkotott Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modellt. Ez a modell szolgált elméleti keretként a kötet további részeiben lépcsőről lépésre bemutatott kutatáshoz, melynek során ismeretetésre kerülnek a tehetségmenedzsment programba való bemeneti feltételek, köztük a kialakított kompetenciamérések rendszere, a hozzájuk kapcsolódó neurális modellek szerepe a kompetenciaprofilok felállításában, valamint a kompetenciafejlesztés szakmai és szervezeti vonatkozásai. A szerzők mindez alapján konkrét javaslatot tesznek egy Komplex Rendészeti Tehetségmenedzsment Rendszerre vonatkozóan, mely kiindulási alapként szolgált a projekt keretében 2020-2023 között megvalósított pilot programokhoz. Végül az utolsó tanulmányban kerül röviden bemutatásra a pilot programok eredményeként kialakított Rendészeti Tehetségmenedzsment Program koncepciója.

IRODALOMJEGYZÉK

- Hegedűs, J. (2014) (ed.). *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Malét-Szabó, E. (2013). A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: Gaál, Gy., Hautzinger, Z. (eds.), *Tanulmányok „A változó rendészet aktuális kihívásai” című tudományos konferenciáról* (pp. 141–149). Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport. Letöltve: <http://www.pecshor.hu/periodika/XIV/malet.pdf>
- Malét-Szabó, E., Balázs, K., Kurucz, Gy., Münnich, Á. (2021). Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1361–1383. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.4>
- Malét-Szabó, E., Takács-Fehér, M. (2021). A Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer – a tudomány válasza a rendvédelmi hivatásos állomány alkalmasságvizsgálatának kihívásaira. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1385–1409. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.5>
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompentenciák az egységes közszolgálati alapkompentenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.

A FELNŐTTKORI TEHETSÉGGONDOZÁS SZAKIRODALMI HÁTTERE

1. A FELNŐTTKORI TEHETSÉG PSZICHOLÓGIAI JELLEMZŐI

Olajos Tímea – Fodor Szilvia

Absztrakt

Jelen tanulmány arra vállalkozik, hogy a felnőttkori tehetség fogalmát körüljárva bemutassa a modern tehetség-konceptciók fejlődésorientált szemléletét. A tehetséges felnőttek sajátosságait, a tehetség megnyilvánulását elősegítő vonásokat és a problémaforrásokat is körüljárjuk a nemzetközi szakirodalom áttekintésével. Végül kitérünk a tehetséges felnőttekkel kapcsolatos munkahelyi kérdésekre, a lehetséges konfliktusforrásokra. A tanulmány rávilágít a tehetségesek személyiségében rejlő erősségekre és potenciális gyenge pontjaikra, és az ezekből fakadó speciális szükségletekre. Ezen mintázat ismerete – a szükséges kiemelkedő szintű kompetenciák azonosítása mellett – az intézményi szintű komplex tehetségmentedzsment rendszerének kiépítéskor és fenntartásakor elengedhetetlen a hatékony és eredményes tehetséggondozáshoz.

Kulcsszavak: aszinkron fejlődés, intenzitás, komplexitás, drive, munkahelyi jellemzők

1.1. Bevezetés

Mint azt a pszichológiai és neveléstudományi szakirodalom is megerősíti, tehetség témakörben a kutatók zöme a tehetséges gyermekekre és serdülőkre fókuszált a múltban, s teszi ezt ma is. Számos vizsgálat, szakkönyv tárgyalja fejlődési- és személyiségjellemzőiket, az őket körülvevő társas mezőt. A tehetséggondozás pszichológia tudományán belüli módszertani kérdései és ismert hazai „jó gyakorlatai” is alapvetően köz- vagy felsőoktatási környezethez illeszkednek. Elméletalkotói oldalról az utóbbi évtizedekben viszont két tendencia ragadható meg: az első a tehetségfogalom kiszélesedése, egyre komplexebbé válása, mely a hatótényezők egyre kifinomultabb leírása mellett (vö. Balogh, 2023) elvezet a problémamentes „jól fészült” tehetségképtől (Gyarmathy, 2013) az erősségek és gyengeségek speciális mintázatát mutató, azaz a kiemelkedő képességei mellett különböző intraperszonális területeken deficitekkel rendelkező „kétszeresen kivételes”-séghez (Harmatiné, 2014). A második trend a statikus, azaz egyfajta állapotleíró megközelítések helyetti egyre dinamikusabb modellek megjelenése. Ez utóbbiak az idői perspektíva beemelésével elvezetnek a tehetség „life span” azaz életút szemléletéhez (Schoon, 2000), mely számos, a munka világához kapcsolódó kérdést felvet. Jelen tanulmány arra vállalkozik, hogy a nemzetközi szakirodalom alapján bepillantást adjon a felnőttkori tehetséggel kapcsolatos legfontosabb ismeretekbe tanulmánykötetünk empirikus részéhez kapcsolódó módon. Ezen ismeretek nélkül ugyanis meglapozott módon nem beszélhetünk tehetségmentedzsmentről, és nem is építhető ki egyetlen szervezetben sem a tehetséggondozás/beválogatás pszichológiailag alátámasztott, hatékony rendszere.

1.2. A felnőttkori tehetség releváns meghatározásai

Az alábbiakban két, felnőtt tehetségre vonatkozó modern definíció kerül bemutatásra, melyek jól jelzik a bevezetőben megfogalmazott szemléleti evolúciót. Az első meghatározás szerint:

„A tehetség a) a társadalmi értékeket tükrözi, b) tipikusan aktuális eredményekben nyilvánul meg, különösen felnőttkorban, c) az adott területen kifejtett erőfeszítéshez kapcsolódó jellemző, d) biológiai, pedagógiai, pszichológiai és pszichoszociális faktorok egybeolvadásának eredménye, e) nem csak az átlagost illetően (például művészi képességekkel rendelkező gyermeket átlagos művészi képességű társakhoz hasonlítva), de a különlegesre vonatkoztatva (például egy, az adott művészeti területet megújító művészhez) is” (Subotnik és mtsai, 2011. 27. o.). A meghatározást értelmezve az olvasható ki belőle, hogy a felnőttkori tehetséget már nem a potenciálok mentén, hanem az addig megmutatott, társadalmilag értékesnek ítélt teljesítményben definiáljuk, elismerve kifejlődésének több tényező általi meghatározottságát. A kiemelkedő teljesítmény viszonyítási alapját nem csak az az adott területen átlagos, de az adott területen szintén tehetségesnek ítélt személyek teljesítménye is jelenti.

A második meghatározás egy kicsit korábban, 2008-ban született, úgynevezett Delphi-technika segítségével. Ez egy olyan speciális módszer, melynek során egy adott terület szakértőitől gyűjtenek adatokat/véleményeket. Az eljárás gyakorlatilag arra irányul, hogy meghatározott módszereknek köszönhetően elérjék a különböző szakmai vélemények konvergálását, egy adott kérdésben a konszenzus kiépülését. Ezen eljárást alkalmazva, született meg a felnőttkori tehetség úgynevezett Delphi-modellje:

„A tehetséges egyén gyors és okos gondolkodó, aki képes komplex témákkal boldogulni. Olyan egyén, aki autonóm, kíváncsi és szenvedélyes. Érzékeny és érzelemgazdag személy, aki intenzíven él. Élvezi, hogy kreatív.”
(Van Kooijman, 2008, idézi: Vos és mtsai, 2016. 7. o.)

1.3. Tehetségfejlődés felnőttkorban

A következő gondolati egységben Subotnik és munkatársai 2011-ben kidolgozott Tehetségfejlődési Mega-Modelljének (Subotnik és mtsai, 2011) néhány, témánk szempontjából fontos gondolatát ismertetjük és foglaljuk össze. A modell pozitívuma, hogy gyermekkortól felnőttkorig gondolja át azokat a tényezőket és alapelveket, melyek a tehetség kibontakozására hatással vannak. Választásunk további indoka, hogy teljes mértékben összhangban áll a Balogh-féle háttértanulmányban (Balogh, 2023) ismertetett Schoon-féle tehetségfejlődési modellel, ám tovább árnyalja azt. Jelen modell a következő alapelveket tartalmazza:

- A különböző tehetségterületek fejlődési íve eltérő.
- Mind az általános, mind a speciális képességek fontosak és fejleszthetők.
- Lehetőségeket kell kínálni a fiatal embereknek, nekik pedig élni kell ezekkel.
- A pszichoszociális változók meghatározó faktorai a tehetségfejlődésnek.
- A tehetséggondozási folyamat jövőbeli eredménye a kiválóság.

1.3.1. A TEHETSÉG LEHETSÉGES MEGNYILVÁNULÁSI IDŐPONTJA ÉS PÁLYAÍVE

Először is kiemelendő, hogy egy-egy tehetségterület eltérő életkorban nyilvánulhat meg, így a különböző területeken kiemelkedő adottságokkal rendelkező személyek tehetségkibontakozási roppályája máskor indul, más életszakaszban éri el a maximumát, és éri el esetlegesen a végét.

A zenei tehetség esetén például a fiú szopránok „pályája” gyermekkorban kezdődik, és a fizikai érésnek köszönhetően a serdülőkorral véget is ér. Egyes sportágak (például az amerikai futball) professzionális műveléséhez viszont szükséges a felnőtt méret és gyorsaság elérése. Azok a sportágak, amelyekben a kiemelkedő teljesítmények késő serdülőkorban, vagy fiatalkorban születnek, jellemzően meghatározott testalkatot vagy fizikai képességeket igényelnek, továbbá jellemző rájuk, hogy a csúcs, valamint a befejezés közti szakasz rövid időt tesz ki. Más területeken – például a társadalomtudományok, irodalom, filozófia terén – az egyén késő felnőttkorig aktív és produktív lehet.

Természetesen a képzési-oktatási szisztéma is jelentősen hat az adott területen meglévő tehetség megjelenésére, hiszen vannak olyan tudományterületek, melyekkel a fiatal csak a felsőoktatásban találkozhat. Így az ezekben történő specializációra csak ebben az időszakban kerülhet sor. Nézetünk szerint ugyanez a jelenleg érvényes lehet a munka világára is, hiszen itt is gyakran a húszas évek elején kerül a fiatal munkavállaló olyan munkaköri feladatok, kihívások elé, melyekben fény derül arra, hogy az adott speciális munkakör ellátásához kiemelkedő szintű kompetenciákkal rendelkezik (Subotnik és mtsai, 2011).

1.3.2. ERŐFESZÍTÉS, KITARTÁS

A csúcs, a magas szintű szakértelem elérését az erőfeszítések mértéke, azaz a gyakorlással, képzéssel eltöltött idő is befolyásolja. A tehetséggondozásban jól ismert a tízezer órás szabály, melyet a kilencvenes években német zeneakadémiai hallgatókon végzett kutatás alapozott meg, s melyet a számítástechnikától a könnyűzenéig a kosárlabdázással bezárólag később számos területen igazoltak (Gladwell, 2009). Az alapvizsgálatban kiderült, hogy a legjobbnak ítélt hegedűsük húsz éves korukra körülbelül tízezer órát gyakoroltak, a jónak tartottak átlagosan nyolcezer, míg a leendő zenetanárokra nagyjából négyezer órányi gyakorlás volt jellemző. Megdöbbentő módon a kutatás összegzésében kiderült, nem találtak egyetlen olyan zenészt sem, aki erőfeszítések nélkül jutott fel a csúcra, és „nem találtak egyetlen feleslegesen gürcölő „güzüt” sem, vagyis olyan embert, aki sokkal keményebben dolgozott, mint bárki más, és mégsem sikerült eljutnia a legfelső szintre: „...amennyiben egy zenész elég tehetséges ahhoz, hogy bejusson egy nagyon magas színvonalú zeneiskolába, akkor onnantól kezdve csak az különbözteti meg a ragyogó előadóművészt a többiektől, hogy sokkal keményebben dolgozik” (Gladwell, 2009. 46-47. o.).

1.3.3. ÁLTALÁNOS ÉS SPECIÁLIS KÉPESSÉGEK

Mint azt számos más tehetségmodell is hangsúlyozza, az általános és a speciális képességek alapvető előfeltételnek tekinthetőek a magas szintű teljesítmény, valamint a kiválóság elérése szempontjából. Fontos azonban szem előtt tartani, hogy a képességek eredete és szükséges mennyisége, az általános és speciális képességek közti egyensúlyi viszonyok változóak lehetnek a különböző tehetségterületeken.

Gyermekkorban az általános képességek magas szintje megbízhatóan jelzi előre a tanulmányi tehetséget, ám a későbbi életkorokban a területspecifikus képességek megléte és a teljesítmény válik egyre hangsúlyosabbá a tehetségfejlődés során. A területspecifikus teljesítményt érdemes tehát serdülőkortól hangsúlyozni, és egyre inkább elvárni, mint tehetségjegyet.

1.3.4. LEHETŐSÉGEK

Mint azt az előzőekben kifejtettük, a kulturális hagyományoknak, a fizikai-lélektani követelmények köszönhetően más belépési pontok, csúcspontok és kifutási ívek tapasztalhatók tehetségterületenként. Ennek megfelelően a lehetőségek túlmutatnak (túl kell, hogy mutassanak) az iskola világán. A meghatározó élményekhez jutás, a mentorálás, a versenyeken való részvétel, illetve gyakorlati tevékenységek végzése az adott tehetségterületen: mind-mind lényeges elemei kell, hogy legyenek a gyermekkoron túli tehetségfejlesztésnek.

1.3.5. A PSZICHOSZOCIÁLIS VÁLTOZÓK JELENTŐSÉGE

A pszichoszociális képességeknek valamennyi tehetségterületen fontos szerepük van. A modell szerint olyan tulajdonságok és képességek, mint a kockázatvállalási hajlandóság, a kihívásokkal való megküzdés képessége, a kritika kezelése vagy a versenyszellem megléte, illetve a motiváció és feladatalkötelezettség fognak különbséget tenni azok között, akik a tehetségfejlődés magasabb szintjére jutnak, s azok között, akik nem.

1.3.6. A KIVÁLÓSÁG ELÉRÉSE

A tehetségfejlődés ívét tekintve a legkorábbi életkori szakaszokban a gyermekben rejlő adottságok, potenciálok alapján határozzuk meg a tehetséget, míg a középső szakaszban (serdülőkor) a teljesítmény alapján. A felnőttkor teljes ideje alatt a kiemelkedő teljesítmény válik jelzőértékűvé.

A tehetségfejlődési folyamat ennek megfelelően tartalmaz bizonyos átmeneteket, változásokat is. Ezek során az adottságokból kompetenciák alakulnak ki, a kompetenciák szakértelemmé, a szakértelem pedig kiválósággá fejlődik. Az egyén által mutatott kreativitás egy olyan példának hozható vonás, melyben jól láthatóan különbség tehető a fenti minőségek között. Fontos, hogy a kisgyermekekben kifejlődjön a kreatív attitűd és szemlélet, később pedig az, hogy megszerezzék a szükséges képességeket. A kreatív gondolkodás és a kreatív képességek, mint például a divergens gondolkodás, és a kreatív problémamegoldás tudatosan és szisztematikusan fejleszthető a középső gyermekkor és a serdülőkor alatt. Ahhoz viszont, hogy a kreativitás terén kiválóság, kiemelkedő teljesítmény szintjére léphessen az egyén, alapvető váltásnak kell bekövetkeznie. A kreatív produktumnak ekkor már olyan mércéknek kell megfelelnie, mint az adott tehetségterületen hasonló szinten álló személyek eredményei, vagy az a szempont, hogy mennyire viszi előre az adott pályát, területet.

Subotnik és munkatársai (2011) kiemelik, hogy a kreativitáshoz hasonlóan a motivációnak is különböző típusai és szintjei léteznek, melyek a kiválóság fokának elérésével szintén összefüggenek. A motivációs jellemzők között a kreativitással foglalkozók analógiájára megkülönböztetik a „little-m”-et azaz a „kis-m”-et illetve a „big-M”-et azaz a „nagy-M”-et. A „kis-m” a motiváció azt a típusát jelenti, mely kisebb léptékű feladatokba bevonódással és olyan döntések meghozatalával jár, mint: melyik kurzusra jelentkezünk, vagy milyen szakot választunk. A nagy-M alatt kényszerítő erejű hajtóerőt kell érteni, melynek alapjául átfogó, távlati célok szolgálnak. Ilyenek célok lehetnek például a következők: híressé válás, hatalom, vagy a világ jobbá tétele. A kiválóság elérése ez utóbbi motivációs típussal áll összefüggésben. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a kiválóság szintjére jutást természetesen számos tényező akadályozhatja. Ilyen lehet az alacsony szintű motiváció, a képességek rögzített voltába vetett hit („fixed mindset”), és a reziliencia, azaz a lelki állóképesség hiánya.

Lubinski és Benbow (2000) a felnőttkori fejlődéssel kapcsolatban felhívja a figyelmet arra, hogy felnőttek a gyermekekhez és serdülőkhöz képest nemcsak szabadabbak a saját fejlődésükre vonatkozó döntések meghozatalában, de általában nagyobb kontrollal is rendelkeznek a fejlődési folyamat felett. Nézetük szerint a felnőtt fejlődési folyamatban megmutatkozó egyéni különbségek leginkább az energia és a hajtóerő (drive) fogalmi mentén ragadhatók meg. A lelkesedés, igyekezet, szorgalom, kitartás és teljesítőképeség: ezek azok a lélektani tényezők, melyek a tudományok terén és a különböző foglalkozási területeken megkülönböztetik a kiemelkedően teljesítőket a (munka)társaiktól. Összegezve tehát elmondható, hogy a koncentrált erőfeszítés, a feladattal eltöltött idő, a befektetett energia – igen nagy szerepet játszanak a mind a szakértelem, mind a kiválóság felnőttkori kifejlődésben. Fenti szerzők szerint mintegy tíz évnyi elkötelezettség, célirányos erőfeszítés szükséges mindehhez, ennél hamarabb ugyanis nézetük szerint nem lehet olyan kifinomult, kimunkált képességeket „skilleket” kifejleszteni, melyek egyébként szükségesek a kiemelkedő, az adott területen akár áttörést jelentő teljesítményekhez, eredményekhez.

1.4. A tehetség mint aszinkron fejlődés

A tehetséges egyéneknél gyakran tapasztalható egyenetlen fejlődés, azaz a szinkronicitás hiánya. Ez három fontos intrapszichés területen mutatkozhat meg: az értelmi- (intellektuális) az érzelmi- (affektív), valamint a *mozgásfejlődés* (motorium) területén. Nyolc éves korban tizennégy éves serdülő mentális érettségével rendelkezni a kihívások sorát eredményezi az iskolában és a családban egyaránt. Tizennégy évesen nyolcévesnek megfelelő mentális érettséggel bírni hasonló mértékű nehézségeket jelent (Silverman, 1997 idézi: Harmatiné, 2014). Fontos tudni tehát, hogy mindkét irányú nagy eltérés *sérülékennyé teszi* az egyént, és *speciális szükségleteket* eredményez. Terrasier diszszinkroniának nevezte el a fenti jelenségkört, (Terrasier, 1993) ám az ő értelmezésében ennél az intrapszichés egyenetlenségnél azonban tágabb: a személyiségen belüli egyenetlen fejlettségi szintek mellett tartalmaz egy társas aspektust is. *A belső mellett tehát a külső fejlődési egyenetlenségeket is értjük e fogalom alatt.* Az alábbiakban áttekintjük a fenti szerző által tanulmányozott külső és belső diszszinkronia jellemzőit (Harmatiné, 2011).

1.4.1. BELSŐ DISZSZINKRÓNIA

- *Intellektuális-motoros diszszinkronia*

Gyakran tapasztalható, hogy a tehetséges gyermek kortársainál hamarabb kezd járni és beszélni. (A korábbi beszéd különösen a tehetséges lányok esetében mutatható ki.) A fejlődés azonban sokszor nem kiegyensúlyozott, így az iskolában problémák lépnek fel: jellegzetes példa az, amikor a tehetséges gyermek már önállóan, érdeklődése által vezérelve megtanult olvasni még az iskolába lépés előtt, de az írás elsajátítása kifejezetten nehéz számára, mert a finommotoros készségei fejletlenek. Mentális ritmusát tekintve az ilyen gyermek és felnőtt gyorsnak mondható, de ez a gondolkodási, műveletvégzési gyorsaság nem harmonizál a mozgás kivitelezésének tempójával és minőségével. E diszkrepancia sok esetben szorongáskeltő: időnként túlzott, görcsös igyekezetet eredményez, mely szinte kényszeríti az egyént a gondos munkavégzésre.

- *Nyelvi-gondolkodási diszszinkronia*

Ebben az esetben egy igen tipikus egyenetlenségről van szó, arról, hogy a gondolkodási képességek magasabb szintűek, mint a nyelvi képességek. Ha például olyan intelligencia tesztet alkalmazunk, mely non-verbális (pl. Raven teszt) vagy a Wechsler-féle intelligenciateszt performációs (cselekvéses) próbáiban nyújtott teljesítményt nézzük, akkor azt tapasztaljuk, hogy a 130-140 verbális IQ-val rendelkező személyek ezekben 160-170 pontos eredményeket érnek el. Az iskolai tantárgyak közül a matematika nagyon jól illusztrálja a fentieket. A tehetségesek ebben az esetben igen gyorsan megértik és alkalmazkazzák az összefüggéseket, ugyanakkor elmagyarázniuk az adott logikai kapcsolatot vagy szabályt már jóval nehezebb feladat a számukra. Az otthoni felkészülésben ez a karakterisztikum tanulmányozási problémaként jelentkezik, mert a gyors megértés miatt a tehetséges tanulók és felnőttek egyaránt hajlamosak arra, hogy magára a tanulásra a kelletténél kevesebb időt szánjanak. Mivel úgy érzik, jól értik azt, amiről szó van, nem fordítanak kellő figyelmet és energiát pl. a fogalmak/ szabályok szóról szóra való megtanulására vagy a gyakorlásra. Ennek a helytelen tanulási stratégia könnyen vezethet oda, hogy egy gyengébb képességű, ám szorgalmasabb egyén, illetve munkatárs jobb eredményeket ér el.

- *Intellektuális-affektív diszszinkronia*

E forma esetén az értelmi és az érzelmi fejlődés nem áll azonos szinten. A kiváló értelmi képességek olyan tudáshoz, olyan információkhoz juttatják/juttathatják akár már gyermekkorban a tehetséges sze-

mélyt, melyet érzelmileg nem tud feldolgozni (gondoljunk például az élet és a halál filozófia problémakörére) és amelyek erősen szorongáskeltőek lehetnek a hiányos feldolgozás miatt. Ilyenkor számos *lelki „önvédelmi” folyamat*, úgynevezett védekező mechanizmus figyelhető meg. Ezek célja a célja a fellépő intenzív szorongás csökkentése, akár azon az áron is, hogy megmásítják a valóságot.

A fent említett elhárító mechanizmusok közül a tehetségesek esetén leggyakoribb az úgynevezett *intellektualizáció*. Ez azt jelenti, hogy az illető a számára fenyegető dolgokat és szituációkat tisztán logikai, intellektuális úton igyekszik kezelni. Kizárólag észérveket, logikai érvelést használ, így az adott helyzetet leválasztja azokról az érzelmekről, amelyek érzelmekkel az adott dolog természetes módon együtt jár. Egy másik, a tehetségesek lelki egészsége és a hatékony tehetségmenedzsment szempontjából fontos jelenség az *elfojtás*. „Lényege, hogy a személy megpróbál egy kínos, esetleg fájdalmas vagy kellemetlen gondolatot/élményt távol tartani a tudatosságtól, akár tudatos („nem gondolok a rózsaszín elefántra”) akár tudattalan módon. Az utóbbit szubjektív módon úgy éljük meg, hogy egyszerűen nem vagyunk képesek felidézni a kérdéses eseményt vagy emléket. Természetesen nem valódi felejtésről van szó, inkább arról, hogy a negatív tudattartalom elzárásra kerül a lelkünk egy szegletében. Az elfojtás azonban igen sok lelki energiát igényel s nem is tökéletes, hiszen léteznek úgynevezett kerülőutak melyek révén mégis csak visszatérnek, „üzennek” az elfojtott pszichés tartalmak. Ilyen kerülőút lehet például az álom, az elszólás („nem is értem, hogy mondhattam ezt”), de sok esetben a betegségek tünetei is.” (Harmatiné, 2011)

1.4.2. KÜLSŐ DISZSZINKRÓNIA

Az iskolarendszer (köznevelés és felsőoktatás egyaránt) azokat a tanulókat részesíti előnyben, akik a 100-130-as IQ tartományba tartoznak, így a tantervek, a tantervi követelmények alapvetően hozzájuk igazodnak. Ebből következően megállapítható, hogy számos esetben potenciáljának csak egy részét használja a képzésben résztvevő személy. Ezekben az esetekben az *alulstimulált tehetségesekről* beszélünk, akik a tényleges képességeiknél szignifikánsabb alacsonyabb színvonalon dolgoznak és teljesítenek. További veszélyt jelent az, hogy gyakorlás és fejlesztés hiányában a gyermekkorban meglévő kiváló adottságok és képességek felnőttkorra elsorvadnak. Az alacsony szintű követelmények kioltják a tehetségesekre egyébként oly nagyon jellemző kíváncsiságot, valamint a teljesítménymotivációt is igen kedvezőtlenül befolyásolják.

1.4.3. DISZSZINKRÓNIA VAGY ASZINKRÓNIA?

A fentiek alapján elmondhatjuk, hogy a mai modern meghatározások a tehetséget nemcsak egy hosszú fejlődési folyamatnak tekintik, de kiemelik, hogy mindenképpen egyenetlen fejlettségi szintet jelent a személyiség különböző területei között. Ennek szellemében, úgy is fogalmazhatunk, hogy a tehetség aszinkron fejlődés, mely különleges figyelmet és speciális bánásmódot kíván a teljes életút során. Bár a fenti két fogalom sok hasonlóságot mutat, nem tekinthetők szinonimának. Az aszinkronia fogalom tágabb: magába foglalja azt az intenzitást és komplexitást is, melynek köszönhetően egy másfajta tudatosság születik. E megközelítést és az alábbi meghatározást tekintjük munkadefiníciónknak:

„A tehetség aszinkron fejlődés, melyben a fejlett kognitív képességek és a megnövekedett intenzitás kombinálódik, olyan belső tapasztalásokat és tudatosságot létrehozva, mely minőségében különbözik az átlagtól. Ez az aszinkronia együtt nő az intellektuális kapacitással. A tehetségesek egyedülállósága különösen sérülékennyé teszi őket, és a nevelés, az oktatás a tanácsadás területén változtatásokat tesz szükségessé az optimális fejlődés érdekében.”

Columbus Group 1991. (In: Silverman, 1997. 39. o.)

1.5. A tehetséges felnőtt jellemzői

Bár a tehetséges egyének – mint minden ember – egyedi és megismételhetetlen mintázatát mutatják a fizikai és pszichológiai sajátosságoknak, ez utóbbin belül a kognitív és nonkognitív jellemzőknek, a vizsgálatok mégis azt mutatják, hogy vannak olyan karakterisztikumok, melyek jellemzőek e populációra. A témát vizsgáló nemzetközi kutatások eredményei alapján határozottan állíthatjuk, hogy egymást megerősítő egyezéseket találunk a kimutatott jellemzők terén. Nauta és Corten (2002) a következő sajátosságokat emeli ki a felnőttkori tehetséggel kapcsolatban:

- **A gondolkodás sebessége**

A tehetséges személyek az átlaghoz képest sokkal gyorsabban gondolkoznak, több mentális műveletet, asszociációt végeznek el egy adott idő alatt, mint mások. Mentális tempójuk miatt a kívülálló számára úgy tűnhet, hogy egyik témáról a másikra ugranak, csaponganak.

- **Magas fokú érzékenység**

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a magas szintű potenciál gyakran együtt jár egyfajta fokozott érzékenységgel, mely a pszichomotoros, intellektuális, érzelmi, képzeleti és egyéb területeken megmutatkozó sajátos dinamikát eredményez (lásd később).

- **Túlingerlékenység**

A tehetséges személyek az érzékszerveik által közvetített ingereket igen intenzíven élhetik meg. A különböző hangokat, zajokat, vizuális stimulusokat, de a tapintással szerzett benyomásokat is fokozottan észlelik. Így könnyen előfordul, hogy számukra „sok” az, ami egy másik ember számára nem okoz megterhelést. Ezen ingerfeldolgozási sajátosság egyes pályákon, illetve munkakörökben természetesen nehézségeket eredményezhet, illetve fokozott odafigyelést igényel.

- **Introverzió**

Az introvertált (befelé forduló attitűddel rendelkező) tehetséges személyek belső világa igen gazdag. Érzékenyek, nehezen oldódnak fel ismeretlen környezetben és társaságban. Gyakran és könnyen megbántódnak, emiatt sokszor igyekeznek más emberekkel távolságot tartani. A magas intelligenciaszintű egyéneknek - különösen, ha introvertáltak- gyakran jelent nehézséget hasonlóan gondolkodó személyeket találni, így az izoláltság érzése könnyen kialakul náluk.

- **Sajátos érzelmi fejlődés**

A tehetséges egyéneknél a kognitív területek dominálnak, így viszonylag gyakran előfordul, hogy az emocionális szféra viszonylag fejletlen. Ebben az esetben többek között gondot okoz számukra az érzelmek és az „ész”, azaz az értelem összekapcsolása (bővebben lásd: a belső diszszinkónia típusai című részt).

- **Kreativitás**

A tehetségesek gondolkodási folyamatai nemcsak azok sebességében térnek el az átlagos intelligencia övezetbe tartozó személyekétől, de abban is különböznek, hogy jellegüket tekintve sokkal globálisabbak, s nagyfokú képzelőerővel párosulnak. E személyek könnyen felismernek mintázatokat, képesek trendek, irányzatok felismerésére és bejósolására, következtetések intuitív úton történő levonására.

- **Függetlenség**

A függetlenség a kreatív gondolkodás kísérője. A tehetséges felnőtt szeret autonóm módon véleményt formálni és döntést hozni. Gyakran non-konformisták, viselkedésüket az intézményes oktatásban, illetve szervezeti keretek között is gyakran minősítik helytelennek.

• **Perfekcionizmus**

A tehetségesek egyik jellemző vonása a perfekcionizmus, melynek több megjelenési formája, adaptív és maladaptív, azaz kóros típusa is van. A perfekcionizmust, azaz a tökéletességre törekvést sokszor kíséri a tehetséges személy iránt támasztott túl magas elvárás. Ezekben az esetekben szégyen, bűntudat, illetve a meg nem felelés érzéséből kialakuló kisebbségi érzés jelenhet meg, mely jelentős szorongást s esetenként a tehetetlenség érzéséből fakadó egyfajta lelki bénultságot eredményez.

• **Exploratív (felfedező) tanulási stílus**

A tehetséges emberek tanulási stílusa, azaz a tanulási folyamatot kísérő információfeldolgozási preferenciái is jellegzetesnek mondhatók. Nem szeretnek hosszú listákat (tényeket/adatokat) mechanikusan bevésni, mivel ezt unalmasnak találják. Azokat a tanulási szituációkat kedvelik, melyekben kutatni, felfedezni, tevékenykedni lehet. Néhány tehetséges felnőttre jellemző, hogy tudásbeli hiányosságai vannak az akadémikus, azaz tantárgyi tudást illetően, miközben igen átfogó ismeretekkel rendelkeznek az őket érdeklő témakörökben.

• **Az alulteljesítés veszélye**

Amennyiben a tehetséges személy környezete nem nyújt elegendő ingert (külső diszszinkrónia), nem nyújt az intellektusnak megfelelő kihívásokat, úgy könnyen alakulnak ki helytelen munkaszokások. Az erőfeszítés nélküli teljesítmény, az unalom már iskoláskorban alulteljesítéshez és a motiváció elvesztéséhez vezethet. Frustráció és csalódás érheti őket karrierjükben.

Hasonló jellemzőket sorol föl számos szerző, köztük Annamarie Roeper (1991): komplex intellektuális képességek, gyermeki érzelmek, másoktól való különbözőség érzése, a tehetség által irányítottág érzése, kreativitás, introverzió, igény az egyedüllétre, egyéni tanulási módszerek, a fejlődési irányok és trendek mintázatának észlelése, igazságkeresés, perfekcionizmus, kiváló humorérzék, erős moralitás, konfliktusok az autoritást képviselő személyekkel, nehézség mások viselkedésének megértésében. Tolan (1994) az érzelmi intenzitást, erkölcsi érzékenységet, az igazságérzetet, és a hasonlóan gondolkodó társakkal való kapcsolat/ közös munka szinergikus jellegét emeli ki.

Mary-Elaine Jacobsen a „Gifted Adult” azaz a „Tehetséges felnőtt” című igen sokat idézett könyv szerzője is ezt teszi (vö: Jacobsen, 1999. 27. o.), de figyelemre méltó módon strukturálja az általa összeállított tulajdonságlistát. A számos jellegzetességet végül három fő intraperszonális komponens köré rendezi, melyek a következők: intenzitás, komplexitás és a drive (hajtóerő). Megfogalmazása szerint az intenzitás a tehetségesek „működésmódjában” rejlő mennyiségi különbségeket jelenti, a komplexitás a minőségi eltéréseket, míg a drive a motivációs különbségeket tartalmazza (1.1. ábra).

Intenzitás	Komplexitás	Drive
<ul style="list-style-type: none"> • Ingerlékenység • Verbális ügyesség • Erős humorérzék • Kiemelkedő koncentráció • Empátia • Érzelmi érzékenység • Magas energiaszint 	<ul style="list-style-type: none"> • Tág érdeklődési kör • Éntudatosság • Intuíció • Transzcendens tapasztalat • Kivételes memória • Eredetiség • Komplex gondolkodás 	<ul style="list-style-type: none"> • Kielégíthetetlen kíváncsiság • Magas szintű elvárások • Kivételes mértékű kitartás • Függetlenség • Önmotiválás

1.1. ábra: A tehetség három fő személyiségkomponense Jacobsen alapján

Ezen sajátosságok azonban csak akkor támogatják a tehetség megnyilvánulását, ha nem túlzó mértékűek. Néhány példával (a teljesség igénye nélkül, de szemléletesen) illusztrálva: a verbális ügyességhez tartozó meggyőzőkészség optimálisnál nagyobb mértéke erőszakossághoz vezethet a nyelvi kommunikációban; az empátiához tartozó könnyőületesség pedig önromboló mártíromkodásba fordulhat. Az érzelmi érzékenység esetén a melegszívű és törődő, mások felé nyitott vonások túltengése túlzott rajongáshoz, túlradó érzelmekhez, túlzott bizalomhoz és érzelmi kiszolgáltatottsághoz vezetnek. A komplex gondolkodásra jellemző kiemelkedő problématalálási és analízálási képesség eredmény nélküli elemzéseként jelenhet meg; ráadásul az illető mindenhol problémákat lát, ott is, ahol azok ténylegesen nincsenek. A kivételes mértékű kitartás is destruktív formát ölthet, amennyiben túlzó mértékben van jelen: ekkor az illető retteg az időpocsékolástól, nincs egyensúlyban nála a munka és a kikapcsolódás, önmaga értékét csak a saját teljesítményén keresztül méri.

1.6. A tehetséges személy szocio-emocionális vonásai

Lovecky (1992) a tehetség öt, úgynevezett szocio-emocionális vonását írja le, melyek a fentiekhez hasonló módon serkentik és támogatják a tehetség megmutatkozását, ugyanakkor potenciális konfliktus- és veszélyforrások a lelki egészség és életvezetés szempontjából. Azt is mondhatjuk, hogy azok a karakterisztikumok, amik által a tehetséges személy másként észlel, másként reagál, másként értelmez jelenségeket és eseményeket, továbbá másként viszonyul a világ dolgaihoz – ezek a sajátosságok azok, melyek a kiemelkedő és/vagy originális eredményekhez, illetve teljesítményekhez vezetnek. Ennek a sajátos másságnak azonban veszélyei is vannak. A következőkben áttekintjük és röviden értelmezzük őket (Harmatiné, 2011):

- **A divergens gondolkodás képessége**

A divergensen gondolkodó ember – bármely témáról is legyen szó – annak szokatlan, eredeti, kreatív aspektusát részesíti előnyben. Ha felteszünk egy kérdést, akkor elsőként nagy valószínűséggel nem az a válasz jut az eszébe, mint a többségnek. A *döntéshozatal*, vagy *fontossági sorrendek felállítása* azonban komoly nehézséget jelent számukra, mert elméjükben az érzések és gondolatok rendkívül bonyolult asszociációs hálója szövődött, s e hálóban minden elem egyformán fontosnak tűnik.

Gyakran részesülnek *negatív megerősítésben* szokatlan válaszaik, különös kérdéseik és furcsa elképzeléseik miatt, vagy azért, mert nem szeretnek csoportban dolgozni. Sok divergensen gondolkodó személy dezorganizálnak és szórakozottnak tűnik, mert gyakran elmerül a saját fantáziavilágában. Nehézségeik származnak abból is, hogy alapvetően *holisztikusan* szemlélik a dolgokat és nem ritkán *intuitív lépéseken* keresztül jutnak el a helyes válaszig. A környezetüket gyakran zavarba vagy kényelmetlen helyzetbe hozzák e szokatlan gondolkodással és világlátással. A hagyományos jutalmak sem működnek az esetükben: csak az egyedi, újszerű, szokatlan dolgok motiválók a számukra. Kreatív egyéneket hatékonyan csak kreatív módon lehet jutalmazni és motiválni! E miatt gyakran vélik róluk, hogy motiválatlanok, lázadók, figyelmetlenek. Gyakran érzik magányosnak és meg nem értettnek magukat.

- **Érzékenység**

Az érzékenység két aspektusa jellemzi a tehetséges személyeket: az egyik a *szenvedélyesség*, a másik pedig a *könnyőületesség*. Mit is jelentenek ezek az első pillantásra furcsának tűnő jellemzők? A szenvedélyesség a mély érzelmekre, illetve azok intenzitására vonatkozik. A szenvedélyes emberek erős érzelmi kötődéseket alakítanak ki, és érzékenyen reagálnak a különböző helyzetek érzelmi színezetére. Úgy is fogalmazhatunk, hogy ezek a személyek leginkább az érzelmeik által vezérelve gondolkodnak. A tehetségesek további jellegzetessége, hogy már igen korai életkorban *elköteleződhetnek* egyes eszmék vagy emberek mellett. Ugyanakkor konfliktusforrást jelent, hogy amikor meg vannak győződve cselekedetük vagy döntésük erkölcsi szempontból való helyességéről, akkor mások érvelése, magyarázata, befolyásolási kísérlete teljesen hatástalannak bizonyul.

A *mély érzelmek* ugyanakkor az emberekkel, állatokkal, a természettel való azonosulást is elősegítik – így a tehetséges felnőttek gyakran törődnek másokkal, szeretnék a szenvedéseiket csökkenteni. Mivel igen *empatikusak*, maguk is átélik a fájdalmat.

- **Kiváló ítélőképesség**

A kiváló ítélőképesség birtokában a személy képes egy helyzet *különböző aspektusainak egyidejű észlelésére*, a személyiség különböző rétegeinek megértésére, valamint a *dolgok lényegének gyors meglátására*. Az ezzel a képességgel rendelkező felnőttek megértik a személyes hasonlatok mögöttes jelentését. Támazkodnak az intuíciójukra és használják éles felfogóképességüket, így gyakran túllátnak az adott aktuális szituáción. Igazságosság, korrektség jellemzi őket. Igen tisztán érzékelik/észlelik a becsületességet, illetve annak hiányát. Ezzel együtt problémát jelent, hogy egyes esetekben túl merevvé válik a jóról és a rosszról alkotott fogalmuk, s gyakran azt sem értik, másoknak miért nem nyilvánvaló az, amit ők maguk tisztán látnak. Az igazság megismerésére irányuló vágyuk időnként oly erős, hogy akár a körülöttük lévő személyek igényeit és szükségleteit is figyelmen kívül hagyják.

Nagyon nehezen viselik el az emberi butaságot és az inkorrekt magatartását. Konfliktusokat okoz az is, hogy *az átlagossággal sem toleránsak*. Fontos személyiségfejlesztési feladat tehát az „átlagos” elfogadtatása anélkül, hogy ők maguk azzá válnának.

- **Belső vezérlő elv, vezérlő életerő**

A „vezérlő életerő” kifejezés az ógörög filozófiából származik. Az arisztotelészi „entelechia” kifejezés (szó szerinti jelentése: „céllal rendelkező”) tizenkilencedik századi filozófiai tanulmányokban előforduló értelmezése úgy definiálja azt, mint egyfajta alapvető erőt, belsőleg determinált aktivitást, mely a szervezetet az önmegvalósítás felé hajtja. A lehetőségtől a tényleges felé mozdít el, így egyfajta motivációként is értelmezhető. A tehetséges felnőtt személyek esetén *a saját sors alakítása, az önmagába vetett hit, vagy az akadályok leküzdése* jelenti egy-egy aspektusát a fenti fogalomnak. A tehetséges emberek hatalmas bátorsága gyakran inspiráló, de időnként ijesztő is lehet mások számára. Gyakori, hogy nagyfokú motivációt, a célok elérésében való *elszántságot, függetlenséget, erős akaratot*, valamint kiemelkedően nagy lelkiert tapasztalunk. Gyakran olyan *karizmatikus személyiségeknek* bizonyulnak, akikhez az emberek támogatásért fordulnak. Képesek a csoporton belüli klikkek között a kohéziót megteremteni és a békés együttműködést kialakítani. Segíteni tudják, hogy az apróbb versengéseken és konfliktusokon felül emelkedjenek a csoporttagok, és erősítik a többieket abban, hogy önmagukhoz mérten a legjobbat nyújtsák. Mindezen sikerek közben magányosnak érezhetik magukat, a rájuk ruházott felelősséget pedig túl nagynak találhatják. A társak, kollégák számára természetessé válhat, hogy mindig számíthatnak rájuk, biztosan elvégzik az összes szükséges, de dicstelen munkát. E személyiségvonáshoz tehát ambivalensen viszonyul a társas környezet, s ez megnehezíti a tehetséges egyén számára, hogy tiszta, világos képet alakítson ki önmagáról. Néhány, e vonással rendelkező tehetséges személy lehet oly erős akaratú, hogy az már egyenesen önsorsrontó lehet.

- **Ingerlékenység**

Magas energiaszint, érzelmi reakciókészség, és központi idegrendszer *magas arousal szintje* jellemzi ezt a vonást, de természetesen nem feltétel mind a három jellemző egyszerre való megléte a személyiségen belül.

Az e személyiségvonással bíró felnőttek energiáikat hosszú távú feladatokra fordítják, élvezik a kockázatvállalást és a kihívásokat, széles érdeklődési körrel rendelkeznek és számos különböző dologban sikeresek egyszerre. Sokuknak a magas energiaszint miatt *kicsi az alvásigénye*, s nehéz dolog olyan tevékenységeket találni számukra, melyek lekötik őket. Amennyiben azonban elegendő kihívásban van részük, képesek hosszú ideig tartó koncentrált munkavégzésre. Nagyon igénylik környezetük megismerését és nyitottak az új tapasztalatok iránt. Sokan közülük *ingerkeresők*, így a megfelelő ingerek hiányában unatkoznak. Igénylik az újdonságokat, élvezik az új projektek elkezdését. Lelkesednek a kezdeti eredményekért, de később – az újdonság varázsának csökkenésével – már gondot jelenthet az adott projekt végig vitele, befe-

jezése. Azok a személyek, akik fokozott érzelmi válaszkészséggel rendelkeznek éppen az ellenkező módon viselkednek. *Ingerkerülő magatartásuk* miatt ők kellemetlennek találják az ingereknek azt a szintjét, amit az emberek egyébként általában kellemesnek éreznek. (Példa: az irodában a világítást túl erősnek, a zajokat pedig túl hangosnak érzik.)

1.7. A felnőttkori tehetség azonosításának nehézségei

Számos tényező nehezíti a tehetség felismerését, helyes azonosítását. Ezek közül mutatjuk be a legjellegzetesebbeket az alábbi listán:

- A legtöbb tehetséges felnőtt kiemelkedő potenciáljait sohasem mérték. Azok, akiket felnőtt koruk előtt nem azonosítottak és támogattak, gyakran úgy vélik, hogy semmi különös nem rejlik a képességeikben.
- A tehetség igen sokarcú: különböző formákban és különböző mértékben jelenhet meg. Lehet enyhe, közepes, rendkívüli (zseni); szűk tartományú (például fotomemória) vagy széles spektrumú (multipotencialitás). Például Gárdonyi Géza [1] az írás, a vívás és a zene (zenélés és komponálás) mellett a sakkozashoz is értett, 1887-ben megnyerte a pesti sakk-kör nemzetközi versenyét. A botanikában és az állattanban is jártas volt, felfedezett például egy egri pincékben honos hatszemű bikapókfajt. Az általa megfigyelt állatokról és növényekről pedig *A Természetbe* publikált cikkeket. Természettudósként és régészként is maradandót alkotott.
- Magát a tehetség kifejezést is sokféleképpen értelmezik.
- A kulturális hátránnyal, fizikai korlátokkal élő, vagy tanulási zavaros tehetséges személyek kiváló képességeire igen sok esetben nem derül fény (vö: Harmatiné, 2014).
- Sokan a gyermekkori-nevelés/oktatás-orientált nézőpontot képviselik a tehetséggel kapcsolatban, így az iskolai teljesítménnyel hozzák összefüggésbe. E szemlélet nem veszi figyelembe sem a tehetséggel együtt járó személyiségtényezőket, sem a felnőttkori tehetség belső folyamatait és szükségleteit. A tradicionális tehetségazonosítási/képességmérési metódusok jelentősen alábecsülik a potenciálokat, és sokszor nem mérik korrekten az intelligencia különböző aspektusait, valamint az attitűdöket (Jacobsen, 1999.).

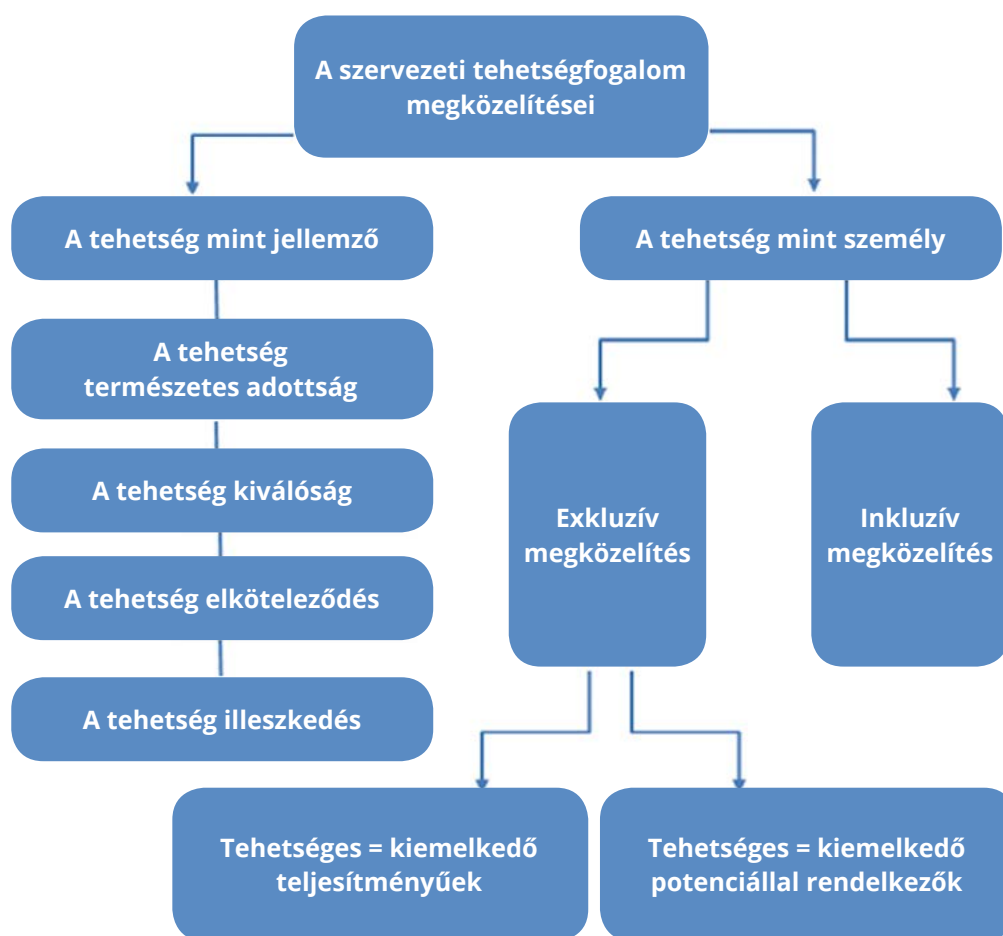
1.8. A tehetség értelmezése a munka világában

Napjainkban egyre több könyv és tanulmány tárgyalja a szervezeti kiválóság kérdésköréhez kapcsolódóan a tehetségmenedzsment témáját (Vö: Fodor, Olajos, 2023). Az egyre nagyobb figyelmet kapó és egyre jelentősebbé váló tárgykör mögött azonban igen eltérő munkahelyi tehetség-koncepciókat találhatunk – de úgy is fogalmazhatunk, hogy különböző szervezeti tehetségfogalmak állnak a háttérben. Ezen eltérő megközelítések közül kiindulva a munkahelyi szervezetek – attól függően, hogy miben látják a tehetség lényegét – más és más azonosítási, tehetségfejlesztési módszereket részesítenek előnyben, hiszen az előzőekből kiindulva magát a tehetségmenedzsment célját és célcsoportját is eltérően határozzák meg.

A következőkben Gallardo-Gallardo és munkatársai (2013) összegző tanulmánya alapján röviden bemutatjuk a munka világában napjainkban relevánsnak tartott tehetség megközelítéseket.

A szakirodalom két nagy szemléletmódot különböztet meg (1.2. ábra): az első esetében a tehetséget úgy értelmezik, mint személyiségjellemzőt, karakterisztikumot. Ezen belül vannak megközelítések, melyek a tehetségre úgy tekintenek, mint veleszületett kivételes adottságokra, melyek kiemelkedő teljesítményhez vezetnek. E megközelítés következtében a tehetséges embert úgy értelmezik, mint akinek nem igazán lehet képességeket tanítani és tudást átadni, belső természetüknek köszönhetően a tehetségeseket nem lehet menedzselni. Így a szervezeteknek egyszerűen arra kell figyelnie, hogy hagyják a tehetséget kiteljesedni, megnyilvánulni.

A megközelítések második csoportjában a tehetséget olyan kiválóságnak tekintik, mely szisztematikusan fejlesztett képességek és tudás révén vezet a kiemelkedő teljesítményhez. Ez a megközelítés nagyon nagy hangsúlyt fektet a bizonyítékra: a tehetséget mérhető, folyamatosan kiemelkedő teljesítménnyel kell demonstrálni. Az ezen elvek mentén működő szervezetekben a kutatások alapján két-három évnyi munkahelyi tapasztalat szükséges mielőtt valakit „tehetségnek” minősítenek, mert előbb megfigyelik a munkavállaló teljesítményét a speciális szervezeti körülmények között.



1.2. ábra: A szervezeti tehetségfogalom eltérő megközelítései

Forrás: saját szerkesztés Gallardo-Gallardo alapján

A harmadik szemléletmódhoz tartozó szerzők szerint a munka világában a tehetség nem más, mint a pozícióhoz és az őt alkalmazó szervezethez való elköteleződés. Ez nem jelent mást, mint a munkavállaló hajlandóságát arra, hogy a személyes és a szervezeti célok összehangolásával átlagon felüli energiát fektessen a munkahelyének sikerességébe. Ebben az esetben a tehetséget leginkább a kitartás határozza meg: azaz a személy olyan projekteket is sikeresen befejez, amit mások feladnak, vagy el sem kezdenek. A szakirodalom felhívja a figyelmet arra, hogy ilyenkor nemcsak arról van szó, hogy az egyén önmagából a legjobbat adja a szervezet számára, de azt is jelenti, hogy ez a működésmód ellene hat az adott szervezet elhagyásának.

Végül, a megközelítések negyedik csoportja szerint a tehetség illeszkedés: a megfelelő munkahelyen lenni a megfelelő időben és a megfelelő pozícióban. Az egyén tehetségének és a munkakörnyezet illeszkedésének szemléletét vallók a kontextus jelentőségét emelik ki, ez pedig két fontos gondolatot tartalmaz a munkahelyi tehetségprogramok számára: 1) a tehetség inkább relatív mintsem abszolút fogalom, 2) inkább szubjektív mint objektív jellegű. Ezen megközelítés a döntő fontosságú pozíciók azonosítását támogatja, a legtehetségesebb munkavállalók pozícióhoz juttatása az egyik legnagyobb stratégiai érték. Egy adott szervezeti környezetben a tehetséget az adott szervezeti kultúra, a munkaerő ágazat és a munka jellege tekintetbe vételével kell meghatározni és azonosítani. A közvetlen környezet, a vezetés, és az adott munkacsoport melyben az egyén tevékenykedik döntően befolyásolja, hogy az adott tehetséges munkavállaló szárnyal vagy nehézségekkel küzd.

A másik nagy értelmezési vonulat szerint a tehetségre mint emberekre kell tekinteni. Ezen belül az inkluzív szemlélet szerint mindenki tehetséges, mert mindenkinek vannak olyan erősségei, melyekkel hozzáadott értéket tud létrehozni a munkahelyen. Ebből következően ez a típusú tehetségmenedzsment az erősségekre koncentráls igyekszik felderíteni, hogyan tudja a munkavállalók munkakör-specifikus képességeit és tudását fejleszteni, majd pedig teljesítménybe átfordítani azt. E megközelítés előnye, hogy a források egyenlő elosztását biztosítja, s nem csak egy „elit” szűk csoportra koncentráls, továbbá nem csökkenti azon hűségű alkalmazottak moralitását, akik nem minősülnek „szupersztárnak” az adott szervezetben. A problémát ezzel a nézetrel kapcsolatban viszont egyrészt az jelenti, hogy az ilyen típusú tehetségmenedzsment nehezen különíthető el az általában vett humán erőforrás gazdálkodástól, másrészt szükségtelenül nagy szervezeti befektetéseket igényel, ezzel szemben az exkluzív megközelítés gyakran költséghatékonyabb és eredményesebb.

Az exkluzív megközelítés két típusa közül az első a tehetségre mint kiemelkedő teljesítményre tekint. A munkavállalók válogatott csoportjáról van ekkor szó, olyanokról, akik a képességeiket és teljesítményüket tekintve egy adott szakértelmet igénylő területen kortársaikhoz mérve a felső tíz százalékba tartoznak. A kiemelkedően teljesítők a szervezeti teljesítmény hajtóerőiként értelmezhetők:

„többel járulnak hozzá, többet újítanak, intelligensebben dolgoznak, több bizalmat érdemelnek ki, több leleménységet mutatnak, nagyobb a kezdeményező-készségük, jobb üzleti stratégiákat fejlesztenek ki, elképzeléseiket szenvedélyesebben hozzák nyilvánosságra, a változásokat hatékonyabban megvalósítják, magasabb minőségű munkát végeznek, jobb teammunkát végeznek, és megtalálják a módját annak, hogy kevesebb idő alatt, kevesebb költséggel végezzék el a munkát.” (Smart 2005, idézik: Gallardo-Gallardo és mtsai, 2013)

Végül a tehetség mint kiemelkedő potenciál esetén a tehetségre úgy tekintenek, mint azokra a munkavállalókra, akikről azt gondolják, hogy rendelkeznek a társaikhoz képest gyorsabb előrelépés potenciáljával, miközben az átlagos munkavállalókhoz képest eltérő szükségletekkel, motivációs és viselkedési jellemzőkkel rendelkeznek. E szemléletmódban az veszélyes, hogy gyakran múltbeli teljesítményekre alapoz, s könnyen érvénytelen általánosításokra juthat egyes megfigyelt karakterisztikumokból.

1.9. Tehetséges felnőtt a munkahelyen: pályaválasztási jellemzők, viselkedési jegyek

A MUNKA MODERN VILÁGA

Napjainkban a munkát jellemzően értékek és képességek mentén határozzuk meg, s nagyon fontossá vált az úgynevezett „soft-skilllek” (szó szerinti fordításban puha képességek) fejlesztési szükségességének felismerése. A munkavállalóknak el kell fogadniuk, hogy a munka világában ma már nem elegendő csak a konkrét munkavégzéshez kellő speciális képességgel rendelkezni. Az interperszonális és problémamegoldó

készségek, a folyamatos tanulás, a csapatban dolgozás, a kreativitás – szinte minden területen szükségesek a sikerhez. A munkavállalói rugalmasság és alkalmazkodóképesség, az önismeret és az önmenedzselés képessége, valamint a transzferábilis képességek széles tárháza ma már elengedhetetlen a hatékony munkavégzéshez (Green, 2006).

1.9.1. A TEHETSÉGESEK PÁLYAVÁLASZTÁSI JELLEMZŐI

Fejlődéslélektani szempontból elmondható, hogy a tehetséges fiatal serdülőkorának elejétől kezdve a felnőttkorba való átmenetig olyan foglalkozási preferenciákat alakít ki, melyek meghatározó faktorai az énképével összhangban álló belső, egyéni sajátosságai, mint: pályaeérdeklődése, a tehetségterülete, valamint a személyes igényeinek, szükségleteinek köre. A témára irányuló kutatások azt igazolták, hogy a tehetségesek nagy énbevonódással viselkednek munkájukkal kapcsolatban, és az úgynevezett pályaválasztási érettség is általában hamarabb alakul ki náluk, mint másoknál. Az előzőekből pedig az következik, hogy pályaválasztási döntésüket is hamarabb hozzák meg és biztosabbak benne, mint hasonló korú, de átlagos társaik. E korán meghozott döntésnek és krízis nélküli elköteleződésnek (korai zárásként ismeri a pszichológia) negatív következményei is lehetnek, hiszen korlátozza más területek, pályakörök megismerésének lehetőségét (Stewart 1999, Green 2006). A tehetséges fiatal ezekben az esetekben „körbe sem néz”, föl sem merül benne, hogy akár a már gyermekkorban kiválasztott foglalkozás helyett bármi más is lehetséges számára.

Ugyanakkor tudni kell azt is, hogy a tehetséges személyekre gyakran jellemző a multipotencialitás is, azaz nem csak egy területen bizonyulnak tehetségesnek (Lásd: Gárdonyi Géza fentebb, Yup 2012, Harmatiné Olajos, 2011). E tény bonyolíthatja számukra az életcélok kijelölését, belső konfliktusokat és jelentős frusztrációt eredményezhet. Döntésképtelensége miatt szélsőséges esetben halogató stratégiát alakít ki a tehetséges személy. Tipikus példa, amikor az adott kiváló képességű személy váltogatja az egyetemi szakokat anélkül, hogy egyet is befejezne, vagy különböző foglalkozásokban próbálja ki magát, de egyik mellett sem köteleződik el (Stewart, 1999).

A karrier, az életpálya határozottan központi eleme a tehetséges személyek identitásának. Olyannyira, hogy a tehetséges felnőttek másokhoz képest hajlamosabbak egy életen át egy foglalkozás mellett kitartani, akár szembe menve azzal a mai trenddel, mi szerint egy munkavállaló az aktív évei alatt több pálya és/vagy több foglalkozás között vált. Ahhoz viszont, hogy egy személy az életét egyetlen területre fókuszálásnak szentelje, a szakértelem megszerzésére irányuló igen nagy motivációval és feladatalkötelezettséggel kell rendelkeznie – ez pedig sok tehetséges munkavállalóra jellemző tulajdonság (Green, 2006).

Az intellektuális területeken tehetséges egyéneket gyakran terelik sztereotipikus foglalkozási területek felé, úgymint orvoslás, mérnöki, jogi pályák, vagy a felsőoktatás. Az a ki nem mondott feltételezés áll e mögött, hogy ha valaki tehetséges, akkor olyan területek felé kell irányulnia, melyek magas preztizsűek, jól megfizetettek és sok tanulást igényelnek. Ezek a területek remek választásnak bizonyulhatnak, de nem akkor, amikor valamilyen külső nyomásra történik ezek választása. Olyan sztereotípiáknak megfelelő pályaválasztás korán ráállíthatja a tehetséges egyént egy szakmai útra, s ez korlátozhatja más területek megismerésének lehetőségét és olyan pályák választásának a lehetőségét, melyek esetleg jobban illeszkednének a tehetséges egyén értékpreferenciáihoz és/vagy személyiségjellemzőihez (Brooks, 2015).

Mivel az emberek 30-35 évet töltenek el a munka világában, nem vitatható, hogy a pályaválasztásuk igen hatással van az életükre és az életstílusukra. A fentiekből következően igen nagy jelentőségű a tehetséges személyek hatékony pályaválasztási tanácsadása – és ehhez kapcsolódóan – a hatékony munkahelyi tehetségmenedzsment, hiszen ezek segítséget jelenthetnek számukra a különböző életszerepek közti egyensúlyozás megtanulásában és az élettel való elégedettség elérésében (lásd: Super-féle szívárvány modell, Super, 1980, Hatvani és Taskó 2003).

A tehetségesekre jellemző morális érzékenység és igazságérzet gyakran vezeti őket olyan pályákra, ahol másokat segíthetnek, másokat szolgálhatnak a munkájukkal: így a jog, az egészségügy, az emberszeretet megnyilvánulására lehetőséget adó egyéb területekre (Tolan, 1994).

Egy Mensa tagokkal (Egy nemzetközi egyesület, melynek célja, hogy összefogja a Mensa által elfogadott intelligenciateszten kiemelkedő eredményre képes embereket, tekintet nélkül korukra, nemükre, származásukra vagy társadalmi helyzetükre.) 2009-ben végzett vizsgálat azt mutatta ki, hogy a tehetséges egyének a technikához és a természettudományokhoz kapcsolódó foglalkozást is szívesen választanak, ám a munkával való elégedettségük többnyire átlagosnak mondható. Ennek hátterében gyakran a konzervatív tudományos gondolkodással való konfliktus áll. Azok a tehetséges felnőttek a legelégedettebbek a munkájukkal, akik valamiféle vezető/menedzser szerepet töltenek be, illetve azok, akik kifejlesztették saját vállalkozásukat (Persson, 2009). Sekowski és Siekanska lengyel mintán végzett vizsgálata azt igazolta, hogy a tehetséges személyek a kontrollcsoporthoz viszonyítva elégedettebbek voltak a munkájukkal. Ehhez az elégedettséghez a következő tényezők járultak hozzá: a) munkájuk kapcsolódott az érdeklődési körükhöz, b) munkájuk során megmutathatták képességeiket és kreativitásukat, c) tevékenységükben és gondolkodásukban lehetőséget kaptak az önállóságra, d) munkahelyükön jó volt a csoportlétkör.

1.9.2. A TEHETSÉGES FELNŐTT MUNKAHELYI JELLEMZŐI

A tehetséges felnőttek nem minden esetben képesek adekvát módon működni, megfelelően beilleszkedni a munkahelyükön. A tanulói szerepből a munkavállalói szerepbe történő átmenet ugyanis sok esetben nem könnyű számukra, így időnként valóságos sokkot élnek meg a fiatal tehetséges munkavállalók (Jacobsen, 2000).

A munka világába belépve gyakran úgy érzik, valósággal elvesznek a tömegben, és képtelenek lesznek olyanokat találni, akikhez őszintén kötődhetnek. Ez az élmény izolációhoz vezethet, mivel ilyenkor igyekeznek távolságot tartani másoktól. Ha a tehetséges fiatal munkavállaló egyszemélyes kisebbségnek érzi magát a munkahelyén, akkor a rájuk jellemző intenzitás miatt fokozott mértékben él át frusztrációt, s ebből akár identitáskrisz is kialakulhat. Ha legalább egy, hozzá hasonlóan érző és gondolkodó személyt sikerül találnia, akkor ez protektív, azaz védő tényezőként hat (Fiedler, 2009).

A tehetséges fiatal felnőtteknek (18-35 év között) munkájukban szükségük van a kihívásokra és az újdonságokra, illetve arra, hogy ötleteiket és elgondolásait megoszthassák másokkal. Fontos számukra, hogy munkájukban új utakat hozzanak létre, s, hogy kialakíthassák maguknak a saját munkakörnyezetüket (Streznewski, 1999).

Persson (2009) 287 Mensa tagot érintő vizsgálatában levont következtetése szerint a szabadságot, változatosságot és az autonómiát értékeli a legmagasabbra a tehetséges munkavállalók. Szükségük van olyan munkahelyi helyzetekre, melyekben kitűnhetnek, s amelyek kihívást jelentve fejlesztik a képességeiket.

1.9.3. A TEHETSÉGJELLEMZŐK MUNKAHELYI MEGNYILVÁNULÁSA

Gyakran felmerül a kérdés, vajon a tehetséges személy szükségletei és a munkahelyi célok, értékek, elvárások mennyire illeszkednek, megteremthető-e az összhang köztük. Jacobsen tehetség-tanácsadói tapasztalata alapján az alábbi jellemzőket tartja fontosnak a tehetséges felnőttek munkahelyi jellemzői közül:

- A tehetséges felnőttek rendelkeznek az önmonitorozás és önirányítás képességével, valamint a metakogníció (a saját tudásról rendelkezésre álló tudás) is magas szintű náluk. Mindez túl kemény önvizsgálathoz vezethet náluk.

- A tehetséges felnőttek általában rugalmas gondolkodásukra és szokatlanul fejlett észlelési képességeikre támaszkodnak, így hamar a felszín mögé látnak. Gyorsan felderítik a problémákat, „professzionális problématalálók”-nak mondhatjuk őket. Nem nehéz belegondolni, hogy ez a sajátosság számos munkahelyi konfliktus forrása lehet.
- Szeretik a nehézségeket, talányokat, és a komplexitást. Előszeretettel adnak eredeti válaszokat és nagyon kedvelik az újdonságot.
- Szokatlanul magas energiaszinttel rendelkeznek, lendületvesztés nélkül érdeklődési területeik között.
- Gyakran mutatják az egyenetlen fejlődés jeleit.
- Általában szenzoros (érzékszervi) és érzelmi érzékenységgel bírnak, nehezen fogadják a kritikát. Kiemelkedő empátiás készségeik vannak.
- Magas, időnként extrém magas elvárásokat támasztanak önmaguk és mások felé.
- A női tehetségek gyakran mutatják az úgynevezett imposztor-szindróma jegyeit.
- A tehetséges felnőttek általában átlagon felüli pszichoszociális érettséggel bírnak, karizmatikusak, megbízhatóak.
- Sokuk számára a vezetői szerep természetesen adódik, s ezt támogatja önbizalmuk és kiváló humorérzékük.
- Ugyanakkor közülük sokan szeretnek egyedül dolgozni, ez pedig magában hordja a munkahelyi izoláció veszélyét.
- Magas autonómia igényük miatt a munkahelyi szervezetekben gyakran konfrontálódnak az autoritást képviselő személyekkel.
- Belül gyakran érznek sürgetettséget, egyfajta belső nyomást, hogy valami nehéz feladatot találjanak maguknak, melyben tesztelhetik képességeiket.
- Kiemelkedő intellektuális és kreatív képességeiknek köszönhetően kiemelkedő munkahelyi sikereket érhetnek el.

1.10. A tehetséges felnőttek munkahelyi problémái: munkahelyi konfliktusok, mobbing

A tehetséges felnőttek gyakori kérdésfeltevéseikkel bosszanthatják főnökeiket és kollégáikat. Negatív beállítottságúnak tűnhetnek, pedig legtöbb esetben a kérdéseikkel csak azt a kontextust szeretnék feltárni, amiben az adott projekt megvalósul, illetve a miértekre keresik a választ. Vannak köztük olyanok, akik inkább a munkanélküliséget választják, csakhogy érdeklődésüknek és kreatív szenvedélyüknek hódolhassanak. Sok köztük az introvertált személy, ezért előnyben részesítik az önálló, autonóm munkahelyet, ahol viszonylag függetlenül dolgozhatnak. Csak azokat a teammunkákat élvezik, ahol a csoporttagok hasonlóan tehetségesek és hasonló tudásszinttel rendelkeznek. A munkahelyükön (különösen értekezleteken, megbeszéléseken, rutin feladatok esetén) gyakran nyugtalanok és unatkoznak. Ilyenkor szellemileg ki-, illetve átkapcsolnak valami másra. Firkálgatnak, rajzolgatnak, vagy fejben egy másik feladaton dolgoznak. Gyorsan tanulnak, és nagy mennyiségű munkát elvégeznek viszonylag rövid idő alatt, de azt nem szeretik, ha túl gyorsan kell elkészülni az adott feladattal, mert szükségük van a kutatásra és mérlegelésre, a dolgokon való eltűnődésre (Brooks, 2015).

1.10.1. A TEHETSÉGES FELNŐTTEK MUNKAHELYI STRATÉGIÁI

Corten (Nauka és Corten, 2002) tehetségtanácsadói gyakorlata alapján öt, általában nem tudatos viselkedési stratégiát mutat be, melyeket a tehetséges munkavállalók a különböző munkahelyi környezetekben, szervezeti klímákban tipikusan alkalmaznak. E stratégiák nem örök érvényűek, azaz fejlődés vagy környezeti hatások következtében a tehetséges munkavállaló átválthat egyikről a másikra. A stratégiák a következők:

- Alig látható
Alacsony szintű profilt mutat, mely a személyes fejlődés elakadását eredményezi. Gyakran nincs tudatában magas intelligenciájának, önmagát meglehetősen butának tartja. Egyszerű munkát végez, ám amennyiben tudatára ébred tehetségének, képességeinek más típusokká fejlődhet.
- Elfogadott
Hamar sikerül neki vele azonos szinten lévő személyekkel számára stimuláló kapcsolatokat kialakítani. Nincs/nem volt jelentősebb alkalmazkodási, beilleszkedési problémája, normális személyiségfejlődést mutat/mutatott.
- Társas
Tapasztalatai alapján felismerte, hogy nem lehet mindent elérni az intelligenciával. Társas készségeit magas szintre fejlesztette. Alkalmazkodási problémáit e társas készségek segítségével oldja/oldotta meg. E személyek gyakran sikeresek olyan foglalkozásokban, melyek multidiszciplináris jellegűek, azaz több tudományterületet is ötvöznek.
- Konfrontatív
Az ide sorolható tehetségek változatos életpálya-történettel rendelkeznek. Konfliktusról konfliktusra, egyik elbocsátásból a másikba jutnak. Minőségi munkavégzéssel törekednek a „túlélésre”, de ez sokszor nem elegendő. Ha a konfrontatív tehetség nem tudja társas készségeit fejleszteni és nem tud „társas” stratégiára váltani, akkor fokozódó elszigetelődés lesz a végkimenet a munkahelyen.
- Izolált (elszigetelt)
Majdnem teljes magányban dolgozik. E helyzet magában hordja a társadalmi izoláció veszélyét is. Ez azt jelenti, hogy a munkahelyen kívül sem sikeres a társas kapcsolataiban, rendkívül visszahúzódnó, elidegenedtség jellemzi.

1.10.2. MUNKAHELYI KONFLIKTUSOK

A tehetséges munkavállalók rendszeresen küzdenek munkahelyi problémákkal, melyek közé tartoznak a munkával kapcsolatos szóváltások és viták is. Tanulmányunk korábbi részeiben bemutatott jellemzők alapján nem nehéz levonni a következtetést, miszerint a tehetséges és nem tehetséges személyek gondolkodása, illetve munkavégzése közti különbségek igen könnyen munkahelyi konfliktusokhoz vezethetnek. Két jellemzőt kiemelve: a tehetségesek jellemzően szélesebb perspektívából szemlélik a jelenségeket, és jobban szeretnek önállóan, függetlenül dolgozni, mint mások. Munkahelyi konfliktusaik jellemző témája a bizalom (Vos és mtsai, 2016).

További nézeteltéréseket okozhat az a tény, hogy a tehetséges munkavállalók a különböző helyzetekre gyorsabban reagálnak, s ez kommunikációs nehézségeket okozhat, illetve interpretációs (értelmezési) különbségeket eredményezhet. Ha nem találják biztonságosnak a környezetüket, visszahúzódnak, s ha úgy érzik, őket nem értik meg, akkor irracionális módon kezdenek el viselkedni, végül valósággal megközelíthetetlené válnak. Mindezek a jelenségek gátolják a kreativitásukat, innovatív képességeiket (Corten, Nauta & Ronner, 2006).

A konfliktusok a tehetséges felnőtt rendszeres távolmaradását/hiányzását okozhatják, mivel negatív aspektusuk mind a szakmai, mind a magánéletükre kihat. Szintén a tehetség személyiségjellemzőiből adódóan a tehetséges személyek gyorsabban észlelik és intenzívebben élik meg a konfliktusokat. Tipikus forgatókönyv is létezik: a tehetséges munkavállaló a munkájával vagy az adott munkahelyi szervezettel kapcsolatban felismer valamit, amit megoszt a felettesével. Úgy véli, hogy az információ a szervezet javát szolgálja, s erről teljesen meg van győződve – más vélemény egyenesen lehetetlen. Mindez könnyedén munkahelyi ellentétbe torkollik, s nem egy esetben hosszútávon érzelmi konfliktussá mélyül.

Számos munkahelyi konfliktus pedig abból fakad, hogy a munkakörnyezet nem illeszkedik a tehetséges munkavállaló szükségleteihez. Mindez a személyes síkon túlmenően is komoly gondot jelent, hiszen a tehetséges munkavállalók a legtöbb esetben becses, értékes tagjai a munkahelyeknek (Vos és mtsai, 2016).

1.10.3. MOBBING A MUNKAHELYEN

A mobbing egy nagyon súlyossá eszkalálódott munkahelyi konfliktus, melyről mindenképpen szólni kell a tehetséges munkavállalók kapcsán (Kotleras, 2007). Ha a fogalmat tisztázni szeretnénk, akkor azt mondhatjuk, hogy a mobbing nem más, mint gyakran ismétlődő pszichológiai terror. Legalább egyszer egy héten és legalább fél éven keresztül negatív cselekedetek sorozata egy egyén vagy egy közösség részéről. Általában nincs racionális oka, inkább érzelmi jellegű: irigység, féltékenység, ellenszenv következményeként alakul ki, s gyakran jelentős mértékben nem is tudatos folyamat. Kulturális különbségek tapasztalhatók, azaz a jelenség máként nyilvánul meg a különböző kultúrkörökben. Típusai (Leymann & Gustaffson 1996):

- *A kommunikációs lehetőségek csökkentése*
Például a vezetés nem ad lehetőséget a kommunikációra oly módon, hogy értekezleten elveszik vagy meg sem adják a szót; figyelmen kívül hagyják a munkavállaló által elmondottakat.
- *Szociális kapcsolatok fenntartásának lehetetlenné tétele*
A kollégák nem állnak szóba a személlyel (ezt esetleg a menedzsment is megtiltja), a többi dolgozótól távoli szobába helyezik át az illetőt.
- *A jó hírnévre irányuló támadások*
Pletykák terjesztése, gúnyolódás, tréfák gyártása etnikai hovatartozásból, tájszólásból, beszédstílusból, járásból adódóan stb.
- *Munkával kapcsolatos hatások*
Munkamegbízások elmaradása, lényegtelen feladatok kiadása.
- *Testi egészséggel kapcsolatos támadások*
Veszélyes megbízások, fenyegetés, támadás, szexuális zaklatás stb.

A tehetségesek sajátos személyiségdinamikája (érzékenység, megnövekedett intenzitás) és személyiségjellemzői (megnövekedett tudatosság, belső vezérlőelv, igazságérzet, beilleszkedési nehézségek, perfekcionizmus stb.) veszélyeztetetté teszi őket a munkahelyi zaklatás áldozatává válásra. Érdekes módon, a felnőttek ilyen szempontból hamarabb válnak a munkahelyen áldozattá, mint a gyerekek például játszótéri/kortársi zaklatás elszenvedőivé. Ennek három oka van (Kotleras, 2007):

- 1) A felnőttektől a környezet elvárja, hogy önállóak legyenek, így az őket támogató pszicho-szociális ellátórendszer nem olyan kiépült, mint a gyermekeké.
- 2) A karriert és a megélhetést eleve gyakran sorolják a stresszorok körébe, így a környezet kevésbé érzékeny.

3) A fentebb említett tehetségvonások kevésbé teszik a tehetséges felnőttet alkalmassá arra, hogy a munkahelyi támadásokat kivédje.

Nem nehéz belegondolni, hogy a tehetséges munkavállalók az érzékenység és az intenzitás miatt fokozottan szenvedhetnek, és hatványozottabban élük meg a lelki terrort, a feléjük irányuló bántást. Ráadásul az is gyakori jelenség, hogy gyermek- és serdülőkorukban szerencsésükre támogató oktatási környezet vette körül őket, így egyszerűen nincsenek felkészülve a másfajta, akár nyíltan ellenséges munkahelyi fogadtatásra, büntető jellegű viszonyulásokra. Érthetetlen számukra, miért nem értékeli a különleges tulajdonságaikat és a kiemelkedő teljesítményüket. A meritokráciát (elvrendszer, melyben az egyén pozíciója nem a társadalmi származásától, hanem tehetségétől, tudásától, szorgalmától és teljesítményétől, egyszóval „érdemeitől” függ) csak színlelő intézményi környezet szakmai versengésében való részvétel tapasztalatai is nagyon kiábrándítóan hathatnak rájuk (Kotleras, 2007).

1.11. Tehetség és innováció

Az innováció egy kreatív ötletből születő folyamatot jelöl, amely megvalósítja az ötletet. Az innováció a munkahelyi szervezet számára a megszokott úttól való eltérést jelenti, így akár konfliktusforrás is lehet. A bürokratikus szervezeti struktúra, erősen szerep-alapú szervezeti kultúrával párosítva megnehezíti az innovációs eredmények megszületését, hiszen sok rutinfeladat, ismétlődő tevékenységek, a formális procedúrák, szabályok és a feladatok egyértelmű kiosztása jellemzi az ilyen szervezetet.

A tehetségesek kreatív megnyilvánulásai számára azok a legkedvezőbb szervezetek, melyekben jelen van a rugalmasság, alacsony szintű a hierarchizáltság, ahol fontos a munkavállalók fejlődése és figyelemmel vannak a munkavállalói igényekre, valamint szükségletekre, ahol a hatalmat/pozíciót a szakértelem és kiemelkedő teljesítmény által lehet elérni (Nauta & Ronner, 2011).

Corten, Nauta és Ronner (2006) összegezte azokat a speciális jellemzőket, amelyekkel a tehetséges munkavállaló hozzá tud járulni a szervezeten belüli innovációs folyamathoz. A tehetséges munkavállaló először is a különböző célok, küldetések és feladatok között könnyen felismeri a kapcsolódási pontokat. Ezen összefüggéseket adott esetben más nem is észleli. Ezen túlmenően nagyon erősen képes koncentrálni egy adott témára, igen erősen, szenvedélyesen elköteleződhet mellette. A szokások, tradíciók, társas nyomás kevésbé érdekli, mint másokat, így az autoritást képviselő személy/ek véleménye sem nyom számára többet a latban, mint másoké. A meglévő protokollokat, struktúrákat csak akkor követi, ha hatékonyak és megalapozottnak tűnnek számára. Képes túllátni az adott helyzeten, így másokhoz képest tágabb kontextusban és/vagy perspektívában is látja a dolgokat. Könnyedén vált akár különböző tudományterületek között is.

1.11.1. VEZETŐI STRATÉGIÁK KIEMELKEDŐEN TEHETSÉGES MUNKAVÁLLALÓK ESETÉN

Az alábbiakban néhány olyan vezetői stratégiát összegzünk, melyek az üzleti életben beváltak (Goffee & Jones 2009), s melyek megszívlelendők lehetnek más típusú szervezetekben is. Természetesen a munka jellegétől nagyban függ, mennyire lehet alkalmazni a következőket:

- Olyan ösztönzők kialakítása, melyek elfogadják a hibázás lehetőségét is és maximalizálják a tanulást. Sok szervezet mely innovatív szeretne lenni, néhány hiba elkövetése után gyorsan feladja a próbálkozásokat, mások viszont nem. „Nem buktam el, csak találtam tízezer utat, ami nem járható.” – mondta Thomas Alva Edison [2] világhírű feltaláló és üzletember, akinek közismerten sok sikertelen próbálkozás után született meg nagy találmánya, az izzólámpa.

- Nyílt, egyenes vezetői kommunikáció. Legyenek világos határok, és minél kevesebb bürokrácia.
- Valódi kihívások elé állítsuk őket, ne építsünk elefántcsonttoronyt.
- Ne csak egy tehetséget, hanem a tehetséges munkavállalók csapatát alkalmazza a szervezet. Ennek stimuláló hatása van, s a valahová tartozás érzését is megadhatja a tehetséges felnőtt személyek számára.
- A vezető a szakértelmét, semmint a hatalmát használja a tehetséges munkavállalóval szemben.
- A vezető indokoljon, magyarázzon el dolgokat, de ne mondja meg konkrétan, mit tegyen a tehetséges munkavállaló. Bízson abban, hogy a feladatot megértve saját kreatív megoldások, ötletek fognak születni.

1.12. Összegzés

A fenti áttekintés alapján látható, hogy a tehetséges munkavállalók speciális csoportot jelentenek egy adott szervezetben belül. Sajátos működésmódjuk, személyiségdinamikájuk teszi lehetővé azt az egyéni látásmódot, mely bázisát jelenti a tradicionális megoldásoktól való elrugaszkodásnak, s megalapozza a kiemelkedő területspecifikus eredményeket. Ugyanakkor azzal is tisztában kell lennie minden tehetséges munkavállalókat alkalmazó munkahelynek, hogy a tehetséges személyek potenciáljainak kiaknázása csak akkor lehetséges, ha sikerül a tehetséges felnőttek szükségleteit és a munkahelyi elvárásokat, munkahelyi (társas és fizikai) környezetet harmonizálni. Máskülönben beilleszkedési nehézségek, alulteljesítés, érzelmi problémák és konfliktusok adódhatnak, melyek gátjává válnak a felnőttkori tehetségfejlődésnek. A tehetség nem tulajdonságot jelent, hanem sajátos észlelést, attitűdöt, viszonyulást és reakciót. A kiemelkedő teljesítményekhez szükséges, átlagtól jelentősen eltérő kognitív folyamatok, az elmélyült, megszállott tevékenység, a kitartó gyakorlás a normalitástól messze eltérő viselkedést jelent (Gyarmathy, 2013).

Záró gondolatként a holland gazdasági miniszter 2006-ban elhangzott mondatait idézzük:

„A tehetséges emberek képességeinek serkentése előnyös lehet a tudás alapú gazdaság számára. Különösen ott, ahol új, okos megoldások szükségesek a nagy problémákra, ahol bátorság kell a kísérletezéshez. Fel kell számolni azt a szemléletet, mi szerint a tehetségesek bosszantó mindent tudók, és el kell kezdenünk élni azzal a lehetőséggel, amit kínálni tudnak nekik, ha támogatjuk őket.”

Minister Brinkhorst
2006. március 19.
(Corten, Nauta & Ronner 2006. 3. o.)

IRODALOMJEGYZÉK

- Balogh L. (2023). *A hazai és nemzetközi tehetséggondozás áttekintése*. In Münnich Á, Olajos T., Fodor Sz. (szerk.), *A rendészeti tehetség kompetencia alapú kritériumrendszerének, valamint a vonatkozó kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek tudományos kutatáson alapuló meghatározása. A Komplex Rendészeti Tehetséggondozás Rendszer kialakítását megalapozó kutatás*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Brooks, K. (2015). *How Does Your Giftedness Affect Your Career?* <https://www.psychologytoday.com/blog/career-transitions/201508/how-does-your-giftedness-affect-your-career>
- Corten, F., Nauta N., Ronner S. (2006). *Highly intelligent and gifted employees-key to innovation?* Academic paper International HRD-conference, Amsterdam, October 11th 2006.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300.
- Gladwell, T. G. (2009). *Kivételesek. A siker másik oldala*. Budapest: HVG Kiadó.
- Greene, M. J. (2006). Helping Build Lives: Career and Life Development of Gifted and Talented Students. *Professional School Counseling*, 10(1), 34-42. <http://www.jstor.org/stable/42732499>
- Fiedler, E. D. (2009). Advantages and Challenges of Lifespan Intensity. In Danels, S., Piechowski, M. M. (szerk.), *Living with Intensity* (pp. 167- 184). Tucson, AZ: Great Potential Press.
- Fodor, Sz., Olajos, T. (2023). A munkahelyi tehetséggondozás alapjai. In Münnich Á, Olajos T., Fodor Sz. (szerk.), *A rendészeti tehetség kompetencia alapú kritériumrendszerének, valamint a vonatkozó kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek tudományos kutatáson alapuló meghatározása. A Komplex Rendészeti Tehetséggondozás Rendszer kialakítását megalapozó kutatás*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Goffee R., Jones, G. (2009). *Clever: Leading Your Smartest, Most Creative People*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gyarmathy É. (2013). Atipikus hiperaktívok és a tipikus tehetség mítosza. *Tehetség*, 21(1), 11-13.
- Harmatiné Olajos T. (2011). *Tehetség és szocio-emocionális fejlődés*. Debrecen: Didakt Kiadó.
- Harmatiné Olajos T. (2014). Kétszeresen kivételes tanulók. In Harmatiné Olajos T., K. Nagy E., Pataky N. (szerk.), *A kétszeresen kivételes tanulók tehetséggondozása* (pp. 11-66). Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- Hatvani, A., Taskó, T. (2003). Személyiségfejlődés és pályafejlődés. In V. Dávid Mária (szerk.), *Pedagógiai tanácsadási módszerek a pályaválasztás segítésében* (pp. 5-15). Eger: EKF.
- Jacobsen, M.-E. (2000). Giftedness in the Workplace: Can the Bright Mind Thrive in Organizations? *The MENSA Research Journal*, 39(2) <http://talentdevelop.com/articles/GITW.html>
- Jung, J. Y. (2012). Giftedness as a Developmental Construct That Leads to Eminence as Adults: Ideas and Implications From an Occupational/Career Decision-Making Perspective. *Gifted Child Quarterly*, 56(4.) 189 –193.
- Kooijman-van Thiel, M. B. G. M. (2008). *Hoogbegaafd. Dat zie je zo! Over zelfbeeld en imago van hoogbegaafden. (Highly gifted. Obvious? On identity and image of gifted persons)*. Ede: OYA Productions.
- Kotleras, R. (2007). The Workplace Mobbing of Highly Gifted Adults: An Unremarked Barbarism. *Advanced Development Journal*, 11(1), 130-149.
- Lyman, H., Gustaffson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post traumatic stress disorder. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5(2), 251-275.

- Lovecky, D. V. (1992). Exploring social and emotional aspects of giftedness in children. *Roeper Review*, 15(1) 18-25.
- Lubinski, D., Benbow, C. P. (2000). States of Excellence. *American Psychologist*, 55(1), 137-150.
- Nauta, N., Corten, F. (2002). Gifted Adults in Work. *Journal for Occupational and Insurance Physicians*, 10(11), 332-335.
- Persson, R. S. (2009). Intellectually gifted individuals' career choices and work satisfaction: a descriptive study. *Gifted and Talented International*, 24 (1), 11-24.
- Roeper, A. (1991). Gifted Adults: Their Characteristics and Emotions. *Advanced Development*, 3, 85-98.
- Silverman, L. K. (1997). The Construct of Asynchronous Development. *Peabody Journal of Education*. 72(3-4), 36-58.
- Schoon, I. (2000). A Life Span Approach to Talent Development. In K. A. Heller, F. J. Mönks, R. Subotnik, Robert J. Sternberg (szerk.), *International Handbook of Giftedness and Talent* (pp. 213-226). Oxford: Elsevier.
- Sekowski, A., Siekanska, M. (2008). National academic award winners over time: their family situation, education and interpersonal relations. *High Ability Studies*, 19(2), 155-171.
- Stewart, J. B. (1999). Career Counselling for the Academically Gifted Students. *Canadian Journal of Counselling*, 33(1), 3-12.
- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching and keeping the best people*. New York: Portfolio.
- Streznewski, M. L. (1999). *Gifted Grownups: The mixed blessings of extraordinary potential*. New York: Oxford University Press.
- Subotnik, R. F., Olszewski-Kubilius, P., Worrell, F. C. (2011). Rethinking Giftedness and Gifted Education: A Proposed Direction Forward Based on Psychological Science. *Psychological Science in the Public Interest*, 12(1).3-54. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26168418>
- Super, D. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- Terrasier, J. C. (1993). Diszinkronia – egyenlőtlen fejlődés. In Balogh L., Herskovics M. (szerk.), *A tehetségfejlesztés alapjai* (pp. 161-174). Debrecen: KLTE Pedagógiai- Pszichológiai Tanszék.
- Tolan, S. (1994). Discovering the gifted ex-child. *Roeper Review*, 17(2) 134-138.
- Vos, D., Dalstra, L., Post, Z., Nixdorf, N., Tuinstra, J., Vervoort, J. (2016). *Highlighting the bright side: Research report providing more insight into the positive aspects of work conflicts in the workplace of gifted adults*. Science Shop, University of Groningen.
- <https://www.citatum.hu/idezet/16030>

INTERNETES FORRÁSOK:

- (1): <http://www.gardonyigeza.hu/>, letöltés ideje: 217.10.13.
- [2]: <https://www.citatum.hu/idezet/16030> Letöltve: 2018.01.20.

2. A HAZAI ÉS NEMZETKÖZI FELNŐTTKORI TEHETSÉGGONDOZÁS ÁTTEKINTÉSE

Balogh László

Absztrakt

Hazánkban a munkahelyi tehetséggondozásnak nincs igazán nagy múltja. Ugyanakkor világszerte ennek a tudományos alapjai megfogalmazódtak, s egyre több helyen van erre törekvés itthon is mind a vállalati, mind az intézményi szférában. Tanulmányunkban azon kérdésköröket vesszük szemügyre, amelyek a BELÜGYMINISZTERIUM intézményi rendszerében kialakítandó új tehetségkereső és tehetségfejlesztő rendszerhez fontos kiindulási pontok lehetnek. Három nagy kérdéskörnek a vázlatos elemzését végezzük el: (1) a tehetség fogalmának összetevői, a tehetség fajtái, (2) a felnőttkori tehetség fejlődése, kibontakozása, nemzetközi áttekintés, (3) a munkahelyi tehetségfejlesztés hazai helyzete, az előrelépés lehetséges főbb irányai. Ezek mindegyikének a bemutatása fontos a témakör szempontjából, hiszen ez teszi lehetővé, hogy az életen át tartó tehetséggondozást rendszerben tudjuk értelmezni. Összegzésként a 4. fejezetben megfogalmazzuk a BELÜGYMINISZTERIUM intézményeiben tervezett új tehetségkereső és tehetségfejlesztő rendszer kialakításához ajánlott főbb szempontokat a nemzetközi és hazai áttekintés alapján.

Kulcsszavak: tehetségmodellek, a tehetség fajtái, pályafejlődési modellek, életpálya-tanácsadás, tehetségmenedzsment, támogató munkahelyi környezet, mérések, vezetői felelősség, vezetői tehetség, karriertervezési rendszer.

2.1. A tehetség fogalmának összetevői, a tehetség fajtái

Sokféle értelmezése született a tehetség fogalmának, így ez az áttekintés bővebb is lehetne (Vö. Balogh, 2004), így a hangsúly itt azokon a fő gondolatokon van, amelyek a tehetség sokszínű fogalmának megértéséhez elengedhetetlenek. Nincs mindenki által egységesen elfogadott tehetség-meghatározás, de több olyan elmélet, modell született, amelyek egyrészt közel is állnak egymáshoz, másrészt pedig különbségeikkel ráirányítják figyelmünket a komplex tehetségfogalom árnyalt értelmezésére.

2.1.1. AZ ELSŐ LÉPÉSEK A TEHETSÉG ÉRTELMEZÉSÉHEZ

A 19. századtól kezdve az intelligencia- és tehetségkutatás néhány előfutára arra törekedett, hogy az emberi agy funkcióit elkülönítse, és így az egyének közötti különbségeket jobban megérthessük. Ezen kutatók közül néhányan igen figyelemreméltóak, hiszen őket tekintjük a későbbi intelligencia-, majd az ebből kinövő tehetségkutatás előfutárainak. A legjelentősebbek közülük Francis Galton, Paul Broca, Binet, Simon és William Stern.

Az intelligencia-kutatások is intenzíven folytak a 20. században, s több kiváló kutató, például C. Spearman (1904), L. L. Thurstone (1938), R. B. Cattell (1943), L. Terman (Terman és Oden, 1947), vagy J. P. Guilford (1967) vizsgálati eredményei jelentősen elősegítették, hogy kialakuljanak a tehetség értelmezésének – nemcsak az

intelligenciát magába foglaló – úgynevezett többtényezős modelljei. Ezek már közelebb visznek bennünket a tehetség korrekt értelmezéséhez. Modellek sokféle összefüggésben születtek a tehetséggondozás szakirodalmában (Abbott & Collins, 2002), tekintsük át ezek közül a mi témánk, a felnőttkori tehetséggondozás szempontjából a legfontosabbakat!

2.1.2. RENZULLI 'HÁROMKÖRÖS' TEHETSÉGMODELLJE

A modern tehetségkutatás egyik legjelentősebb állomását az amerikai Joseph Renzulli jelentette a Connecticuti Egyetemen 1977-ben. Három körös tehetséggondozási modelljével rakta le ma is világszerte alkalmazott elméleteinek az alapját. „What makes giftedness” (Miből áll a tehetség?) című cikke (Renzulli, 1978) hosszan tartó hatással volt a szakterületre. Renzulli azt állítja, hogy az őt megelőző tehetségkutatásnak köszönhetően egyértelművé vált, hogy a tehetséget nem lehet egyetlen kritérium alapján meghatározni. Renzulli elmélete három, a kreatív/produktív embereket jellemző tulajdonságra épül. Ez a három tulajdonság vagy komponens a következő:

- Átlagon felüli képességek
- Feladat iránti elkötelezettség
- Kreativitás.

Az átlagon felüli képességek mind az általános, mind a specifikus képességeket magukba foglalják. Úgy kell őket értelmezni, mint az elérhető legmagasabb teljesítményszintet egy adott témában. A feladat iránti elkötelezettség a motivációhoz hasonlítható, de annál szűkebb értelmezésben. Pontosan azt jelenti, hogy az illető lelkesedik a feladatért, az vonzza őt. A kreativitás egy olyan átfogó fogalom, amit máshol zseniként, eminensként is neveznek. Renzulli szerint ezek közül egyik elem önálló jelenléte sem jelenti önmagában, hogy valaki tehetséges. A három elem interakciója vezet a tehetséges viselkedéshez, minden tulajdonság szükséges, és egyenlő szerepet játszik. Renzulli álláspontját következőképpen foglalhatjuk össze: „A tehetség olyan viselkedésformákból áll, amik az emberi vonások három alapszoportjának interakcióját tükrözik. Ez a három alapszoport az átlagon felüli általános és/vagy specifikus képességek, magas fokú feladat iránti elkötelezettség és kreativitás. A tehetséges viselkedést felmutató embereket azok, akik ezekkel a jegyekkel rendelkeznek, vagy ki tudják őket fejleszteni, és azokat az emberi teljesítmény bármilyen potenciálisan értékes területén hasznosítják” (Renzulli és Reis, 1985. 28. o.).

2.1.3. MÖNKS TÖBBTÉNYEZŐS TEHETSÉGMODELLJE

Egyre nagyobb empirikus támogatást nyertek az idők során azok az elméleti feltételezések, amelyek a tehetséghez szükséges faktorok interakcióját vizsgálták. Ez vezetett Mönks többtényezős tehetség-modelljéhez. A kivételes képességek, a motiváció és a kreativitás összetevőikön kívül ez a modell a családot, az iskolát és a társakat is bevonja, mint társadalmi pilléereket.

Mönks a különleges képességek kategóriájába sorolja az intellektuális képességen túl a motorikus, társadalmi és művészi képességeket is. Ez annyit jelent, hogy nem csak a nagyon intelligens emberek esetében beszélünk tehetségről, de nevezhetjük pl. Pablo Picasso-t (művészi) vagy a labdarúgó Johan Cruyft (motorikus) tehetségnek. Azonban ezek a kivételes képességek nem elegendőek a tehetség manifesztálódásához. A személynek igen motiválnak is kell lennie, más szóval nagy akaraterőre és kitartásra van szüksége ahhoz, hogy egy bizonyos feladatot vagy instrukciót örömmel tudjon kivitelezni (Mönks & Knoers, 1997). A kreativitás szintén fontos eleme a személyiségnek. Kreativitásnak azt a képességet nevezzük, amely segítségével eredeti, inventív módon tudjuk a problémákat megoldani. A függetlenség és a produktív gondolkodás magas szintje a rutinszerű vagy reprodukív gondolkodással helyezhető szembe.

A társadalmi pillérek közül a család játssza a legfontosabb szerepet a tehetség nevelésében, a család tudja biztosítani azt, hogy a gyermek egészségesen és (lelkileg) kiegyensúlyozottan nőhessen fel. Másrészt arra is van példa, hogy a család nem ismeri fel vagy nem ismeri el a gyermek potenciális tehetségét, és ez negatívan befolyásolhatja a gyermeket. Az iskola szintén fontos pillér. Beleértjük mind a vezetést, mind a tantestületet. A harmadik pillért a társak jelentik. Társaknak azokat a gyerekeket nevezi Mönks, akik hasonló fejlettségi fokon állnak. A nem azonos szinten (alacsonyabban) álló osztálytársak komolyan gátolhatják a tehetséges gyermek intellektuális, de leginkább pszichológiai fejlődését (Mönks & Boxel, 1985). Mönks a tehetség fogalmát a következő leírással adja meg: „A tehetség három személyiségjegy interakciójából jön létre. Ennek a három jegynek (motiváció, kreativitás, kivételes képességek) az egészséges fejlődéséhez megértő, támogató társadalmi környezetre van szükség (család, iskola, társak). Más szóval: a hat faktor pozitív interakciója a tehetség megjelenésének előfeltétele” (Mönks & Knoers, 1997. 192. o.).

2.1.4. CZEIZEL ENDRE 2×4+1 FAKTOROS MODELLJE

A hazai kutatók közül kiemelésre érdemes Czeizel Endre (Czeizel, 2004) 2×4+1 faktoros modellje. Ebben a szerző integrál minden olyan tényezőt, amely a fejlesztő munkában meghatározó szerepet játszik. A szerző a Renzulli-féle háromkörös modellből indul ki, amikor a tehetség összetevőit meghatározza, azonban az átlagon felüli képességek körében különválasztja az általános intellektuális képességeket és a speciális mentális képességeket, természetesen ő is fontosnak tartja a kreativitást és a motivációs tényezőket.

A környezeti tényezők a Mönksnél található háromról ugyancsak négyre módosulnak: Czeizel a társadalom közvetlen szerepét is hangsúlyozza (elvárások, lehetőségek, értékrend stb.) a tehetségesek kibontakozásában a család, az iskola és a kortárs csoportok mellett. Értelmezésében kilencedik faktorként jelenik meg a sors, amely az élet-egészség faktora: a tehetség kibontakozásához szükség van bizonyos élettartamra és megfelelő egészségi állapotra is.

2.1.5. HELLER HATÉKONY FEJLESZTÉSI KÖRNYEZET MODELLJE

A tehetség-modellekből ismert „környezeti tényezők” együttesen szerepet játszanak abban, hogy a tehetségígéret és a gyerekek velük született adottságai kibontakoznak-e vagy rejtve maradnak. A fejlesztésben kiemelkedő jelentőségű arra kérdésre válaszolni, hogy mire is van szükség az intézményes nevelés területén a tehetségek kibontakoztatásához. Kurt Heller (K. A. Heller & Ziegler, 2000) a hatékony tanítási környezet szempontjait figyelembe véve alkotott egy többdimenziós modellt. A modell négy fő részből áll.

- A) Tehetség faktorok (előrejelzők): intelligencia (nyelv, matematikai, technikai képességek stb.), kreativitás (nyelvi, matematikai, technikai, művészi stb.), szociális kompetencia, zenei képességek, művészi képességek, pszicho-motoros képességek, praktikus intelligencia.
- B) Környezeti feltételek (moderátorok): otthoni környezeti inger, oktatási stílus, szülői nevelési stílus, otthoni elvárások a teljesítménnyel kapcsolatban, szociális reagálások a sikerre és a kudarcra, a testvérek száma és születési sorrend, családi légkör, a képzés minősége, iskolai légkör, az élet kritikus eseményei, differenciált tanulás és képzés.
- C) Nem kognitív személyiségjegyek (moderátorok): teljesítménymotiváció, a sikerremény szemben a kudarc-tól való félelemmel, kontroll elvárások, tudásszomj, a stresszel való megbirkózás képessége, én-fogalom (általános, iskolai, a tehetséggel kapcsolatos stb.).

D) Teljesítményterületek (kritérium változók): matematika, számítástechnika stb., számítógépes ismeretek, sakk, természettudományok, technológia, kézművesség, kereskedelem stb., nyelvek, zene (zenei-művészi terület), társas tevékenységek, vezetés stb., atlétika/sport.

Heller hangsúlyozza, hogy a hatékony vagy kreatív tanulási környezet megteremtésének kísérlete közben figyelembe kell vennünk – annak ellenére, hogy a tanár kiemelkedően felelős a képzési folyamatért – azt a tényt, hogy a diákokat nem csupán a képzés és annak jellegzetességei befolyásolják. Az irány is hatással van rájuk, amelyet maga a képzés követ, valamint az, ahogyan egyéni tulajdonságaik hatnak a tanulási viselkedésükre. Minden képzési fajta többé-kevésbé interakció terméke. A tehetségesek fejlesztése tekintetében nem csupán a kognitív és nem kognitív karakterjegyeket (vagyis a motivációt és az énnel kapcsolatos jelenségeket) kell figyelembe vennünk, hanem az egyén és környezete interakcióját is. Ezt a képzésbe integrált támogató intézkedések biztosíthatják (Heller & Hany, 1986; Heller, Mönks, & Passow, 1993; Heller, 2012). Ez a gondolat kiemelkedően fontos nemcsak az iskolai, hanem a munkahelyi tehetségfejlesztés szempontjából is.

2.1.6. A TEHETSÉG FAJTÁI

A szakemberek egyetértenek abban, hogy annyiféle tehetség van, ahányféle emberi tevékenység. Ennek teljes rendszerezése nagyon nehéz. Leginkább Gardner csoportosítása jelent biztos kapaszkodókat e területen az eligazodáshoz. Gardner *Frames of Mind* című könyvében (1983) mutatja be sokoldalú intelligencia elméletét. Az elődök gondolataira és kutatására, valamint saját kutatásaira építve Gardner arra a következtetésre jut, hogy nem létezik egy bizonyos, mindent átfogó intelligencia, mivel annak számos különböző megjelenési formája van. Későbbi könyvében, a *The Unschooled Mind* (Gardner, 1991) címűben hét egymástól független emberi intellektuális képességet különít el, amit humán intelligenciáknak nevez. Ezek a speciális tehetségterületek elkülönítésére is alkalmasak: Logikai – matematikai, Nyelvészeti, Testi – kinezetikus, Térbeli, Zenei, Interperszonális, Intrapersonális.

Gardner állítása szerint: „Minden ember legalább hétféle módot alkalmaz a világ megértésére és megismerésére. Ezen analízis szerint a világot mindenki a nyelv, a matematikai-logikai elemzés, a térbeli megjelenés, a zenei gondolkodás vagy a test segítségével (amit problémamegoldásra vagy tárgyak készítésére használ), valamint mások vagy önmaga, saját létének megfigyelésén keresztül ismeri meg. Más szóval az emberek egymástól egyrészt abban a tekintetben különböznek, hogy e hét komponens között hogyan oszlik meg az ún. intelligencia-profiljuk. Másrészt pedig abban a tekintetben különböznek, ahogyan ezeket a komponenseket használják, ahogy azokat kombinálják a különböző feladatok megoldására, különböző problémák kezelésére, bármilyen téren elért fejlődésükre” (Gardner, 1991. 12. o.). Az 1996-os bécsi European Council for High Ability (ECHA) konferencián tartott beszédében Gardner az intellektuális képességek két további formájával egészíti ki a listát: a természeti és az egzisztenciális komponensekkel. Beszéde közben ezt a listát egy további, tizedik elemmel bővítette: az érzelmi intelligenciával.

2.2. Nemzetközi áttekintés: a felnőttkori tehetség fejlődésének, kibontakozásának értelmezése

A pályafejlődés-elméletek is bizonyítják a munkahely kiemelkedő szerepét a tehetségek felderítésében és fejlődésük segítésében (Herskovits & Ritoók, 2013; Mészáros, 2007). Ezek a pályaválasztás és a pályára állás feladatait egyes életszakaszokhoz kötik. Super és Bohn (1970) a szakmai fejlődést ugyancsak az egyén és környezetének interakciójaként magyarázzák, és egy folyamatosan végbemenő fejlődésnek tekintik (Takács,

2011). Ez a folyamat a növekedés stádiumával kezdődik, amely a születéstől 14 éves korig tart. A második és harmadik stádium a fejlődésben *a keresés és felépítés*, mely 14 éves korban kezdődik. Ezen időszakokban alakulnak ki a szakmai preferenciák. Ezt követően, 18-21 éves kor között jön *a hivatási program specifikálása*, amely során a fiatal választ a szakmák közül. A következő korszak *a szakmai preferenciák megvalósítása* 21-24 éves kor között, amely során a fiatalok befejezik a megkezdett szakmai képzést, és többnyire megtörténik az első munkába állás is. A negyedik periódus – 25-35 év között – feladata *a stabilizáció*. E szakaszban az egyén a munkavégzés során megtalálja a lehetséges munkatevékenységének sokféleségében azt a területet, ahol magas szintre fejlesztheti képességeit. A *konzolidáció korszakában*, többnyire a 35. életév után, a személy megvalósíthatja szakmai céljait, és rátalál szakmai tudásának speciális területeire. Super elmélete is segít abban, hogy a pályafejlődés teljes ívét lássuk, amelyben a munkahelyeknek kiemelt szerepe van – az adott személy tehetségének kibontakoztatását a középpontba állítva. Az életkori periodizációt természetesen rugalmasan kell értelmeznünk, hiszen ezek a lehetőségek függenek a társadalmi berendezkedéstől, az ország gazdaságának fejlettségétől és további meghatározó tényezőktől (Cole & Cole, 2006; de Corte & Weinert, 1996; Goleman, 2015; Jávorszky, 2009; Mönks & Knoers, 2004).

Az élettartamon keresztüli fejlődépszichológia foglalkozik az egész élet folyamán megfigyelhető viselkedés, teljesítmény állandóságának és változásainak leírásával, magyarázatával. Az élettartam pszichológiát *hat elemleti tétel* jellemzi (Baltès, 1987). Először, hangsúlyozza, hogy az emberi fejlődés az élet egész hosszára kiterjed, a fogantatástól az időskorig. Másodsor, a fejlődést többdimenziósnak és többirányúnak tartja, mivel a fejlődési eredmények bármely adott időpontban lehetnek pozitívak és negatívak. Harmadszor, a fejlődés nem lineáris, növekedő gyarapodás, hanem mindig a gyarapodás és veszteség, a növekedés és hanyatlás egyszerre történő előfordulásából áll. Negyedszer, a fejlődés menetének az egyénen belüli változékonysága (plaszticitása) számos formát ölthet, az egyén életkörülményeitől és élményeitől függően. Ötödször, a fejlődési folyamatok a történelemben gyökereznek, egy adott történelmi korszakban jelenlévő társadalmi-kulturális körülmények hatással vannak rájuk. Hatodsor, az egyéni fejlődést úgy tekinti, mint a fejlődési hatások három rendszere egymással való kölcsönhatásának eredményét: kor-meghatározott, történelem-meghatározott és nem-normatív körülmények.

A tehetség kibontakozását és a teljes életpálya-kísérő pályaorientációt vizsgáló kutatások már jó ideje összefonódva folynak (Pásku, 2015), hiszen e két fejlődési folyamat nem választható el egymástól. A feladat és az érintettek körének bővülése szükségessé tette új fogalmak bevezetését is: *a pályaválasztás helyett a teljes életpálya-kísérő pályaorientáció*, *a pályarérettség helyett a pályaalakulmányozás*, *a pályaválasztási tanácsadás helyett pedig az életpálya-tanácsadás* fogalma került be a fogalomrendszerbe. „Hasonlóképp kiszélesedést látunk a tehetséggondozás területén, több értelemben is. Egyrészt a figyelem az egészen ritka és kivételes teljesítményekről, a géniuszok tanulmányozásáról a minél több tehetséges fiatal azonosításának és fejlesztésének irányába mozdul el (Páskuné Kiss, 2014; Subotnik, Olszewski-Kubilius & Worrell, 2011). Továbbá mutatkozik a kiterjesztés mind az adottságterületeken (perceptuális, intellektuális, társas, mozgásos, vállalkozói/innovatív), mind a már kompetenciákká, szakértelemmé érett humán tevékenységterületeken (művészeti, üzleti, szociális, vállalkozói, technológiai, sport stb.). Ez utóbbi egyrészt a támogatottak életkorának kitolódását jelenti, másrészt pontosan követi a munkaerőpiac erősen differenciálódó igényeit. Harmadrészt egyre több, a tehetségfejlődést mediáló és moderáló tényező kerül napvilágra, illetve a kutatások fókuszába” (Pásku, 2015. 9. o.). Néhány modellt is érdemes bemutatni ezen folyamatok értelmezésére, egyrészt a pályaorientáció, másrészt a tehetséggondozás aspektusából közelítve.

2.2.1. LENT, BROWN ÉS HACKETT SZOCIÁL-KOGNITÍV MODELLJE

Az életpálya-építéssel, illetve közvetve a pályaorientációval kapcsolatos tényezőket foglalja össze Lent, Brown és Hackett (Lent & Brown, 2006; Lent, Brown, & Hackett, 1994, 2000) szociál-kognitív modellje, melyben a karrier alakulásának szempontjából központi fogalomként jelenik meg a karrier-építési én-hatékonyság. „A karrier-építési én-hatékonyság élménye a tágabb idői perspektívában ható környezeti tényezők (környezetben fellelhető foglalkozási szerepmoделlek, támogató tapasztalatokhoz való hozzáférés, visszahúzó erők stb.) és a személyes diszpozíciók meghatározta tanulási tapasztalatok előtörténete során alakul ki, s amely utána kifejti hatását a munka világának felfedezésében, az érdeklődési irányok formálódásában, a célok kijelölésében, a karriertervek megvalósításában” (Kiss, 2000; Lent et al., 2000, id. Pásku, 2015. 10. o.).

2.2.2. STERNBERG WICS-MODELLJE

Sternberg (2003) modelljében teljesen új megközelítésben értelmezte a tehetséget, elsősorban a tehetségesek tulajdonságainak feltárása céljából. A WICS modell egy lehetséges közös alap a tehetséges egyének azonosítására. Ez a modell egy máshol felvetett, a vezetési képességre kidolgozott modell kiterjesztése, s a felnőttkori tehetségfejlesztés szempontjából különösen fontos. A WICS mozaikszó, a következők rövidítéséből adódik:

- Bölcsesség (Wisdom – W)
- Intelligencia (Intelligence – I)
- Kreativitás (Creativity – C)
- Szintetizálás (Synthesized – S)

Bölcsesség. A bölcsesség Sternberg szerint talán a legfontosabb tulajdonság, amelyet a tehetségesekben keresnünk kell. Az emberek lehetnek intelligensek és kreatívak, de nem bölcsek. Azok az emberek, akik kognitív képességeiket gonosz vagy akár önző célokra fordítják, vagy akik figyelmen kívül hagynak más embereket, lehet, hogy nagyon okosak – ám ugyanakkor buták is. Sternbergnek a bölcsességről alkotott egyensúlyelmélete szerint (1998) a bölcsességet úgy lehet definiálni, mint az intelligencia és a kreativitás alkalmazását, ahogy azt az értékek közvetítik egy közös jó elérése érdekében az intraperszonális, interperszonális és extraperszonális érdekek egyensúlyán keresztül, rövid és hosszú távon, annak érdekében, hogy egyensúly jöjjön létre a meglévő környezetekhez való alkalmazkodás, a meglévő környezet alakítása és új környezetek kiválasztása között.

A bölcsesség nem egyszerűen a saját vagy valaki más ön-érdekeinek maximálását jelenti, hanem a különböző ön-érdekeknek (intrapersonális) a mások érdekeivel (interperszonális), valamint a kontextus (extraperszonális) olyan más aspektusaival való kiegyensúlyozását, mint például valakinek a városa, országa, környezete, vagy akár istene. Rendelkezhet valaki gyakorlati intelligenciával, de ezt használhatja rossz vagy önző célokra is. Bölcsességgel az ember természetesen a saját jó céljaira is törekszik, de ugyanakkor közös célokat is próbál mások számára elérni. Ha valaki motivációja az, hogy maximálja bizonyos emberek érdekeit és minimalizálja másokét, akkor a bölcsesség nem játszik szerepet. Ha valaki bölcs, akkor közös jóra törekszik, felismerve, hogy ez a közös jó bizonyos emberek számára jobb, mint más embereknek. Baltes véleménye az, hogy az emberek felnőttkoruk folyamán egy újfajta gondolkodást fejlesztenek ki, ezt nevezi ő bölcsességnek. Szerinte a bölcsesség: „különleges lényeglátás és ítélőképesség a bonyolult és bizonytalan helyzetekben” (Baltes, Smith, & Staudinger, 1992. 136. o.).

Intelligencia. Az intelligenciának számos definíciója létezik, habár általában úgy definiálják, mint az egyén képességét a környezetéhez való alkalmazkodásra és a tapasztalatokból való tanulásra. Az intelligencia definíciója itt egy kicsit összetettebb, és Sternberg (1997, 2005) sikeres intelligencia elméletére épül. E definíció szerint a (sikeres) intelligencia:

- az ember életcéljainak elérése az adott szocio-kulturális kontextusban;
- az erősségek kamatoztatásával és a gyengeségek javításával vagy kompenzálásával;
- a környezetekhez való alkalmazkodás, azok formálása és kiválasztása céljából;
- az analitikus, kreatív és gyakorlati képességek kombinációján keresztül.

Kreativitás. A szerző újszerű értelmezésben használja a fogalmat: a kreativitás nem egy olyan tulajdonság, amely csupán a történelmi „nagyokra” (pl. Darwin, Picasso, Hemingway) korlátozódik, ehelyett ez valami olyan, amelyet mindenki használhat. A kreativitás nagymértékben döntéshozatal. A kreativitás befektetés-elmélete szerint a kreatív gondolkodók olyanok, mint a jó befektetők: alacsony áron vesznek, és magas áron adnak el (Sternberg, 2003; Sternberg & Lubart, 1991). Míg a befektetők a pénz világában tesznek így, a kreatív emberek az ötletek világában. A kreatív emberek ötleteket találnak ki, amelyek olyanok, mint alulértékelt részvények (alacsony ár-kereset arányú részvény), és a nagyközönség általában mind a részvényeket, mind az ötleteket elutasítja. Amikor kreatív ötleteket vetnek fel, azokat gyakran bizarrnak, haszontalannak, vagy akár bolondságnak tartják, és összességében elvetik azokat. Az ilyen ötleteket felvető egyénre gyanakvással, sőt talán még megvetéssel és gúnnnyal is tekintenek.

Szintetizálás. A holnap tehetségeseinek kiválasztásában – hangsúlyozza Sternberg – a három fontos tényező, amelyet figyelembe kell vennünk: az intelligencia, a kreativitás és a bölcsesség – szintetizálva, hogy hatékonyan működjenek együtt. Ezek nem az egyedüli tulajdonságok, amelyek számítanak. A motiváció és az energia például szintén nagyon fontosak, hangsúlyozza Sternberg is – összhangban a korábban bemutatott modellekkel.

2.2.3. ZIEGLER AKCIOTÓP MODELLJE

Ziegler akciotóp modellje (Ziegler, 2005, id. Czeizel & Páskuné Kiss, 2015) a 20. századi tehetségkutatások kritikájaként jelent meg. „A feladatban és a célokban, az együttműködő csoportok összetételében való változékonyság és specifikusság azok a szempontok, amelyek Ziegler modelljét más szemléleti alapra helyezik a személyes vonásokat, faktorokat kereső elméletekkel szemben. Ajánlásaiban a kutatás és a tehetséggonozás fókuszja is a környezet és az egyén dinamikus interakciójában megjelenő akcióra irányul. (B.L. megjegyzése: az interakció jelentősége már az 1. fejezetben bemutatott modellekben is feltűnt, de a folyamat értelmezésére Ziegler tett először érdemi kísérletet.) A fő kérdés pedig, hogy egy adott pillanatban mennyire illeszkedik az egyén igénye az adott környezeti konstellációhoz, ahogy ő nevezi, „konfigurációhoz” (Czeizel & Páskuné Kiss, 2015. 48. o.). E rendszerszemponutú megközelítés gondolatmenete: „... a kiválóság fejlődése ebben a modellben nem más, mint egy dinamikus rendszerben és rendszerhez való alkalmazkodás, mely rendszernek a komplexitása a rendszert alkotó elemek interakcióinak gyakoriságával növekszik, s ezáltal a személy tehetsége is fejlődik. Ahogy a kiválóság, a szakértelem nő, úgy lesz egyre inkább képes a tehetséges személy is egyre nagyobb hatást gyakorolni a teljes rendszerre, beleértve ebbe annak a tehetségterületnek a megújítását is, amelyre eredendően a kiválósági célok irányulnak” (Czeizel & Páskuné Kiss, 2015. 50-51. o.). „Az 'actiotope' lényegében az egyén és a környezet közötti bio-pszicho-szocio interakciós tevékenységek összessége. A kiválóság ebben a megközelítésben a környezethez (szociotop) való sikeres alkalmazkodásnak tekinthető, beleértve a környezetbe a hathatós tanulási lehetőségeket” (Ziegler, Vialle, & Wimmer, 2013. 15. o.).

Ez utóbbi kifejezés, „hathatós tanulási lehetőségek” a legfontosabb számunkra e modell mondandójának gyakorlati felhasználásában. A szerzők szerint (Ziegler & Phillipson, 2012) számos tanulmány kristálytisztnan megfogalmazza, hogy a kivételességhez vezető egyéni utak nagyon különfélék. Minden ember interakcióban van az ő egyedi környezetével, és a létrejövő teljesítmény azt tükrözi, hogy milyen sikeresen „tárgyalt” a környezetével (Shavinina & Ferrari, 2004). Mint szervezetek, az emberek egy nyitott rendszer jellemzőit mutatják, melyek viszont különféle alrendszerekből állnak. Egy személy tulajdonságai és viselkedései megszámlálhatatlan interakció és a környezethez való alkalmazkodás eredményei (Gibson & Pick, 2000; Harder, Vialle, & Ziegler, 2014; Vicente & Wang, 1998; Ziegler, 2005; Ziegler & Phillipson, 2012). Az ember természetesen

több, mint pusztán biológiailag determinált szervezet. Mint társas lény, természetesen, a szociotoposzokhoz is alkalmazkodik (Grassinger, Porath, & Ziegler, 2010). A cselekvési repertoárnak a munkahelyi tehetségfejlesztésben is kiemelkedő szerepe van, ez azon cselekvések összessége, amelynek felvonultatására egy személy bármely adott időpontban képes. A kiválóság felé való fejlődést úgy foghatjuk fel, mint egy hosszú távú tanulási folyamatot, amely során az egyén szert tesz arra a repertoárra, amely végül lehetővé teszi a kiválóságot. Egy tanulási folyamat minden lépése és az egyén cselekvési repertoárjának minden egyes bővülése növeli a reálisan megvalósítható célok számát egy hasonló jellegű bármely adott szituációban (Ziegler & Phillipson, 2012). Ennek nagyon fontos szerepe van a munkahelyi tehetséggondozó programokban is: meghatározó, hogy a tanulmányok után milyen munkahelyi feltételeket tudunk biztosítani a tehetség teljesítményképes működéséhez és továbbfejlődéséhez (Cole & Cole, 2006; de Corte & Weinert, 1996; Goleman, 2015; Jávorszky, 2009; Mönks & Knoers, 2004; Piirto, 1999; Silverman, 1998).

2.2.4. AZ „EXPERTISE” („SZAKÉRTELEM”) MODELL

Az utóbbi másfél évtizedben egyre több törekvés mutatkozik arra, hogy a kiemelkedő képességek és teljesítmény magyarázatára a „szakértelem” modellt alkalmazzák (ismerteti Turmezeyné Heller & Balogh, 2009). Ez a paradigma a különböző speciális tevékenységterületeken elért kiemelkedő fejlődést a gyakorlási folyamat eredményeként értelmezi. A középpontban a *gyakorlás mennyisége* áll, amit Ericsson (1996) legalább tíz évben határoz meg. A gyakorlással töltött idő mennyiségén kívül szerepe van a *gyakorlás minőségének* is. A hatékony gyakorlás jellemzői a célirányosság, a koncentráció, amelyek a gyakorlással eltöltött évek során hozzájárulnak a *gyakorlási stratégia* fejlődéséhez is (Hallam, 1997, id. Gembris, 2002). A minőségi gyakorlást a megfelelő nehézségű feladat, az ismétlések, a hibák folytonos javítása jellemzi. Bár számos vizsgálat (O'Neill, 1997, id. Gembris, 2002) igazolta a gyakorlással eltöltött idő mennyisége és minősége, illetve az adott speciális tevékenység színvonala közti közvetlen összefüggést, ez a felfogás mégis számos nyitott kérdést hagy maga után. A gyakorlás szerepének kizárólagossá tétele elhanyagolja az adottságok és a motiváció szerepét, amelyek nyilvánvalóan szükségesek a kiemelkedő teljesítményhez. Ugyanakkor a mi témánk szempontjából ez a modell is fontos alapelvet fogalmaz meg: adekvát gyakorlás nélkül nincs érdemi fejlődés (Mieg, 2009; Turmezeyné Heller & Balogh, 2009).

2.2.5. SCHOON ÖSSZEGZŐ MODELLJE

A tehetség fejlődése szempontjából relevánsnak ítélt legfontosabb változók, valamint ezeknek egy keretbe rendezésével a tehetségfejlődésnek több modellje született meg, ezek egy részét korábban már bemutattuk. A következőkben egy olyan modellt elemzünk, amely a felnőttkor szerepét a középpontba állítja. Áttekinthetően ragadja meg ezen változók rendszerezését Schoon modellje: „A tehetséges egyén pályáját formáló kulcsfontosságú tényezők a születési körülmények, az egyéni jellemvonások, a környezeti tényezők és a szélesebb társadalmi-történelmi kontextus. Az oktatásban, képzésben és gyakorlatban való részvétel központi szerepet játszik, áthidalva a fejlődési folyamat korábbi és későbbi szakaszait. A modell keretet biztosít annak értelmezésére, hogy a tehetség miként fejlődik ki az életpályán keresztül, és milyen eredményekhez vezet. Magyarázattal szolgál az érő egyén által tapasztalt változó társadalmi kontextusra, mint például az interakcióban levő partnerek száma és típusa (család, barátok, társak, tanárok, kollégák), és bemutatja, hogy az egyik szférában szerzett tapasztalatok miként befolyásolják a többi területen szerzett tapasztalatokat” (Schoon, 2000. 222. o.). A modell két fő aspektusát emeli ki a fejlődés összetevőinek: egyrészt az egyéni tényezőket, születési feltételeket, másrészt a szélesebb társadalmi-történelmi kontextust és a környezeti tényezőket. Ezek is megjelentek már korábban a fejlődési modellekben, de azokban elsősorban az intézményi nevelés korosztályára vonatkoztatták őket. E modell hangsúlyozza, hogy a tanulmányok, a képzés, valamint a gyakorlat kiemelkedő helyet foglal el a tehetségfejlődés folyamatában, összekapcsolva a korai és későbbi szakaszokat.

- Egyéni tényezők, születési feltételek

A konkrét alkalmasságok és képességek szükséges, ám nem elegendő előfeltételei a teljesítménynek. A cél megvalósítása iránti eltökéltség és kitartás, vagy a potenciál megvalósítása érdekében végzett kemény munkára való hajlandóság fontos alkotóelemek (Csíkszentmihályi, 2001, 2014; Heller, 1996). A törekvések különösen fontos szerepet játszanak a potenciál és annak beteljesítése összekapcsolásában. A saját érdekek, kompetenciák és értékek felismerésével és gyakorlásával az egyén elvárásokat fogalmaz meg azáltal, hogy a jövőbe vetíti magát. Az ilyen élet-terv megfogalmazása segíti a jelen és a jövő közötti átmenet irányítását (L. Balogh & Koncz, 2001). Más személyes tulajdonságok, mint például az autonómia, az önálló gondolkodás, vagy az önbizalom szintén fontos szerepet játszanak a törekvések és a megvalósulás összekötésében (Heller, 1996), és benne foglaltnak ebben a modellben. A biológiai adottságok szerepét is számba kell vennünk mint a tehetség és a felnőttkori kimagasló teljesítmény kiindulási pontjait. Azok az egyének, akik rendelkeznek az alkalmassággal, az adottsággal, a motivációval, valamint a saját kapacitásukba vetett hittel, jó eséllyel érnek el sikereket pályájukon (Berentés, 2012; Csíkszentmihályi, 1999; Goleman, 2015).

- A társadalmi-történelmi kontextus, környezeti tényezők

Az egyén fejlődésmenete függ az egyén történelmi időben való elhelyezkedésétől, valamint az átívelő kulturális és gazdasági kontextustól. A tehetséges egyén előtt egész élete során kiemelt feladat, hogy hatékonyan megküzdjön a változó társadalmi valósággal. Sokszor hangsúlyozták már, hogy nem értjük meg a kimagasló teljesítmény jelenségét, ha az egyént kiragadjuk a társadalmi-történelmi kontextusból, amelyben véghezviszik cselekedeteiket (Csíkszentmihályi, 1988; Simonton, 1997). A társadalmi-történelmi kontextus ápolhatja vagy elnyomhatja a tehetséget (Sternberg & Lubart, 1991).

A külső tényezőknek a tehetség egész élethosszon keresztüli fejlődésére kifejtett hatásával sokan foglalkoztak már (Monteiro, Almeida, Vasconcelos, & Cruz, 2014), de a szerzett ismereteink nagy része Bloom (1985) kiemelkedő egyéneket különböző területeken tanulmányozó retrospektív vizsgálatából származik. Bloom bemutatta az egyén és a kontextuális tényezők közötti dinamikus interakció változó természetét az élet különböző szakaszain keresztül. Megkülönböztette a tehetségfejlődés korai, középső és kései szakaszát. A tehetség kiemelkedő fejlődése bizonyos környezeti támogatást megkíván: speciális élményeket, kitűnő tanítást és megfelelő motivációs ösztönzést a fejlődés minden egyes szakaszában. Továbbá, az erős érdeklődés és érzelmi elkötelezettség, a magas szintű eredmények utáni vágy, illetve a kemény munkára való hajlandóság a teljesítmény minden területén kulcsfontosságú tulajdonságok.

2.3. A munkahelyi tehetségfejlesztés hazai helyzete, az előrelépés lehetséges főbb irányai

A mai társadalmi környezet az előző évtizedekhez képest Magyarországon is másféle igényekkel fordul a tehetséggondozás felé (Bagdy, Kövi & Mirnics, 2014). Annak érdekében, hogy valaki képes legyen a saját személyiségének megfelelő célokat kitűzni és azokat elérni, olyan személyiség-tulajdonságokra van szüksége, mint pl. a reális énkép, önértékelés, magabiztosság, önállóság, sikerorientáció, életkornak megfelelő identitás, asszertivitás, aktivitás, felelősségvállalás stb. Ezt a tendenciát fejezik ki az ún. nemzetközi karrierkövetelmények is (Berentés, 2012), melyeket a nemzetközi munkáltatói igények és a hatékonysági mutatók összehasonlítása után alakítanak ki. Ezek az ún. karrierkövetelmények azt foglalják össze, hogy egy frissen végzett pályakezdő szakembernek milyen tulajdonságokkal „kell” rendelkeznie ahhoz, hogy piacképes, kellően hatékony, és sikeres legyen. Napjaink karrierkövetelményeit öt tulajdonság köré csoportosíthatjuk. A karrierkövetelmények értelmében a sikeres ember: 1. Innovatív szaktudású, 2. stratégia-képes, 3. reális,

stabil énképpel, önértékeléssel és életkorárnak megfelelő identitással rendelkezik, 4. asszertív és 5. *érzelmi intelligens* (EQ). A karrierekvetelmények fenti új rendszerének megalapozottságát igazolja az a részben kutatási, részben tapasztalati tény is, miszerint az iskolai, felsőoktatási eredményesség nem korrelál pozitívan az egyén társadalmi eredményességével (Sári, 2013; Yewchuk, Aystö & Schlosser, 2001).

2.3.1. HAZAI ÁLTALÁNOS HELYZETKÉP A MUNKAHELYI TEHETSÉGGONDOZÁSRÓL

Meglehetősen lehangoló helyzetet fest könyvében a kérdéskör egyik hazai szakértője, Balogh Ákos (2011) a magyarországi munkahelyi tehetséggondozás állapotáról. Összefoglalja a *HRO Europe* ("Talent Management Technology: Where Is the Market Headed?," 2007) elemzését, amelynek a lényege, hogy Európában is csak néhány országban (főként Angliában), itthon pedig szinte egyáltalán nem nyert teret a „talent management” iparág – a fenti nemzetközi modellek tanításával összhangban. Hasonló következtetéseket vonhatunk le Egyed Ildikó (2006) tanulmányából, valamint a Munkaügyi Levelek „Munkahelyi tehetséggondozás” (2006) című cikkéből. Azt is megállapítja Balogh Ákos, hogy érdemben a 2007 óta eltelt időszakban sem történt előrelépés. „Az interneten cégek százainak ajánlatai lelhetőek fel, akik 1–21 napos kurzus alatt felkészítik a munkát vállalni szándékozót a helyes megjelenésre, a jó benyomás keltésére – némi köznapi pszichológiával fűszerezve. A hazai gyakorlatban ez a fajta tevékenység még többé-kevésbé pszichológiai végzettséghez kapcsolódik, pontosabban jelentős számú pszichológus is dolgozik ezen a területen. Azt mindenhol deklarálják, hogy a piacon maradáshoz és előre jutáshoz a tehetségek bevonására mindenképpen szükség van, de átfogó intézkedések nem történnek ennek érdekében” (Balogh, 2011. 93. o.).

Természetesen vannak itthon is úttörő próbálkozások, amelyeknek a tapasztalatait lehet hasznosítani a továbblépéshez. Ezek a következőkben foglalhatók össze: A tehetséggondozás a munkaerő- és menedzsment-képzés, a vezetés-utánpótlás és a karriermenedzsment, vagyis a szervezetfejlesztés részeként jelenik meg. Ha a cégek tehetség-meghatározásait, illetve a tehetségek szervezeten belüli szerepét, funkcióját nézzük, akkor általában a következő fogalmi rendszert definiálják (Marosán, 2006): A *menedzsment* a szervezet irányításával, a bennük lezajló tervezési, szervezési, ellenőrzési, hatalom-gyakorlási és döntési folyamatokkal kapcsolatos tevékenységek összessége. A *tehetségmenedzsment*: a lehető legtágabb értelemben a tehetségáramlás stratégiai irányítását jelenti a szervezeten belül. Más aspektusokból közelíti meg Duttagupta (2010) a kérdéskört. „A tehetségmenedzsment olyan gondolkodásmód és cselekvések összessége, mely egy idő után beépül a szervezeti kultúrába. Egy olyan meggyőződést takar, mely szerint a tehetség átforgalmazza a szervezeti kultúrát és versenyképes előnyt hoz a vállalat számára, melyből az egyén és a szervezet egyaránt profitálnak. A tehetségmenedzsment egy tudatos, előre megtervezett folyamat, melynek célja a jó képességű emberek szervezethez való vonzása, fejlesztése és megtartása a jelenlegi és jövőbeni célok elérése érdekében. Magába foglalja a támogató, emberközpontú szervezeti kultúra létrehozását és fenntartását.”

Balogh Ákos alábbi véleménye teljesen megalapozott, ugyanakkor az előrelépés kiemelt lépéseinek szempontjából elgondolkodtató is (Vö: Csikszentmihályi, 2008). „A fent leírt rendszerben könnyen belátható, hogy az alkalmazott „tehetség” fogalom könnyen felcserélhető a munkaköri elvárásokat a lehető legmagasabb szinten és hatékonysággal ellátó, jól képzett humán munkaerő fogalmára, illetve ezekre az igényekre, elvárásokra. A pszichológiai értelemben vett tehetség, mely valamilyen kiemelkedést, kiugrást, különbözőséget, pozitív értelemben vett extremitást és nem utolsósorban kreativitást jelent, a cégek fogalmi meghatározásaiban nem jelenik meg, legalábbis nem hangsúlyosan” (Balogh, 2011. 132. o.). E jelentős hiányosságtól eltekintve összességében azonban a tehetség fogalmának releváns elemeit használják kiindulási pontként a kiválogatáshoz és fejlesztéshez. A legfontosabb előforduló elemek (Egyed, 2006; Vö: a korábban bemutatott tehetség-modellek):

- átlag feletti általános képességek,
- feladat iránti elkötelezettség, motiváció
- átlagot meghaladó speciális képességek,
- teljesítmény,
- kreativitás,
- a tudás alkalmazása
- ítéletalkotás, döntéshozatal képessége
- kommunikációs képességek,
- tanulási képességek.

Ezek közül kiemelkedően fontos szerepet kell tulajdonítani minden kereső és fejlesztő programban a motivációnak, ez jelenti ugyanis a tehetség kibontakozásának motorját, ennek hiányában a tehetséges munkatársak is az alulteljesítők táborát szaporítják.

2.3.2. A TEHETSÉGMENEDZSMENT JELLEMZŐI, ELEMEI A VÁLLALATOKNÁL, INTÉZMÉNYEKNÉL

Azok a vállalatok, melyek tehetségmenedzsment stratégiát alkalmaznak a legjobb emberek vonzása és megtartása érdekében, négy fő alapelvet vallanak, melyek számos HR és vezetői kezdeményezést kapcsolnak össze (Horváth, 2007):

- Vonzó vállalati környezet;
- Tehetségmenedzsment gondolkodásmód bevezetése: coaching, mentori rendszer, empowerment (azaz a dolgozók önálló döntési lehetőségének biztosítása) és támogatás;
- Kézzelfogható eszközök alkalmazása a kiemelkedő képességű egyének azonosítása, kiválasztása és alkalmazása érdekében: munkaerő-tervezés, külső és belső forrásból történő toborzás, kiválasztás és szűrés;
- Tehetségek megtartása. Ebben a meghatározó a beosztottak szerint az anyagi elismerés, az innovatív környezet, majd az erkölcsi elismerés és a folyamatos fejlesztés, visszacsatolás jelenti a legerősebb ott tartó erőt (Egyed, 2006).

Ezek széleskörű elterjesztése komoly előrelépést jelentene a munkahelyi tehetséggondozás hazai fejlődésében!

Balogh Ákos írásában (2011) bemutatja Hewitt cég „Top Companies for Leaders” címmel készített összefoglaló tanulmány következtetéseit a munkahelyi tehetséggondozás sarokpontjaira vonatkozóan (Bakos, Veres & Török, 2010). A több száz céggel végzett felmérés eredményeként a következőket szögezték le:

- a) A felsővezetők meghatározó szerepet játszanak a tehetséggondozásban.* A felmérés Top 20 vállalatának esetében az elsőszámú vezető és a felsővezetői csapat aktívan bevonódik a tehetségek kiválasztásába, fejlesztésébe és értékelésébe.
- b) Következetes fókuszálás figyelhető meg a csúcsteljesítményűekre.* A legjobban teljesítő, tehetségnek tekinthető munkatársakat gondosan és módszeresen azonosítják.
- c) Sikeres vezetésfejlesztési gyakorlat tapasztalható.* A programok sikere valójában nem a program megtervezésének mikéntjén áll vagy bukik, hanem annak implementációjától, megvalósulásának módjától függ.
- d) A mérésnek fontos szerepe van: kiemelten a felelősség és előrehaladás mérése figyelhető meg.* Kiemelt szerepe van ezek közül a méréseknek: „egy hatékony tehetségmenedzsment program tartalmazza azokat a mérföldköveket és mérési pontokat, amelyek biztosítják a tehetségek fejlődésének és előrehaladásának objektív nyomon követését. Nem elég kiválasztani, mérni is kell a „bázisállapotot”, vagyis

a kiinduló helyzetet leíró képességeket, készségeket (kompetenciákat) – ez szolgál később viszonyítási alapként. A tehetség számára kellően testre szabott fejlődési utak megtalálásával és megvalósításával elérhető az egyéni igények mentén történő fejlesztése, erről azonban konkrét számokkal alátámasztva a visszamérések eredményei tanúsíthatnak leginkább” (Bakos és mtsai., 2010.). Megerősíti ez is azt, amit a korábban bemutatott Ziegler modell elengedhetetlennek tart a fejlesztő munkában. Éppen ezért is kedvezőtlen, hogy a felmérések szerint (Egyed, 2006) a megkérdezett vállalatok jelentős része egyáltalán nem alkalmaz ilyen mérési rendszert, sem a tehetségkeresés, sem a fejlesztés folyamatában. „...A cégek többséges sajnós nem foglalkozik kellő mértékben a tehetség felismerésével, vagyis nem fektet arra nagy hangsúlyt – például egy kiválasztásnál, vagy karriertervezésnél – hogy kiszűrje a valódi tehetségeket és ennek megfelelően tervezze meg az egyes életpályákat. Ez azonban egy elég kritikus pontja annak, hogy teljesüljön a mindenki által vágyott cél, miszerint minden pozícióban a lehető legrátermettebb kollégák üljenek. Emellett megfigyelhettük, hogy a cégek 21%-ánál még mindig nincs lehetősége a kollégáknak arra, hogy elmondhassák saját véleményüket, teljesítményükkel, motivációjukkal kapcsolatban és együtt közösen határozzák meg a jövőbeni feladatokat, esetleges új munkaköröket. Tehát a cégek egy bizonyos részében még mindig az a nézet uralkodik, hogy az első számú vezető döntése – a munkavállaló véleménye nélkül is – megállja a helyét, melyet mindenkinek fenntartások nélkül kell elfogadnia”.

A Top cégek munkáját a fentiekén túl még a továbbiak is jellemzik a tehetséggondozásban:

- a tehetségek menedzselésének, a folyamat eredményességének egyértelmű felelőse van;
- a vezetők időfelhasználásában és teljesítményük értékelésében a tehetséggondozás hangsúlyos elem;
- hosszú távú építkezés: a cég időt és támogatást ad a munkatársi tehetség kibontakoztatására és elköteleződik a tehetséges munkatársak megtartása mellett;
- tudatos tervezés: a tehetségmenedzsment szoros összefüggésben van a szervezet jövőbe tekintő utánpótlás-tervezésével, így teljes összhangban áll a szervezeti és munkatársi karrier fejlesztési elképzelésekkel, elvárásokkal;
- dinamikus szegmentálás: a munkatársak tehetség szempontú csoportosítása, a csoportbesorolás időről időre való felülvizsgálatával; az egyes tehetségcsoportok eltérő eszközökkel és módszerekkel való kezelése (hatékonysági szempont);
- kiterjedtség: az élenjáró vállalatok minden munkatársat megszólítanak a tehetség kibontakoztatás és -kezelés szempontjából;
- felelősség: a tehetségmenedzsment-tevékenységek végzéséért és eredményességéért való felelősség megoszlik a HR, a vezetők és a munkavállalók között;
- teljesítmény- és eredményorientált szemlélet: a tehetséges munkatársaktól elvárják, hogy tehetségük kibontakoztatása során elérjék fejlődési és/vagy feladatbeli céljaikat; a tehetségként való azonosításnak azonban nem okvetlen előfeltétele a múltbeli teljesítmény;
- humán alrendszerek igazítása: amint a tehetségek eredményes kezelése célá válik, szükséges más humán alrendszerek és gyakorlatok (pl. ösztönzés, képzés, teljesítménymenedzsment) finomhangolása úgy, hogy e cél elérését támogassák.

2.3.3. A VEZETŐK FELELŐSSÉGE: A VEZETŐI UTÁNPÓTLÁS TEHETSÉGIGÉRETEIT IS SZISZTEMATIKUSAN KERESNI ÉS FEJLESZTENI KELL

Arra kérdésre is válaszolnak a kutatók, hogy „Ki a felelős azért, hogy működjön a tehetség menedzsment”? Véggkövetkeztetésük: a kiszemelt tehetségígéret nem árt, ha lelkes és motivált saját fejlődésének folyamatában bármely munkakörben, de az egész rendszer működtetése, életben tartása és rendszeressége mögött a vezetőknek kell állniuk. A legjobb vállalatok, intézmények nem is feltétlenül a felsővezető elkötelezettségében, hanem a vezetői csapat minden tagjának bevonásában különböznek a többiek gyakorlatától.

Ezt az elvárást a foglalkoztatottak részéről a mérésekben a megkérdezettek döntő többsége fogalmazza meg (Egyed, 2006). Éppen ezért az sem mindegy, hogy mennyire színvonalas munkát végeznek a vezetők, vagyis itt is érvényesülnie kell az ebben a tevékenységben tehetséges munkatársak keresésének, kiválasztásának és fejlesztésének. Szerencsére ennek évtizedekre nyúló hagyományai vannak Magyarországon is, már a múlt század nyolcvanas éveitől szép számmal jelentek meg vezetéspszichológiai munkák, s a gyakorlati fejlesztésnek is elterjedtek a módszerei (Balogh, Barta, Dominik & Koncz, 2000). A közelmúltban is intenzíven folytak ilyen kutatások, s rendszerszerű vezető-kiválasztási módszeregyüttes is kidolgozásra került (Hegedűs, 2014; Münnich, Balázs & Hőgye-Nagy, 2014).

Ami a vezetői tehetség értelmezését illeti, ebben is változások következtek be az elmúlt évtizedben, a vezető kreativitása került a középpontba: „A kreatív vezető az emberekből kihozza a legtöbbet, megtalálja azokat a pontokat, amelyek mindenkinek nyereséget jelentenek, a dolgokat működésben tartja, és a konfliktusokat kezeli, nem elfojtja” (Sisk, 1993 gondolatát idézi Gyarmathy, 2006. 130. o.). Természetesen, hogy valaki sikeres lesz-e egy vezetői pozícióban, az nemcsak az egyén képességstruktúrájától függ, az aktuális feladatkör, a vezetett csoport összetétele, motivációs és más tényezők is befolyásolják ezt.

Általános vélemény szerint kiindulási pont a sikeres vezetői munkában a vezetői szerepek megvalósításának a színvonala (Hőgye-Nagy, 2014). A szerző több relációban is elemzi a vezetői szerepeket, ezek közül a legfontosabbak a kutatások áttekintése alapján a következők: tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés, koordináció, motiváció, kommunikáció, célkitűzés, mérés, emberek fejlesztése (Klein, 2001, idézi Hőgye-Nagy, 2014). Egy másfajta közelítésben rendezi a legfontosabb vezetői szerepeket Mintzberg három csoportba (Bakacsi, 2003, idézi Hőgye-Nagy, 2014): személyközi szerepek, információs szerepek, döntési szerepek.

A vezetői szerepek elvezetnek bennünket a vezetői kompetenciákhoz. Sisk (1993, idézi Gyarmathy, 2006) a következő legfontosabb fejlesztendő kompetenciákat fogalmazza meg a sikeres vezetői munkához: célok felállítása, választ adni a jövőre, sikeres stratégiák fejlesztése, önismeret megszerzése, társas kompetencia, érték-különbségekkel és konfliktusokkal való megküzdés képessége. A vezetői alapképességek struktúrájának hat elemét jól körülírhatónak tartják (Gyarmathy, 2006), ezek a következők: vezetői adottságok, intelligencia, készenlét, verbális képességek, eredetiség, ítélőképesség. Egy másfajta közelítésben Mumford, Campion és Morgeson (2007, idézi Hőgye-Nagy, 2014) négy csoportját különbözteti meg a vezetői kompetenciáknak: kognitív képességek, interperszonális képességek, üzleti képességek, stratégia képességek. A kutatások eredménye azt hozta, hogy ezek közül meghatározóak a kognitív és az interperszonális képességek. Goleman (2015) összegzi a sikeres emberek kompetencia-szerkezetét, de lehet ezeket vonatkoztatni a sikeres vezetők munkájára is. Ő két nagy csoportra bontja ezeket a sikert meghatározó kompetenciákat: személyes kompetenciára és szociális kompetenciára. A személyes kompetencián belül három fő elemet különböztet meg: éntudatosság, önszabályozás, motiváció, ezekhez a következők tartoznak: Éntudatosság: érzelmi tudatosság, pontos önértékelés, önbizalom; Önszabályozás: önkontroll, megbízhatóság, lelkiismeretesség, alkalmazkodás, innováció; Motiváció: teljesítménymotiváció, elköteleződés, kezdeményező-készség, optimizmus.

A szociális kompetenciához a szerző szerint az empátia és a társas készségek tartoznak. Empátia: mások megértése, mások fejlesztése, kliensközpontúság, a sokszínűség értékelése, az érzelmi feszültségek észlelése. Társas készségek: befolyásolás, kommunikáció, konfliktuskezelés, egyének inspirálása és irányítása, a változás katalizálása, kapcsolatépítés, együttműködés, csapatszellem. A kutatások többsége tehát döntően a személyiségbeli tényezőket tekinti meghatározónak a vezetői munka sikerében (Balogh et al., 2000; Berentés, 2012; Goleman, 2015). Ezzel már el is jutottunk a vezetői utánpótlás fejlesztésének legkritikusabb eleméhez.

A vezetői munka sikerét leginkább befolyásoló személyiségbeli tényezők is többféle rendszerzésben kerültek publikálásra. Ezek közül célszerű néhányat felsorolásszerűen bemutatni, már csak azért is, hogy lássuk a közös elemeket, amelyek fejlesztése a legmeghatározóbb a tehetséges vezetői utánpótlás biztosítása céljára.

ból. Balogh (1984) a következő főbb személyiségtényezőket összegzi a sikeres vezetői tevékenység meghatározóiként: szociabilitás, beosztottak iránti tapintat, saját tekintély érvényesítésének a képessége, áttekinthető- és szervezőképesség, kezdeményezőkézség, szóbeli kifejezés képessége, megfelelő önismeret. Gagné (Gagné, 1985, 1991) rendszerezését foglalja össze Gyarmathy (2006), kiemelve a következő meghatározó tényezőket, két fő csoportra bontva: társas-érzelmi képességek, interperszonális képességek. Társas-érzelmi képességek: diplomata, megbízható, vezérangyal, lelkesítő, Interperszonális képességek: társasági, tanár, szónok, vezető, szóvivő, kofa, adminisztrátor, üzletember. Hangsúlyozza a szerző, hogy ezek közül néhány önmagában is lehetőséget adhat kiemelkedő vezetői teljesítményre, de minél inkább rendszerben működnek ezek, annál inkább jelentenek garanciát a sikerhez.

Az emberi együttműködés során mutatott viselkedési formák láthatóan kiemelt szerepet kapnak a sikeres vezető munkában. Ezeket a pszichológia többféleképpen csoportosította, minden rendszerezésben fellelhetők az alárendelődő, az agresszív színezetű és a kölcsönösségre törő viselkedési módok (Vö: Berentés, 2012). Ezek közül itt azokat a jellemzőket mutatjuk be Cialdini (1999) összegzésében, amelyek az asszertivitás személyiségbeli hátterét jelentik:

- önbizalom, reális önértékelés,
- mások és önmaga elfogadása,
- felelősségvállalás,
- érdeklik mások érzései, gondolatai,
- őszinte, egyenes,
- meghallgat másokat,
- nyíltan kérdez.

Khatena (1992) szerint (idézi Gyarmathy, 2006) ezek a tulajdonságok intelligencia- és kreativitás-tesztekkel jól mérhetők, s ebből fakadóan a vezetői tehetség korrekt módon azonosítható részét képezik. Hógye-Nagy (2014) korábban is idézett tanulmányában konkrétan megjelöli azokat a mérési tartalmakat és eszközöket, amelyekkel hatékonyan azonosíthatók a vezetői tehetség összetevői. Ezek a következők: tervezés-szervezés, rugalmasság a teljesítés során, feladatok szervezése, maximalizmus a feladatteljesítés során, igényesség a feladatteljesítés során, asszertivitás, agresszív extraverzió, a saját vezetői képességek becsült szintje, proszelf társas értékorientáció, munkatársakra építő döntés, feladat delegálása, stratégiai döntések kognitív szinten. A mérési eszközök több tesztmodulból származó változókból állnak össze. (További részletek a tanulmányban.)

2.3.4. A TEHETSÉG KIBONTAKOZÁSÁT TÁMOGATÓ MUNKAHELYI KÖRNYEZET FŐBB ELEMEI

A korábban bemutatott nemzetközi áttekintésben is hangsúlyos volt, hogy szükség van a tehetségek kibontakozásához egy támogató munkahelyi környezetre. Ezt az itthoni kutatások is bizonyították (Vö. Egyed, 2006). Ezen támogató környezetet jelentő, a tehetségek fejlesztését elősegítő munkahelyi tevékenységrendszer főbb elemeit a következőkben fogalmazza meg Balogh Ákos (2011):

- a) Belső képzések
Ez fontos elem, ugyanakkor a felmérések szerint (Egyed, 2006) a megkérdezett vállalatok közel fele csak ezt a hagyományos formát alkalmazza az úgynevezett „tehetség-fejlesztés” megvalósítására.
- b) Karriersegítés
Ebben történt előrelépés az elmúlt időszakban (Munkaügyi Levelek, „Munkahelyi tehetséggondozás”, 2006). A karrier valójában az életpályán való érvényesülést jelenti: előrejutást a hierarchia lépcsőfokán, az erőforrások feletti rendelkezés növelését, a szakmai presztízs növekedését, az új feladatoknak és új kihívásoknak való megfelelést. (Vö: Balogh, Koncz, 2001) Jelentős szerepet kap a karrier-építésben a karriertervezési rendszer, amely a főbb elemekre épül:

- az alkalmas munkatársak kiválasztása;
 - a szervezeten belüli karrierfejlesztési lehetőségek meghatározása,
 - az előmenetel megtervezése;
 - a KTR-ben résztvevők támogatása;
 - az előrehaladás értékelése;
 - lehetőség a karriert biztosító munkakörök betöltésére;
 - a karriertámogatási folyamat értékelése.
- c) Nemzetközi szintésre való kilépés biztosítása
Ennek megvalósítását döntően az adott vállalatnál, intézményben folytatott tevékenység típusa, jellege befolyásolja.
- d) Mentori rendszer
A tehetséggondozás nemzetközi gyakorlatát tekintve kiemelt szerepe van ezek közül a mentorálásnak, ezt mindenképpen a középpontba kell állítani és magas szintre kell emelni a tehetségek fejlesztésében (Grassinger et al., 2010). A mentori szerep értelmezésében a gyakorlatban nagy eltérések vannak, ezért célszerű pontosítani a fogalmat. Nagy Tamás (2014) nagyon precízen elvégezte ezt DuBois és Karcher (2005) munkája alapján, s a következőket emeli ki.
- „A mentorálás strukturált és bizalmas kapcsolat, mely fiatalokat köt össze olyan gondozó személyekkel, akik útmutatást, támogatást és bátorítást adnak, amelynek révén a mentorált kompetenciája és személyisége fejlődik.
 - Egy erőteljes érzelmi kapcsolat egy idősebb és egy fiatalabb személy között, olyan kapcsolat, melyben az idősebb résztvevő megbízható és szerethető, valamint tapasztalt a fiatalabb személy vezetésében. A mentor segíti alakítani a pártfogolt fejlődését és növekedését.
 - Hosszan tartó kapcsolat egy fiatal személy és egy felnőtt között, melyben a felnőtt támogatással, támasszal és segítségnyújtással látja el a fiatalt.
 - Törődő felnőttek segítségével a fiatalok nagyobb eséllyel lesznek sikeres és kiegyensúlyozott felnőttek
 - Kapcsolat alapú szakmai aktivitás.” (Nagy, 2014. 42. o.)

Gefferth Éva (2014) a mentor és mentorált kapcsolatára vonatkozóan összegezte a legfontosabb jellemzőket. A tehetséggondozás világhírű szakértőjét, Piirto-t (2007) idézve a tehetségesek mentoráló kapcsolatának leírását egy szimbólummal kezdi:

- „*Kezdeti szakasz*, amikor a mentor arra bátorítja a mentoráltat, hogy a hideg víz örömeinek megéléséért és élvezetéért lépjen bele egy folyóba, és szippantsa be a környezet friss levegőjét.
- *Szakmai virtuozitás szakasza*, amikor a mentorált túllép a románcon, és kemény munkával, intenzív önfegyelemmel és gyakorlással elkezd az érdeklődési területén automatikusságra szert tenni. Ebben a szakaszban a mentor az elérendő végső állapotot modellálja.
- *Tökéletesség szakasza*, amikor a mentorált szakértővé válik, gyakorlatilag a mentor kollégájává. Ez az a pont, amikor a mentor érzelmi veszélynek nézhet elébe, hiszen a mentorált felülmúlhatja őt, már többet tudhat a modelljénél. Ha ilyenkor a mentor megköti a mentorált kezét, a mentoráltból soha sem lesz a szakma elismert, tisztelt tagja, hanem csak a mentor klónja. A másik, talán legnagyobb probléma a tehetségesek mentorálásánál az, hogy a mentorok sokszor nem találják a kisebbségek tagjait és a nőket eléggé érdekes eseteknek ahhoz, hogy felvállalják mentorálásukat, ezért fejlődésük folyamata el se kezdődhet, következésképpen ritkán válhatnak partnerükké vagy akár riválisukká” (Piirto, 2007, idézi Gefferth, 2014. 72. o.).

Döntő érv a mentori rendszer kidolgozásának és működtetésének szükségessége mellett: a felnőttkori fejlődésről készített kutatások bizonyítják a mentor fontosságát a személyes élet és a karrier sikereiben egyaránt (Dávid, Gefferth, Nagy, & Tamás, 2014; Feldman, 1991; Goertzel & Goertzel, 1962; Levinson, Darrow, Klein, Levinson, & McKee, 1978).

2.4. Összefoglalás

A Belügyminisztérium intézményeiben tervezett új tehetségkereső és tehetségfejlesztő rendszer kialakításához megfogalmazható főbb szempontok:

1. *A tehetségmenedzsment kialakítása* elengedhetetlen, ennek működtetésének sikeressége döntően a felső vezetőktől, valamint a vezetői csapat tagjainak bevonásától és közreműködésétől függ. Ebből következően különösen fontos a vezetői kompetenciákkal bíró tehetségígéretek keresése és fejlesztése is.
2. *A tehetségmenedzsment működésének legfontosabb alapelveire* tekintettel kell lenni (Horváth, 2007), melyek a következők:
 - vonzó vállalati, intézményi környezet,
 - tehetségmenedzsment gondolkodásmód bevezetése: coaching, mentori rendszer, empowerment (azaz a dolgozók önálló döntési lehetőségének biztosítása) és támogatás,
 - kézzelfogható eszközök alkalmazása a kiemelkedő képességű egyének azonosítása, kiválasztása és alkalmazása érdekében: munkaerő-tervezés, külső és belső forrásból történő toborzás, kiválasztás és szűrés,
 - tehetségek megtartása.
3. *Karriertervezési rendszert* kell kidolgozni, a mely a következő főbb elemekre épül:
 - az alkalmas munkatársak kiválasztása;
 - a szervezeten belüli karrierfejlesztési lehetőségek meghatározása,
 - az előmenetel megtervezése;
 - a karriertervezési rendszerben résztvevők támogatása;
 - az előrehaladás értékelése;
 - lehetőség a karriert biztosító munkakörök betöltésére;
 - a karriertámogatási folyamat értékelése.
4. *A tehetségeket fejlesztő munkahelyi tevékenységrendszer* legfontosabb elemeit ki kell alakítani, ezek a következők (Balogh, 2011):
 - belső képzések
 - karriersegítés
 - nemzetközi szintésre való kilépés biztosítása
 - mentori rendszer

Ezek közül kiemelkedő jelentősége van a fejlesztésben a mentori rendszer működtetésének.

5. *A rendszerszerű mérést alkalmazni kell*, ennek kiemelt szerepe van a kereső és fejlesztő program sikerében: „egy hatékony tehetségmenedzsment program tartalmazza azokat a mérőföldköveket és mérési pontokat, amelyek biztosítják a tehetségek fejlődésének és előrehaladásának objektív nyomon követését” (Bakos et al., 2010).

6. A tanulmányban bemutatott tehetségmodellek és a gyakorlatban már működő vizsgálatok tanulságai alapján *a következő főbb tehetségjellemzők szolgálhatnak alapul a tehetségek kereséséhez, kiválasztásához:*
- átlag feletti általános képességek,
 - átlag feletti speciális (munkakörhöz, beosztáshoz kapcsolódó szakmai) képességek,
 - a munkakör feladatai iránti elkötelezettség,
 - kreativitás,
 - a teljesítmény az adott munkakörben,
 - a tudás gyakorlati alkalmazásának színvonala,
 - ítéletalkotás, döntéshozatal képessége,
 - kommunikációs képességek,
 - tanulási képességek.

A rendszerszerű tehetségkeresés és fejlesztés kialakítása nagy munkát jelent, az egész intézményrendszer jelenlegi gyakorlatát alapul véve kell megtervezni a legfontosabb változtatások fontossági sorrendjét.

IRODALOMJEGYZÉK

- Abbott, A., & Collins, D. (2002). A Theoretical and Empirical Analysis of a „State of the Art” Talent Identification Model. *High Ability Studies*, 13(2), 157–178.
- Bagdy, E., Kövi, Z., & Mirnics, Z. (2014). *Fény és árnyék. A tehetségerők felszabadítása*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- Bakacsi, G. (2003). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK –KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- Bakos, R., Veres, R., & Török, T. (2010). A vezető felelőssége a tehetség megtartása. Letöltve: <https://www.hrportal.hu/hr/a-vezeto-felelossege-a-tehetseg-megtartasa-20100722.html>
- Balogh, Á. (2011). Felsőoktatási intézmények és cégek kapcsolata a munkaerőpiacra történő felkészítés tükrében. In *Tehetségmenedzsment a felsőoktatásban* (pp. 89–156). Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- Balogh, L. (1984). *Pszichológiai szempontok a nevelési intézmények vezetői munkájának továbbfejlesztéséhez*. Veszprém: Pedagógiai Intézet.
- Balogh, L. (2004). *Iskolai tehetséggondozás*. Debrecen: Kossuth Egyetemi Kiadó.
- Balogh, L., Barta, T., Dominik, G., & Koncz, I. (2000). *Vezetépszichológiai sarokpontok*. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia.
- Balogh, L., & Koncz, I. (2001). *Élet- és pályatervezés*. Szombathely: Szókratész Külgazdasági Akadémia.
- Baltes, P. B. (1987). Theoretical Propositions of Life-Span Developmental Psychology: On the Dynamics Between Growth and Decline. *Developmental Psychology*, 21(5), 611–626. Letöltve: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.6040&rep=rep1&type=pdf>
- Baltes, P. B., Smith, J., & Staudinger, U. M. (1992). Wisdom and successful aging. In T. Sonderegger (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, Vol. 39* (pp. 123–167). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Berentés, É. (2012). *Az érett személyiség: az emberi siker, a hatékonyság és a boldogság személyiség háttere*. Budapest: Pro Personal.
- Bloom, B. (1985). *Developing talent in young people*. New York: Ballentine Books.
- Cattell, R. B. (1943). The measurement of adult intelligence. *Psychological Bulletin*, 40(3), 153–193.
- Cialdini, R. (1999). *A befolyásolás lélektana*. Budapest: Corvinus Kiadó.
- Cole, M., & Cole, S. R. (2006). *Fejlődéslélektan*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Czeizel, E. (2004). *Sors és tehetség*. Budapest: Urbis Könyvkiadó. Czeizel, E., & Páskuné Kiss, J. (2015). *A tehetség definíciói, fajtái*. Debrecen: Didakt Kiadó.
- Csíkszentmihályi, M. (1988). Society, culture, and person: A systems view of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (pp. 325–339). Cambridge: Cambridge University Press.
- Csíkszentmihályi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 313–335). New York: Cambridge University Press.
- Csíkszentmihályi, M. (2001). *Flow. Az áramlat – a tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Csíkszentmihályi, M. (2014). *Kreativitás : A flow és a felfedezés avagy a találmányosság pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Dávid, M., Gefferth, É., Nagy, T., & Tamás, M. (2014). *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- de Corte, E., & Weinert, F. E. (Szerk.). (1996). *International Encyclopedia of Developmental and Instructional Psychology*. Oxford/New York: Pergamon.
- DuBois, D. L., & Karcher, M. J. (Szerk.). (2005). *Handbook of Youth Mentoring*. London: SAGE Publications.
- Duttagupta, R. (2010). *Identifying and managing your assets: talent management*. London. Letöltve: http://www.buildingipvalue.com/05_SF/374_378.htm
- Egyed, I. (2006). Tehetséggondozás a munkahelyen. Letöltve: http://www.aurum-recruitment.hu/letoltes/tehetseggondozas_munkahelyen.pdf
- Ericsson, K. A. (Ed.). (1996). *The road to excellence. The acquisition of expert performance in the arts and science, sports and games*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Feldman, D. H. (1991). Why children can't be creative. *Exceptionality Education Canada*, 1(1), 43–51.
- Gagné, F. (1985). Giftedness and Talent: Reexamining a Reexamination of the Definitions. *Gifted Child Quarterly*, 29(3), 102–113.
- Gagné, F. (1991). Toward a differentiated model of giftedness and talent. In N. Colangelo & G. A. Davis (Szerk.), *Handbook of Gifted Education* (pp. 65–80). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1991). *The unschooled mind*. London: Fontana Press.
- Gefferth, É. (2014). A mentorálási folyamat szakaszai, tervezése. In M. Dávid, É. Gefferth, T. Nagy, & M. Tamás (Szerk.), *Mentorálás a tehetséggondozásban* (pp. 68–102). Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- Gembris, H. (2002). The development of musical ability. In R. Colwell & C. Richardson (Szerk.), *The new handbook of research on music teaching and learning* (pp. 487–509). New York: Oxford University Press.
- Gibson, E. J., & Pick, A. D. (2000). *An ecological approach to perceptual learning and development*. Oxford: Oxford University Press.
- Goertzel, V., & Goertzel, M. (1962). *Cradles of eminence*. Boston, MA: Little Brown.
- Goleman, D. (2015). *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: EDGE 200 Kiadó.
- Grassinger, R., Porath, M., & Ziegler, A. (2010). Mentoring the gifted: a conceptual analysis. *High Ability Studies*, 21(1), 27–46.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Gyarmathy, E. (2012). *A tehetség. Fogalma, összetevői, típusai és azonosítása*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Hallam, S. (1997). Approaches to instrumental music practice of experts and novices: Implications for education. In *Does practice make perfect? Current theory and research on instrumental music practice* (pp. 89–108). Oslo, Norway: The Norwegian State Academy of Music.

- Harder, B., Vialle, W., & Ziegler, A. (2014). Conceptions of Giftedness and Expertise put to empirical test. *High Ability Studies*, 25(2), 83–120.
- Hegedűs, J. (2014) (ed.). *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Heller, K. A. (1996). The nature and development of giftedness: A longitudinal study. In A. J. Cropley & D. Dehn (Szerk.), *Fostering the Growth of High Ability: European Perspectives* (pp. 41–56). Norwood, NJ: Ablex.
- Heller, K. A. (2012). Different research paradigms concerning giftedness and gifted education: shall ever they meet? *High Ability Studies*, 23(1), 73–75.
- Heller, K. A., & Hany, E. A. (1986). Identification, development and analysis of talent and gifted children in West Germany. In K. A. Heller & J. F. Feldhusen (Szerk.), *Identifying and Nurturing the Gifted: An International Perspective*. (pp. 67–82). Bern: Huber.
- Heller, K. A., Mönks, F. J., & Passow, A. H. (Szerk.). (1993). *International Handbook of Research and Development of Giftedness and Talent*. Oxford: Pergamon Press.
- Heller, K. A., & Ziegler, A. (2000). Conceptions of giftedness from a meta-theoretical perspective. In K. A. Heller, F. J. Mönks, R. J. Sternberg, & R. F. Subotnik (Szerk.), *International Handbook of Giftedness and Talent* (pp. 3–21). Amsterdam: Pergamon Press.
- Herskovits, M., & Ritoók, M. (Szerk.). (2013). *Tehetségek vonzásában*. Budapest: Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület.
- Horváth, A. (2007). *Tehetségmenedzsment a hazai vállalatok gyakorlatában*. Budapesti Gazdasági Főiskola.
- Hőgye-Nagy, Á. (2014). Vezetői funkciók ellátása. In Á. Münnich, K. Balázs, & Á. Hőgye-Nagy (Szerk.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 28–35). Budapest: Belügyminisztérium.
- Jávorszky, E. (2009). *Fejlődépszichológia*. Sopron: Benedek Books.
- Khatena, J. (1992). *Gifted: Challenge and response for education*. Itasca, IL: Peacock Publishers.
- Kiss, I. (2000). *Életvezetési kompetencia – Észlelt életvezetési én-hatékonyág mintázat elemzése tanácsadási szolgáltatásokat igénybe vevő felsőoktatási hallgatók mintáján*. Doktori disszertáció. ELTE, Pedagógiai és Pszichológiai Kar.
- Klein, S. (2016). *Vezetés- és szervezetszichológia* (7th ed.). Budapest: EDGE 2000 Kiadó.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2006). On conceptualizing and assessing social cognitive constructs in career research: A measurement guide. *Journal of Career Assessment*, 14(1), 12–35.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79–122.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47(1), 36–49.
- Levinson, D., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *Seasons of a Man's Life*. New York: Alfred and Knopf.
- Marosán, G. (2006). *A 21. század stratégiai menedzsmentje*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Mészáros, A. (Ed.). (2007). *Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.

- Mieg, H. A. (2009). Two factors of expertise? Excellence and professionalism of environmental experts. *High Ability Studies*, 20(1), 91–115.
- Monteiro, S., Almeida, L. S., Vasconcelos, R. M., & Cruz, J. F. A. (2014). Becoming an excellent student: a qualitative study with engineering undergraduates. *High Ability Studies*, 25(2), 169–186.
- Mönks, F. J., & Boxtel, H. W. (1985). Gifted adolescents: a developmental perspective. In J. Freeman (Ed.), *The Psychology of Gifted Children*. Chichester: John Wiley.
- Mönks, F. J., & Knoers, A. M. P. (1997). *Ontwikkelingspsychologie*. Assen: Van Gorcum.
- Mönks, F. J., & Knoers, A. M. P. (2004). *Fejlődéslélektan*. Budapest: Urbis Könyvkiadó.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, (18), 154–166.
- Munkahelyi tehetséggondozás. (2006). *Munkaügyi Levelek*. Letöltve: <http://munkaugyilevelek.hu/2006/05/munkahelyi-tehetséggondozas/>
- Münnich, Á., Balázs, K., & Hőgye-Nagy, Á. (Szerk.). (2014). *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Nagy, T. (2014). A mentor szerepe a tehetséggondozásban. In M. Dávid, É. Gefferth, T. Nagy, & M. Tamás (Szerk.), *Mentorálás a tehetséggondozásban* (pp. 41–67). Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- O'Neill, S. A. (1997). The role of practice in children's early musical performance achievement. In H. Jorgensen & A. C. Lehmann (Szerk.), *Does practice make perfect? Current theory and research on instrumental music practice* (pp. 53–70). Oslo, Norway: The Norwegian State Academy of Music.
- Pásku, J. (2015). „Nekem például mihez van tehetségem?” – a pályaorientáció és a tehetséggondozás kapcsolódási pontjai. *Életpálya-Tanácsadás*, (5), 8–14. Letöltve: <http://eletpalya.munka.hu/eletpalya-tanacsadas-folyoirat/2015.v.szam>
- Páskuné Kiss, J. (2014). A tehetséggondozó szolgáltatásokhoz történő hozzáférés determinánsai – az érem két oldala. In I. Knausz, M. Lubinszki, & F. Sarka (szerk.), *Tehetség: előnyök és hátrányok metszéspontján* (pp. 74–88). Miskolc: Miskolci Egyetem Tanárképző Intézet Tehetségpont.
- Piirto, J. (1999). *Talented children and adults*. Columbus, Ohio: Upper Sadle River.
- Piirto, J. (2007). *Talented Children and Adults: Their Development and Education*. Waco, TX: Prufrock Press.
- Renzulli, J. S. (1978). What makes giftedness? Reexamining a definition. *Phi Delta Kappa*, (60), 180–184.
- Renzulli, J. S., & Reis, S. M. (1985). *The schoolwide enrichment model: A comprehensive plan for educational excellence*. Mansfield Center, CT: Creative Learning Press.
- Sári, S. (2013). *Andragógia és felsőoktatás*. Budapest: Stratégiakutató Intézet.
- Schoon, I. (2000). A life span approach to talent development. In K. A. Heller, F. J. Mönks, R. F. Subotnik, & R. J. Sternberg (Szerk.), *International Handbook of Giftedness and Talent* (pp. 213–226). Oxford: Elsevier Inc.
- Shavinina, L., & Ferrari, M. (Szerk.). (2004). *Beyond knowledgs: Extracognitive aspects of developing high ability*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Silverman, L. K. (1998). Developmental stages of giftedness: Infancy through adulthood. In J. Van Tassel-Baska (Ed.), *Excellence in Educating Gifted and Talented Learners* (pp. 145–166). Denver: Love Publishing Company.

- Simonton, D. K. (1997). Creative productivity: A predictive and explanatory model of career trajectories and landmarks. *Psychological Review*, 104(1), 66–89.
- Sisk, D. (1993). Leadership education for the gifted. In K. A. Heller, F. J. Mönks, & A. H. Passow (Szerk.), *International Handbook of Research and Development of Giftedness and Talent* (pp. 491–505). Oxford: Pergamon.
- Spearman, C. (1904). General intelligence, objectively determined and measured. *American Journal of Psychology*, (15), 201–293. Letöltve: <http://psychclassics.yorku.ca/Spearman/>
- Sternberg, R. J. (1997). *Successful intelligence*. New York: Plume.
- Sternberg, R. J. (1998). A balance theory of wisdom. *Review of General Psychology*, (2), 347–365.
- Sternberg, R. J. (2003). WICS as a model of giftedness. *High Ability Studies*, 14(2), 109–137.
- Sternberg, R. J. (2005). The theory of successful intelligence. *Interamerican Journal of Psychology*, (39), 189–202.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34(1), 1–31.
- Subotnik, R. F., Olszewski-Kubilius, P., & Worrell, F. C. (2011). Rethinking Giftedness and Gifted Education: A Proposed Direction Forward Based on Psychological Science. *Psychological Science in the Public Interest*, 12(1), 3–54. <https://doi.org/10.1177/1529100611418056>
- Super, D. E., & Bohn, M. J. (1970). *Occupational Psychology*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Takács, I. (2011). Pályaorientáció, a karriertanácsadás lehetőségei a felsőfokú intézményekben. In G. Bodnár (Ed.), *Tehetségmenedzsment a felsőoktatásban* (pp. 51–88). Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- Talent Management Technology: Where Is the Market Headed? (2007). Letöltve: <http://www.hrotoday.com/news/engaged-workforce/talent-management-technology-where-is-the-market-headed/>
- Terman, L. M., & Oden, M. H. (1947). *The gifted child grows up: Twenty-five years' follow-up of a superior group*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Thurstone, L. L. (1938). *Primary mental abilities*. Chicago: University of Chicago Press.
- Turmezeyné Heller, E., & Balogh, L. (2009). *Zenei tehetséggondozás és képességfejlesztés*. Debrecen: Kocka Kör, Constantine the Philosopher University in Nitra.
- Vicente, K. J., & Wang, J. H. (1998). An ecological theory of expertise effects in memory recall. *Psychological Review*, 105(1), 33–57.
- Yewchuk, K., Aystö, S., & Schlosser, G. (2001). Attribution of career facilitators by eminent women from Canada and Finland. *High Ability Studies*, 12(1), 89–112.
- Ziegler, A. (2005). The Actiotope Model of Giftedness. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Szerk.), *Conceptions of Giftedness* (pp. 411–436). New York: Cambridge University Press.
- Ziegler, A., & Phillipson, S. N. (2012). Towards a systemic theory of gifted education. *High Ability Studies*, 23(1), 3–30.
- Ziegler, A., Vialle, W., & Wimmer, B. (2013). The Actiotope model of giftedness. In S. Phillipson, H. Stoeger, & A. Ziegler (Szerk.), *Exceptionality in East Asia. Explorations in the actiotope model of giftedness* (pp. 1–17). New York: Routledge.

3. A MUNKAHELYI TEHETSÉGMENEDZSMENT ALAPJAI

Fodor Szilvia – Olajos Tímea

Absztrakt

A tanulmány célja, hogy elméleti áttekintést nyújtson a tehetségmenedzsment fogalmáról, bemutassa a terület aktuális kérdésköreit, ez alapján pedig egy általános érvényű munkahelyi tehetségmenedzsment modellt állítson fel. Néhány definíció és tehetségmenedzsment-modell ismertetése után a kompetenciamodellek keretrendszerébe helyezzük a témát, majd bemutatunk néhány kutatási eredményt, melyek rávilágítanak a tehetséggel kapcsolatos munkahelyi kutatások kihívásaira, valamint jó gyakorlatokon keresztül a téma fontosságára. A tanulmány végén ismertetjük az elméleti áttekintés alapján felállított Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modellünket, valamint az ennek kialakítása során felmerülő kritikus kérdéseket, melyek megválaszolása és átgondolása egy stabil és konszenzuson alapuló munkahelyi tehetségtámogató rendszer létrehozását segíti.

Kulcsszavak: tehetségmenedzsment, modellek, kompetencia, Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modell.

3.1. A téma aktualitása

A PricewaterhouseCoopers tanácsadó cég évenként végzett, vállalati vezetőket megkérdező nemzetközi vizsgálataiban (PricewaterhouseCoopers, 2014, 2016) időről időre hangsúlyosabban jelennek meg a humán erőforráshoz kapcsolódó témák, ezen belül is a megfelelő szakember, illetve a kiemelkedő teljesítményre képes munkavállalók jelenlétének hiánya, megtalálásuk és megtartásuk nehézségei. A 2016-os felmérésük szerint a 21. századi munkaerőpiaci jellemzők és fogyasztói elvárások miatt a vállalatvezetők három fő területen tartják szükségesnek a változtatást: a technológia használata, az innovációk elősegítése és a tehetség támogatása terén. Az adatok szerint a jó képességű és jól képzett munkaerő jelenléte az üzleti és a kormányzati szférában is a legfontosabb prioritás és a legnagyobb kihívás a következő években.

Hasonlóan fogalmaz McDonnell (2011), aki szerint az egy évtizede kialakuló pénzügyi válság következtében a költségek csökkentése érdekében sok vállalat háttérbe szorította a tehetségmenedzsment kérdését, pedig épp a gazdasági helyzet miatt kritikus és kardinális feladat a tehetségek felismerése és támogatása, ezzel a vállalatok hatékonysága is javulhatna.

A tehetségmenedzsment tehát alapvető fontosságú feladatnak tűnik, ami a versenyképesség szempontjából már nem megkerülhető. De mit is jelent pontosan ez a fogalom, és milyen gyakorlati vonatkozásai vannak? A tanulmány ezekre a kérdésekre ad választ, melyben meghatározzuk a tehetségmenedzsment fogalmát, beillesztjük azt a HR területen igen népszerű kompetenciamodellbe, illetve bemutatunk néhány jó gyakorlatot és empirikus eredményt. A tanulmány második felében az elméleti áttekintés alapján bemutatjuk saját komplex tehetségmenedzsment-modellünket, melyben a gyakorlati kivitelezés szempontjából lényeges ele-

meket építjük a kompetenciamodell köré, illetve megfogalmazzuk azokat a kérdéseket, melyeket érdemes átgondolni egy átfogó munkahelyi tehetségtámogató rendszer kiépítése előtt.

3.2. A tehetségmenedzsment fogalmának meghatározása

A tehetségmenedzsment (TM) definiálása nem egyszerű, a szakirodalom számos formában, és meglehetősen különböző hangsúlyokkal magyarázza a fogalmat.

A tehetségmenedzsment-definíciók egy része az ehhez a területhez kapcsolódó különböző részfeladatokat sorolja fel, ami segít a témával kapcsolatos konkrét tevékenységek megtervezésében, ugyanakkor kevésbé fogalmaz meg átfogó célokat, stratégiát a szervezet egészére nézve. Konczosné Szombathelyi Márta (2013) szerint például a tehetségmenedzsment számos részfeladatból áll, melyek közülük a legfontosabbak a következők:

- a kvalifikált jelöltek felfedezése, vonzása, toborzása és alkalmazása,
- versenyképes fizetések biztosítása,
- tréningek szervezése és fejlődési lehetőségek megmutatása,
- a teljesítmény menedzsment folyamat koordinálása,
- megtartó programok bevezetése és működtetése,
- előléptetés és áthelyezés kezdeményezése,
- a munkaerő-szegmentációja és megfelelő kezelése.

Collings és Scullion (2007) hasonló megközelítésben a kiemelkedő képességű és kiemelkedő teljesítményű munkatársak azonosítását, fejlesztését, jutalmazását és megtartását tartja a tehetségmenedzsment kulcsfontosságú elemeinek.

Ennél átfogóbbak, ám ebből kifolyólag kevésbé praktikusak azok a meghatározások, melyek túlmutatnak a feladatok felsorolásán, és általánosan fogalmazzák meg a TM stratégiai szerepét. Ilyen például Poór Adrienn és Konczosné Szombathelyi Márta (2015) a *The Talent Management Handbook* (Berger & Berger, 2004) alapján idézett definíciója, mely úgy határozza meg a tehetségmenedzsment fogalmát, mint amely „azoknak az eljárásoknak és folyamatoknak az összessége, amelyek egy szervezet tehetséggel kapcsolatos hitvallását és stratégiáját lefordítják diagnosztikai és végrehajtási programmá, annak érdekében, hogy elérjék a szervezeti kiválóságot.” (97. o.).

A konkrét feladatokkal történő definiálás és a stratégiai szintű megközelítések előnyeit tartalmazzák azok a komplexebb modellek, melyek rendszerszinten foglalják össze TM funkcióit, szereplőit és a hozzá tartozó konkrét feladatokat. Lewis és Heckman (2006) a tehetségmenedzsment összetevői és a hozzájuk tartozó kérdéskörök átgondolásával egészen tág kontextusba, a fenntartható versenyképesség keretrendszerébe helyezik a témát, illetve a döntési és vezetési hierarchia különböző szintjein megjelenő feladatköröket és kérdéseket írják le. Nézetük szerint az átfogó vállalati stratégia mellett lennie kell egy alárendelt tehetségstratégiának, amely megfogalmazza, hogy a tehetségek hogyan segíthetik az általános vállalati célok elérését. Ez alapján válik lehetővé a tehetségbankkal (Talent Pool) kapcsolatos stratégia definiálása, mely során választ kell adni azokra a kérdésekre, hogy kiket keresünk, hogyan akarjuk őket jutalmazni, illetve hogy ezt a rendszert hogyan kapcsoljuk a munkakörökhöz és a karriermenedzsment folyamatához. Az így felállított stratégiát bontja további, gyakorlatias lépésekre maga a tehetségmenedzsment rendszer, ami létrehozza és működteti a fenti feladatokhoz kapcsolódó adatbázist és irányítja a legalsó szinten megjelenő, a tehetségekkel kapcsolatos gyakorlati tevékenységek és feladatok kivitelezését, például a toborzás, a kiválasztás, a teljesítményértékelés vagy a kompenzálás folyamatát.

King (2015) a tehetségmenedzsment szereplői felől közelíti meg a témát, és az átfogó vállalati és HR stratégia, mint kiindulási pont és az eredmények, mint kimeneti célok közé négy kulcsszereplőt rendel, illetve leírja a hozzájuk kapcsolódó feladatokat. A felsővezetők feladataként határozza meg a tehetségstratégia kialakítását, a középvezetők feladataként jelöli meg a kialakított stratégia kivitelezését, a tehetségek támogatását, fejlesztését. Harmadik szereplő a rendszerben maga a tehetséges munkavállaló, aki a 'Talent Deal' megtapasztalójaként részt vesz az azonosításban, él a felé nyújtott lehetőségekkel és magas színvonalú munkát végez. A három szereplő közti folyamatos kapcsolattartást a negyedik szereplő, a humán erőforrás vezető, vagy a kifejezetten erre a feladatra specializálódott 'tehetségmenedzser' biztosítja, aki a felek közti kommunikáció támogatása mellett monitorozza a programokat, ellenőrzi a hatékonyságot és segíti a döntéshozókat.

A tehetségmenedzsment fogalmának meghatározásai tehát vagy a részfeladatokat definiálják, a vállalati stratégiai célok átfogó rendszerébe illesztik a tehetségtámogatással kapcsolatos tevékenységeket, vagy pedig egy komplex modellben és rendszerszemléleti megközelítésben foglalják össze a teljes tehetséggondozási folyamatot és annak összetevőit.

Fontos még megemlíteni, hogy az utóbbi egy-két évtizedben tanúi lehettünk a tehetségkép markáns változásának a pedagógiai-pszichológiai szakirodalomban, mely során a tehetség fogalma egyre inkább egy fejlődési folyamatként került értelmezésre, és melyben kiemelt szerepet kapnak a környezeti tényezők, az intra- és interperszonális összetevők interakciói, a területspecifikus jelleg, az alakíthatóság és rugalmasság, a pszichoszociális tényezők és az értékeség kérdése (Sternberg & Davidson, 2005; Subotnik, Olszewski-Kubilius, & Worrell, 2011). Ugyanez a váltás a vállalati szférában is megjelent, így a tehetségmenedzsment területén is megjelentek a korábbiaknál inkluzívabb szemléletű, a direkt és lineáris összefüggések helyett az interakciókon és kölcsönhatásokon alapuló fejlődési folyamatokat előtérbe állító, valamint az optimális környezeti feltételeket jobban hangsúlyozó modellek és elméletek.

3.3. Kompetenciák és tehetségmenedzsment

A stratégiai humánmenedzsment hatékony eszközeit jelentik azok a rendszerek, melyek a kompetenciákra alapozva integrálják és koordinálják a humánpolitika elemeit. Az ilyen rendszerek középpontjába állított kompetenciamodellek alkalmasak arra, hogy az emberi teljesítmények értékelésének és menedzselésének a részfolyamatait, a kiválasztás, a fejlesztés, a teljesítménymenedzsment, az előléptetések, a bérezési rendszer és a karrier- és utódlástervezés folyamatát összehangolják (Klein & Klein, 2012), így jó kiindulási alapot jelenthetnek a tehetségmenedzsment számára is.

A kompetencia „a jó, kiváló teljesítményhez szükséges magatartást befolyásoló személyes jellemzők összefoglaló elnevezése” (Koncz, 2004. 165. o.), illetve „olyan viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságokra vonatkozik, amelyek meghatározzák a teljesítményt” (Klein & Klein, 2012. 67. o.). Ez azt jelenti, hogy a kompetenciákat viselkedésformákkal érdemes definiálni és mérni annak érdekében, hogy azokat a gyakorlatban is jól lehessen használni. A kompetenciamodellek a megfelelő munkahelyi teljesítmény eléréséhez szükséges kompetenciákat összesítik, ebből pedig az következik, hogy mivel a jó teljesítményhez a különböző munkakörökben más és más kompetenciák szükségesek, a modellek, illetve a kompetencia alapú munkaköri leírások is nagymértékben különbözhetnek a különböző vállalatok és munkakörök esetében. Bizonyos területeken ugyanakkor, például a vezetői feladatkörök esetében találhatóunk olyan generikus kompetenciamodelleket, melyek alapos kidolgozottságuk következtében nem kötődnek speciális szakterülethez, hanem általános érvényűek és jól használhatóak különböző vállalati környezetekben. Fontos megjegyezni a kompetenciákkal kapcsolatban, hogy bár jól strukturálják a humánmenedzsmenttel kapcsolatos folyamatokat, illetve leírják a munkakörhöz szükséges személyes jellemzőket, önmagukban nem garantálják az adott területen nyújtott jó teljesítményt, hiányuk viszont szinte biztosan elégtelen munkavégzéshez vezet.

A legtöbb munkakör leírható a generikus kompetenciamodellek összetevőinek egy optimális kombinációjával, bizonyos helyzetekben ugyanakkor, speciális szakterületeken vagy munkakörökben ez valószínűleg nem elegendő, hanem szükséges a konkrét munkakör előzetes, kompetenciaalapú feltérképezése (Malét-Szabó és munkatársai, 2018). Ezért tehát egy kompetenciamodellel alapuló tehetségmenedzsment-rendszer felállításának egyik első lépése az adott munkakörökben, szakterületeken nyújtott kiváló teljesítményhez szükséges kompetenciák alapos áttekintése kell, hogy legyen, és ez alapján válik majd lehetővé annak megfogalmazása, hogy kit, milyen tehetséget keresünk és hogy milyen támogatást vagy fejlesztést tudunk számára nyújtani. A kompetenciák vizsgálata lehetővé teszi a tehetségprogramba való bekerülést, jelentheti a teljesítmény értékelése mellett a visszajelzések alapját, ez alapján lehet döntéseket hozni a képzésekkel, fejlesztésekkel és jutalmazással kapcsolatban, ennek segítségével válik tervezhetővé a karrier, illetve ez alapján válik mérhetővé a támogató program hatékonysága.

3.4. Jó gyakorlatok és empirikus adatok a tehetségmenedzsment területén

A tehetségmenedzsmenttel kapcsolatban született kutatások fő célja, hogy a HR gyakorlat tehetséggel kapcsolatos aspektusait összefüggésbe állítsák a vállalati teljesítmény egyes mutatóival. Ezek többsége, különösen a nagy mintával dolgozó kutatások érdekes és hasznos konklúziókat fogalmaznak meg a tehetségmenedzsment hatásairól és eredményeiről, ám gyakran egy jelentős módszertani hiányossággal küzdenek: a vállalatok részéről sok esetben egy válaszadó, egy felsővezető vagy egy humánerőforrás-szakember biztosítja a HR gyakorlattal kapcsolatos adatokat, ezek pedig szubjektívek lehetnek és torzíthatnak (Gerhart, Wright, McMahan, & Snell, 1998) the typical research design in this area relies upon on a single respondent to validly assess firmwide HR practices. To date, no study has adequately addressed the reliability of such measures, a basic requirement of construct validity. Previous efforts have either defined reliability so narrowly as to miss a major source of measurement error (raters. Az adatok sajátosságai, valamint a tehetségmenedzsment-gyakorlat egyedi és speciális jellegénél fogva ezek a kutatások nem minden esetben alkalmasak általános érvényű törvényszerűségek megfogalmazására, ugyanakkor épp az esettanulmány-jellegű leírások teszik lehetővé, hogy a szubjektívebb megközelítés következtében árnyaltabb, az adott szervezeti sajátosságokat jobban jellemző, gyakorlatiasabb eredményeket kapjunk. A limitációk és az előnyök tudatában az empirikus eredmények jó támpontot nyújthatnak egy komplex tehetségmenedzsment rendszer kidolgozásához.

A Tower Watson tanácsadó cég 2012-es 'Talent Management and Rewards Study, North America' c. felmérése (Tower Watson, 2012) átfogó képet ad amerikai és kanadai cégek jutalmazási és tehetségmenedzsment gyakorlatáról. A vizsgálatban résztvevő 316 szervezet megkérdezése alapján a szerzők felállítanak egy olyan szemléleti keretet, mely a gyakorlati tevékenységekből kiindulva építi föl azt az általánosan használható rendszert, mely az *integráció*, a *szegmentálás* és az *agilitás* jelenlétén keresztül biztosítja a hatékony jutalmazási és tehetségmenedzsment folyamatokat.

Az *integráció* azt jelenti, hogy a tehetségmenedzsment programokat össze kell hangolni egymással, a tágabb értelemben vett üzleti stratégiával és célokkal, illetve a munkaerő vonzására és megtartására irányuló egyéb tervekkel (pl. HR, branding, IT fejlesztések). A vizsgálatok alapján kiderül, hogy a kompetenciamodelleket használó vállalatok csupán 36%-a kapcsolja össze a kompetenciákat a jutalmazások rendszerével, illetve hogy a cégek, akik a fenti tevékenységeket intenzívebben végzik, kevesebb problémával küzdenek a tehetséges, felkészült, vagy csúcsteljesítményre képes munkaerő céghez vonzásában és megtartásában, valamint nagyobb a szervezeti hatékonyságuk.

A *szegmentálás* célja, hogy azonosítsuk a szervezet szempontjából meghatározó képességű dolgozókat, definiáljuk a különböző dolgozói csoportok jellegzetességeit, és differenciált, az egyedi igényekhez illeszkedő munkahelyi tapasztalatokat nyújtunk számukra. A tanulmányban vizsgált cégek többsége három tehetségcsoportot azonosít:

- legjobban teljesítők ('top-performers'),
- magas (szakértői vagy vezetői) potenciállal rendelkezők ('high-potentials'),
- az üzleti eredményesség szempontjából kritikus kompetenciákkal rendelkezők ('employees with critical skills').

Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a tehetségbankba érdemes egyrészt a kiemelkedő teljesítmény vagy a kiemelkedő potenciál alapján keresni a munkavállalókat, ugyanakkor az üzleti szempontból kritikus munkakörök, illetve az annak betöltéséhez szükséges kompetenciákkal rendelkező munkavállalók is külön figyelmet kaphatnak a tehetségprogram során.

Harmadik elvként fekteti le a tanulmány az *agilitás* szükségességét, mely a változó üzleti és gazdasági körülményekhez való gyors és rugalmas alkalmazkodást jelenti, ezáltal a vállalatok jobban tudják kezelni a kockázatokat és növelhetik a teljesítményüket. Ennek elérése érdekében javasolják a szerzők egy rugalmas javadalmazási rendszer kialakítását, a változásmenedzsment, ezen belül is a kommunikáció szakszerűségére való törekvést, illetve a különböző programok hatékonyságának adatokon alapuló elemzését.

Összességében a jelentés által kiemelt három fogalom jól megragadja a TM alapelveit, de kritikaként említhető a korábban említett szubjektív adatközlés, illetve hogy a TM komplex rendszerén belül a tanulmány elsősorban a juttatásokra koncentrál, ez a modelljük központi fogalma, így a tehetségmenedzsment többi, lényeges eleme kevésbé jelenik meg.

Más kutatások a tehetségmenedzsment egyéb aspektusait helyezik a középpontba. Hartmann és munkatársai (Hartmann, Feisel, & Schober, 2010) például Kínában működő multinacionális vállalatok tehetségmenedzsment gyakorlatát tekintik át, és arra keresik a választ, hogy egyrészt a vállalatok hogyan azonosítják, fejlesztik és tartják meg a tehetséges munkavállalókat, illetve hogy mennyire kötődik a TM gyakorlata a vállalati kultúrához. Vizsgálatuk fontos tanulsága, hogy a nagy munkaerőmobilitás ellenére a vállalatok többnyire csak a munkavállalók teljesítményét és/vagy potenciálját térképezik föl, a munkakörök betölthetőségének nehézsége nem jelenik meg a tervezésben, a kritikus munkakörök azonosítása a legtöbb esetben hiányzik. A kultúra kérdését járja körül Sidani és Ariss (2014), akik a Golf-öböl környéki országok tehetségmenedzsment-gyakorlatát feltérképezve a vizsgálatuk során felvett interjúkban megjelenő tipikus témák alapján (pl. helyi és külföldi munkavállalók különbségei, a női munkavállalók és tehetségek speciális helyzete, a hagyományos vezetési stílusok és a modern tehetségmenedzsment össze nem illése, a tehetséggel és nemzetiiségekkel kapcsolatos sztereotípiák kérdése) erőteljesen rávilágítanak a TM kulturális meghatározottságára.

Hazai vizsgálatként említhetjük azt a munkát, amely a „legjobb munkahely” felmérésekben kiemelkedően szereplő öt vállalat vezetőjével készített interjúk alapján tárja fel a tehetségmenedzsment jellegzetességeit az adott cégeknél (Poór & Konczosné Szombathelyi, 2015). A szerzők megállapítják, hogy a vizsgált vállalatok a) a tehetségmenedzsmentet stratégia feladatként kezelik, b) a tehetségmenedzsment kialakítása során a munkavállalói és szervezeti szükségleteket egyaránt figyelembe veszik, c) a tehetségmenedzsment folyamatának a kérdezők által definiált egyes szakaszait (vonzás, toborzás, kiválasztás, fejlesztés, ösztönzés, megtartás) egyaránt kiemelt fontossággal kezelik, illetve hogy d) a tehetségmenedzsment lehetőségeit különböző módon használják ki a munkavállalók, melyet demográfiai, kulturális és egyéni tényezők is befolyásolnak. Az előremutató és optimizmusra okot adó, biztató eredmények mögött észre kell vennünk ebben az esetben is a vizsgálat limitációit, melyek tükrözik a területen uralkodó fogalmi és módszertani tisztázatlanságot: a tehetségmenedzsment fogalmát lényegében a HR funkciókkal (vonzás, toborzás, kiválasztás, fejlesztés, ösztönzés, megtartás) írják le, illetve nagymértékben támaszkodnak az interjúk által nyújtott kvalitatív adatokra.

Horváth Anett (2007) a Magyar Posta Zrt. tehetségmenedzsment programját ismerteti részletesen, illetve néhány más, kisebb méretű vállalat hasonló törekvéseit, gyakorlatát tekinti át, és ez alapján keresi az általános tanulságokat. A tanulmány különösen érdekes része az, ahol a szerző összegyűjti azokat a buktatókat, melyek nehézséget jelenthetnek a TM végrehajtásának során a vállalatok életében. Az alapvető nehézség az, hogy meg kell küzdeni a munkatársak azonosítása, többiek közül való kiemelése és a rájuk fordított extra figyelem következményeivel, ezen belül pedig problémát jelenthet, ha a munkavállaló karrierterve nem egyezik a munkáltatóéval, ha irreális elképzelései vannak a feleknek a program eredményeivel kapcsolatban, ha tisztázatlan a szereplők közti feladatmegosztás, ha nincs elég erőforrás a TM-re, ha hatalmi harcok, konfliktusok vannak a szervezetben, amelyek a TM kapcsán felszínre kerülhetnek, ha a vezetők konkurenciát látnak a különleges bánásmódot kiérdemlő munkavállalókban, illetve a programba be nem kerültek esetében csökkenhet a teljesítmény és az elkötelezettség [1]. E nehézségek és veszélyek miatt különösen oda kell figyelni a program kommunikációjára, ezen belül a következetes, átlátható és nyílt információáramlásra, ez pedig különösen érzékeny terület a sikertelen pályázókkal való kommunikáció esetében.

A kutatások alapján összességében azt látjuk, hogy a tehetségmenedzsment általában fontos ügy a munkahelyeken, de a szervezetben betöltött helye és gyakorlata igen változó, a vállalati stratégiáknak nagymértékben alárendelt, így nehéz egy mindenhol alkalmazható, egységes, ugyanakkor hatékony és jól működő rendszert felállítani. Ezért a következő, utolsó részben egy olyan komplex munkahelyi tehetségmenedzsment modellt ismertetünk, amely elsősorban a gyakorlati feladatok szempontjából ismerteti a TM rendszer elemeit, illetve felteszi azokat a kérdéseket, melyet a szervezetek szintjén meg kell válaszolni és lefektetni egy komplex szervezeti rendszer kialakítása előtt.

3.5. Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modell (KMTM)

A Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modell kialakítása során figyelembe vettük a tehetségmenedzsment kérdését stratégiai szintre emelő modellek alapelveit, a kompetenciamodellek elgondolásait, a részfeladatok felsorolását tartalmazó definíciókat, valamint néhány olyan működő, munkahelyi tehetségmenedzsment-gyakorlatot, melyek egyes elemei jól illeszkednek az elméleti megfontolások által felállított kereteinkhez. Ezek közül kiemelkedik a Saba cég szoftveresen is támogatott tehetségmenedzsment rendszere [2], melyben a folyamatos teljesítményértékelés köré rendezik a gyakorlati részfolyamatokat, a toborzás, a fejlesztés, a kompenzáció és a vezetés/utódlás kérdését.

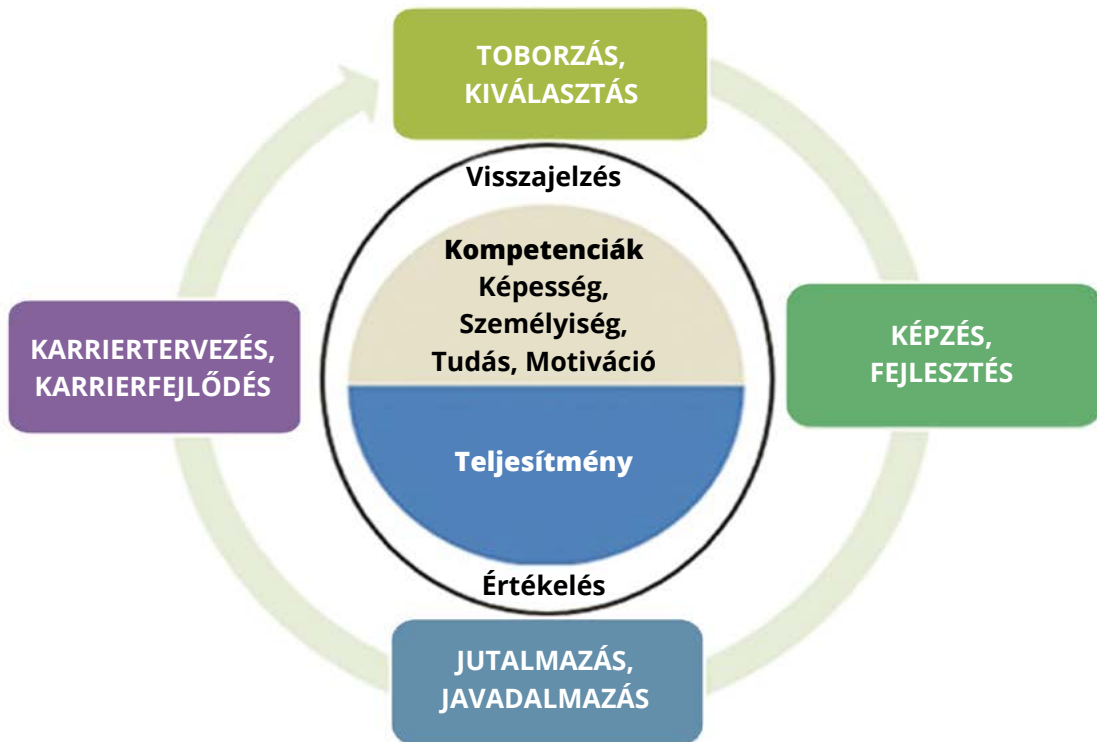
Az ezek alapján felállított KMTM fő jellemzője, hogy 1) a TM folyamatát stratégiai kérdésnek tekinti, 2) az egymásra épülő és egymással folyamatosan interakcióban lévő gyakorlati tevékenységekre koncentrálnak, 3) a kompetencia-modellhez illeszkedik, 4) hangsúlyozza a visszajelzés és az értékelés folyamatát, illetve 5) a TM elemeit a 'tehetség klíma' általános környezetében értelmezi (3.1. ábra).

Összetevői:

- *Szervezeti tehetség tudatosság, tehetségstratégia:* A szervezet tehetségkonceptióval és tehetségstratégiával kapcsolatos nézete, álláspontja.
Ez alapján tisztán megfogalmazható a munkahelyi tehetséggondozás célja, elvárt eredménye, valamint a TM helye az átfogó szervezeti stratégiában. E két összetevőből álló 'tehetségklíma' hatással van az összes többi elem működésére. Ennek meghatározása felsővezetői szintű feladat.
- *Toborzás, kiválasztás:* Az adott munkakör kiváló szintű betöltéséhez megfelelő kompetenciákkal rendelkező jelöltek megtalálása, azonosítása és beillesztése.
Célja, hogy a munkavállalók a képességeiknek, érdeklődésüknek és személyes aspirációiknak leg-

inkább megfelelő munkakörbe kerüljenek. Érdemes a kritikus és kulcsfontosságú munkaköröket is azonosítani, hogy célzottan lehessen keresni az azokat betölteni képes embereket. A munkavállalók azonosítása szempontjából a kompetencia-modellek jó támpontot jelentenek. A toborzás első lépése a munkaerő-tervezés (üresedések, üzleti tervek, előre látható munkamennyiség, utánpótlás tervezés), a vonzó vállalati brand, értékrend kialakítása, illetve már a toborzás során érdemes hangsúlyozni a továbblépési, karrierépítési lehetőségeket. Fontos továbbá, hogy átlátható legyen a munkakörök leírása, a feladatok célja, legyen tudatos a csapatba való beilleszkedés korai segítése, a legmegfelelőbb feladatok megtalálása. Az azonosítás során figyelni kell arra, hogy törekedjünk a sokféleségre, és minél több területet vizsgáljunk, illetve hogy az egyéni kompetenciákat és teljesítményt a környezeti tényezők (pl. lehetőségek, feladatok, munkatársak) figyelembevételével értékeljük.

TEHETSÉGLÍMA: SZERVEZETI TEHETSÉGTUDATOSSÁG, TEHETSÉGSTRATÉGIA



3.1. ábra: Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modell

Forrás: saját szerkesztés

- **Képzés, fejlesztés:** Egyéni vagy csoportos, az adott munkakör magas szintű betöltéséhez szükséges képesség- vagy tudásfejlesztési lehetőség nyújtása.

Ez nem csak a különböző tréningeket és képzéseket jelenti, hanem más tehetségtámogatási és -fejlesztési formákat. Ilyen például a komplex mentorálási rendszer, a képzések biztosítása gyakorlati úton, coaching, munkakör-rotáció, nemzetközi tapasztalatszerzés, projektmunkák, felelősségteljes feladatok, „empowerment”, az adminisztráció minimálisra csökkentése. Ezeknek a tevékenységeknek a kialakításához, megtervezéséhez a szervezeti célok mellett az egyéni karrierfejlesztési célokat is figyelembe kell venni, így sokkal inkább biztosítható a munkatársi elköteleződés és a kitartás.

- *Jutalmazás, javadalmazás:* Anyagi vagy egyéb természetű juttatások következetes nyújtása adott teljesítményekhez kötve.
Az átlátható, teljesítményen alapuló juttatások, akár anyagi vagy egyéb típusúak, akkor erősítik a munkavállaló elköteleződését, ha azok igazodnak az igényeihez. Ezért érdemes a szegmentálás alapján kialakított munkavállalói csoportok, illetve lehetőség szerint a személyek egyedi igényeihez igazodva kialakítani a javadalmazási rendszert, akár a hagyományos juttatásokon túli lehetőségeket, pl. a munka-magánélet összehangolása érdekében rugalmas munkaidőt biztosítani.
- *Karriertervezés és -fejlődés:* Egy adott területen kiváló képességekkel rendelkező munkavállaló lehetőségei arra, hogy megfelelő teljesítményt követően, belátható időn belül nagyobb komplexitású, felelősségteljesebb vagy kreatívabb munkakört töltsön be. Ez a folyamat a vezetővé válás vagy a szakmai előrelépés lehetőségeit jelenti. A szervezet szempontjából fontos látni, hogy hol és milyen típusú utánpótlásra lesz/van szükség, oda milyen szakértelem és kompetenciák szükségesek, kifejezett figyelmet fordítva a kritikus munkakörökre és feladatokra.
- *Visszajelzés, értékelés:* Egy adott munkafolyamat végén vagy meghatározott időközönként adott rendszeres, közvetlen és objektív visszajelzés a munkavégzés minőségéről, illetve hosszabb távon a kompetenciákról, ami a kiválasztás, a képzés, a jutalmazás és a karrierfejlődés alapját jelenti. A visszajelzés tartalmazza a formatív, szummatív (összegző) típusú és pszichológiai értékeléseket, de az informális, folyamatra vonatkozó, rövidebb távú vezetői vagy munkatársi visszajelzés is a részét kell, hogy képezze. A visszajelzés konkrét és direkt segítséget tud nyújtani a hibák kijavításában, az erősségek további támogatásában, illetve érzékelteti az odafigyelést, a személy felé való nyitottságot.
- *Kompetenciák:* Olyan viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságok, melyek a kiváló munkavégzéshez szükségesek (Malét-Szabó és mtsai, 2018, Hegedűs, Fabiné Babos, Szatmári, 2021). A kompetenciák vizsgálata többnyire pszichológiai mérőeszközökkel történik. Ez az elem köti össze a TM rendszer egyes elemeit és szereplőit, ezért ennek megfelelő kidolgozása és a kompetenciák szakszerű mérése kulcsfontosságú.
- *Teljesítmény:* Adott feladat, munka végzésének az eredménye, minősége.
A teljesítmény értékelése a kompetenciák mellett képet ad az egyén valódi feladathelyzetben nyújtott eredményességéről, így stabil alapot jelent a későbbi viselkedés előrejelzésére. Kritikus terület az objektivitás biztosítása, ennek érdekében a teljesítmény és a kompetenciák értékelésénél is érdemes több szereplőt megkérdezni a munkavállalóval kapcsolatban és ún. 360 fokos értékeléseket alkalmazni.

A modell középpontjában tehát a kompetenciák, illetve a munkahelyi teljesítmény állnak. Ez a két összetevő a tehetséges munkatársra vonatkozik, aki ezen jellemzők alapján kerülhet be a tehetségprogram rendszerébe. Ekörül látható a visszajelzés és az értékelés, mely alapvetően a munkavállaló teljesítményét jól kismérő közvetlen felettesétől származó információt, illetve kompetenciák esetén a pszichológiai mérések eredményét jelenti. Fontos megjegyezni, hogy a visszajelzés nem csak értékelő jellegű lehet, hanem formatív célú, azaz a végzett tevékenység minőségét, hatékonyságát növelő, az erősségeket, gyengeségeket bemutató visszacsatolás. Ezeknek az adatoknak az ismeretében lehet elkezdni azokat a tevékenységeket, melyek a TM klasszikus elemei: a toborzás, kiválasztás, a képzés, fejlesztés, a jutalmazás, javadalmazás és a karriertervezés folyamatát. Mindezeket a tevékenységeket nem öncélúan, hanem a szervezet egészének a céljaihoz és stratégiájához igazítva lehet hatékonyan végezni, illetve érdemes a tehetség koncepciót tudatosan is a munkahelyi kultúra és klíma részévé tenni. A körben belülről kifelé haladva helyezhetjük el a tehetségmenedzsment rendszer szereplőit az egyéntől a szervezeti hierarchiában egyre feljebb álló felettesek, menedzserek és felsővezetők szintjéig, akikhez a különböző feladatok és tevékenységek rendelhetők.

A modellben megjelennek azok az elemek, melyek a tehetségmenedzsment rendszerek általános gyakorlatainak részei. Azt viszont a kutatási eredmények és az esettanulmányok alapján láthatjuk, hogy érdemes és szükséges az adott szervezet sajátos jellegzetességeihez igazítani a tehetségmenedzsment rendszert is, így a konkrét lépések megtétele előtt mindenképp végig kell gondolni néhány, az adott szervezet elképzeléseire vonatkozó kulcskérdést. Egy komplex tehetségmenedzsment rendszer felállítása előtt a következő területeken felmerülő kérdések megválaszolása szükséges:

1. Stratégia:

- Milyen oka van a program bevezetésének? Szükséges-e, megéri-e bevezetni egy komplex, új rendszert? Milyen eredményeket várnak tőle és mikorra?
- Hogyan illeszkedik az átfogó szervezeti stratégiához és célokhoz a tehetséggel kapcsolatos stratégia?
- Hogyan kommunikálják ezt a munkavállalók felé és hogyan biztosítják az információk átláthatóságát és hozzáférhetőségét? Hogyan tudják a szervezet egészét megnyerni az ügynek?
- Milyen elméleti keretet használnak? A szervezet hogyan definiálja a tehetség fogalmát és ezt mennyire ismerik az érintettek?
- Mi a mérés célja? Mire keressük a „tehetségeket”? Minél inkább tudjuk a célt, annál inkább tudunk ahhoz illeszkedő személyeket keresni.

2. A tehetségbank kialakítása, azonosítás:

- Milyen tehetségterületeket akarunk keresni, feltárni? A mérőeszközök akkor a leghatékonyabbak, ha a lehető legpontosabban meghatározzuk, hogy milyen jellemzőt, képességet keresünk, ehhez pedig sokat segít a kompetencia-modellek használata.
- Mire és hogyan használjuk fel az eredményeket?
- Hány főt keresünk? Hogyan határozzuk meg a tehetségmezőt és mi határozza meg az értékelési kritériumokat?
- Melyek az értékelés súlypontjai, alapelvei, mi a fő algoritmus?
- Be tudjuk-e vonni a folyamatba az információ-technikai eszközöket? Hogyan?
- Megfelelő lesz-e a rendszer a sokféle és heterogén populáció mérésére, lefedi-e a különböző munkakörökhez szükséges tehetségkompetenciákat?
- Hogyan fogják az „azonosított” munkavállalókat nevezni a tehetségprogram során?
- Hogyan történik a visszajelzés? Ki mennyit tudjon az egyéni mérési eredményekről? Mi a felettesek és a munkavállalók betekintési jogosultsága?
- Mennyire rugalmas a rendszer ahhoz, hogy alternatív „bejutási” útvonalak is legyenek, hogy többféleképpen is be lehessen kerülni az egyes tehetségprogramokba?
- Azonosítjuk-e a kritikus munkaköröket?

3. Támogató program:

- Meddig tart a támogató program? A beválogatott munkavállaló meddig tartozik a „tehetség” csoportba? Ki lehet-e kerülni onnan és hogyan történik ennek felülvizsgálata?
- Milyen konkrét tevékenységeket tud a szervezet nyújtani a tehetségbankba bekerült munkavállalóknak? Milyen képzéseket, támogatást tud biztosítani? Ezek mennyire épülnek belső, és mennyire külső erőforrásokra?
- Mennyire tudják figyelembe venni a tehetségprogram kínálatának kialakítása során az egyéni igényeket, szükségleteket és a személyes karriertervet?
- Mit kezdenek a jelentkezett, de végül be nem válogatott munkavállalókkal? Mennyire valószínű a konfliktusok kialakulása a program következtében?

4. Források, fenntarthatóság:

- Milyen emberi, materiális és információtechnológiai forrásokat igényel a TM rendszer kialakítása?
- Mennyire lesz a rendszer gazdaságos és fenntartható a személyi és materiális feltételeket, valamint az egyéni és a csoportos teszteléseket is figyelembe véve?

- Mennyire rugalmas a rendszer ahhoz, hogy alkalmazkodjon a személyi, gazdasági változásokhoz?
- Mennyire illeszkedik a rendszer a jelenlegi törvényekhez, rendeletekhez, előírásokhoz?

Ezeknek a kérdéseknek az átgondolásával, felsővezetői szintű megválaszolásával és kommunikációjával stabil és konszenzuson alapuló keretet lehet teremteni a tehetségmenedzsment számára, mely a későbbi döntéseket segíti és a feladatok, tevékenységek kivitelezésére irányt mutat.

3.6. Összefoglalás

A tehetségmenedzsment területével kapcsolatban az áttekintett szakirodalmak alapján a következőket állapíthatjuk meg:

A fogalom definíciója nem egységes, ám az újabb megközelítések egyre inkább kiemelik a tehetségmenedzsment stratégiai fontosságát és a szervezet egészébe való beágyazottságát. Ennek gyakorlati megvalósításában sokat segíthetnek a kompetenciamodellek, melyek a kompetencia fogalma köré építve összekötik a HR folyamat különálló elemeit. Érdekes szem előtt tartani a tehetség fogalmában bekövetkezett, 21. századi nézőpontváltásokat, mely a tehetségmenedzsment gyakorlatában is előtérbe helyezi a rugalmasság, az interakciók, az együttműködés, a fejlődésorientált szemléletmód, valamint a környezeti és kapcsolati tényezők fontosságát. A kutatásokat áttekintve a vizsgálati eredmények összességében nagyon változatos képet mutatnak, érdekes kulturális és helyi sajátosságokra hívják fel a figyelmet, de többnyire egységesek abban, hogy megfogalmazzák a tehetségmenedzsment fontosságát és szükségességét, illetve a további fejlődés irányvonalát is kijelölik. Az utolsó részben ismertetett Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modell a tehetségmenedzsment rendszerek felállításának és működtetésének gyakorlati elemeire koncentrálna járja körül a szervezet lehetséges feladatait és azokat a kritikus kérdéseket, melyeket minden szervezetnek érdemes átgondolnia egy komplex tehetségmenedzsment rendszer felállítására előtt.

IRODALOMJEGYZÉK

- Berger, L. A., Berger, Dorothy, R. (szerk.). (2004). *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Collings, D. G., Scullion, H. (2007). Resourcing international assignees. In C. Brewster, P. Sparrow, M. Dickman (Szerk.), *International human resource management: Contemporary issues in Europe* (pp. 87–106). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gerhart, B. A., Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A. (1998). *Measurement error in research on human resource decisions and firm performance: How much error is there and how does its influence effect size estimates?* (CAHRS Working Paper No. #98-30). Ithaca, NY. R <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1140context=cahrswp>
- Halogen TalentSpace. (2017). <https://www.halogensoftware.com/uk/products>
- Hartmann, E., Feisel, E., Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2), 169–178. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2009.09.013>
- Hegedűs, J., Fibiné Babos, B., Szatmári, A. (2021). A kompetenciafejlesztés lehetőségei a rendészetben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1469–1483. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.9>
- Horváth, A. (2007). *Tehetségmenedzsment a hazai vállalatok gyakorlatában*. Budapesti Gazdasági Főiskola.
- King, K. A. (2015). Global talent management: introducing a strategic framework and multiple-actors model. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 3(3), 273–288. <https://doi.org/10.1108/JGM-02-2015-0002>
- Klein, B., Klein, S. (2012). *A szervezet lelke*. Budapest: EDGE 2000 Kiadó.
- Koncz, K. (2004). *Karriermenedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.
- Konczosné Szombathelyi, M. (2013). Tehetségmenedzsment, avagy a HR felelőssége. In P. Róbert (Ed.), *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság. A 2012. június 12-i Kautz Gyula Emlékkonferencia válogatott tanulmányai*. (p. Paper online). Győr: Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar.
- Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E., Ivaskevics K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1). 15-74. http://www.Belugyminisztarium-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompenciak.pdf
- McDonnell, A. (2011). Still Fighting the “War for Talent”? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169–173. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9220-y>
- Poór, A., Konczosné Szombathelyi, M. (2015). Tehetségmenedzsment a „legjobb munkahely” felmérések alapján 2014-ben. *Tér-Gazdaság-Ember*, 3(2), 91–106. Retrieved from http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/folyoirat/TGE_III_evf02.pdf
- PricewaterhouseCoopers. (2014). *Business success beyond the short term: CEO perspectives on sustainability. 17th Annual Global CEO Survey*. <http://www.pwc.com/gx/en/sustainability/ceo-views/assets/pwc-ceo-summary-sustainability.pdf>

- PricewaterhouseCoopers. (2016). *Redefining business success in a changing world. CEO Survey. 19th Annual Global CEO Survey*. <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>
- Sidani, Y., Ariss, A. Al. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region. *Journal of World Business*, 49, 215–224. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.005>
- Sternberg, R. J., Davidson, J. E. (2005). *Conceptions of giftedness*. New York: Cambridge University Press.
- Subotnik, R. F. Olszewski-Kubilius, P., Worrell, F. C. (2011). Rethinking Giftedness and Gifted Education: A Proposed Direction Forward Based on Psychological Science. *Psychological Science in the Public Interest*, 12(1), 3–54. <https://doi.org/10.1177/1529100611418056>
- Tehetségmenedzsment, a HR mumusa. (2005). Retrieved from http://24.hu/fn/penzugy/2005/02/02/tehetsegmenedzsment_hr_mumusa/
- Tower Watson. (2012). *The Talent Management and Rewards Imperative for 2012. Leading Through Uncertainty in Times*. New York. Retrieved from <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=56563>
http://24.hu/fn/penzugy/2005/02/02/tehetsegmenedzsment_hr_mumusa/

KUTATÁSI SZAKASZ

4. EGY KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZER KIALAKÍTÁSÁT MEGALAPOZÓ KUTATÁSI FOLYAMAT ÉS KUTATÁSI TERV

Olajos Tímea – Fodor Szilvia

Bevezető

Az alábbiakban részletesen bemutatjuk az egyes kutatási fázisok (4.1. ábra) feladatait, lépéseit. A kutatói team tagjai a kutatás során napi kapcsolatban álltak egymással, minimum heti egy alkalommal pedig kutatói csoportüléseken vitatták meg az esetlegesen felmerülő szakmai és/vagy logisztikai kérdéseket.



4.1. ábra: A kutatási folyamat ábrája

4.1. Előkészítési szakasz

Az előkészítési fázisban a team tagjai alakuló ülésükön egyeztették a kutatás menetét, meghatározták annak szakaszait, kidolgozták a kutatási tervet (4.1. táblázat). A szakaszokhoz ezután kutatási feladatokat rendeltek, így a kutatást előkészítési, kivitelezési, összegző és értelmező, valamint publikálási fázisokra osztották fel. A fázisok meghatározása mellett egyeztetés alapján kialakították a munkamegosztást, és meghatározták az egyes feladatok szakmai felelőseit.

I. A kutatás előkészítési szakasza
A kutatás elméleti keretének, szakirodalmi háttérének feltárása. Összegző, áttekintő tanulmányok készítése az alábbi témakörökben:
I.1. A hazai és nemzetközi felnőttkori tehetséggondozás áttekintése
I.2. A hazai rendvédelmi szervek lehetőségei a tehetséggondozásban
I.3. A felnőttkori tehetség pszichológiai jellemzői
I.4. Tehetségmenedzsment a munkahelyen
II. A kutatás kivitelezési szakasza
II.1. A strukturált interjúk kérdéseinek összeállítása
II.2. Strukturált interjúk felvétele
II.3. A strukturált interjúk feldolgozása
II.4. A strukturált interjúk, BELÜGYMINISZTERIUM alapkompenciák, korábbi vezetői interjúk szekunder elemzése és a szakirodalmi adatok alapján online kérdőív kidolgozása
II.5. Az online kérdőíves felmérés kivitelezése
III. A kutatás összegzési és értelmezési szakasza
III.1. Az online kérdőív adataiból adatbázis generálása, adatelemzési terv készítése
III.2. Statisztikai elemzések készítése
III.3. A statisztikai próbák adatainak értelmezése, összegzése
IV. Az eredmények publikálásának szakasza
IV.1. A szakmai tehetség prediktív viselkedésjegyeinek és kompetenciáinak leírása
IV.2. A vezetői tehetség prediktív viselkedésjegyeinek és kompetenciáinak leírása
IV.3. Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer leírása
IV.4. A kutatási dokumentumok összeállítása, szerkesztése

4.1. táblázat: *Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kialakítását megalapozó kutatás terve*

Az első – úgynevezett előkészítési – fázisban a kutatás kontextusa, szakirodalmi háttére került feltárára, megbeszélésre. Ennek során a hazai és nemzetközi szakirodalom alapján négy összegző tanulmány született. Ezen tanulmányok közül kettő háttértanulmányként a felnőttkori tehetséggondozással kapcsolatos általános ismereteket, illetve a hazai rendvédelmi szervek tehetséggondozással kapcsolatos lehetőségeit, a rendvédelmi szervek tehetséggondozási előzményeit ismerteti. Másik kettő tanulmány jelen kutatáshoz szorosan kapcsolódva a felnőttkori tehetség pszichológiai jellemzőit, valamint a munkahelyi tehetségmenedzsment releváns tudnivalóit járja körül. Ezen előkészítő szakaszban a szakirodalom áttekintése után kiválasztásra került az a munkamodell (Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modell), melyet a rendvédelmi szervek szervezetspecifikus jellemzőivel, szervezeti kultúrájának sajátosságaival összhangban kutatásunk során alapul vettünk.

4.2. Kivitelezési szakasz

A kivitelezési fázis a kutatások klasszikus módszertanát követve két szakaszból tevődött össze: egy elővizsgálatból és egy fővizsgálatból. Az elővizsgálat tapasztalatait figyelembe vettük a fővizsgálat megtervezésekor, a vezetői, illetve szakmai tehetséget előrejelző viselkedésjegyek és kompetenciák listájának véglegesítésekor.

4.2.1. ELŐVIZSGÁLAT

Az elővizsgálat célja egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kifejlesztését támogató, illetve a rendészeti szakmai, valamint vezetői tehetség prediktív kompetenciáit, viselkedésjegyeit megalapozó online „Tehetség” kérdőív módszertani előkészítése volt. Ennek érdekében először strukturált vezetői interjúk kidolgozása és felvétele történt a vezetői és szakmai tehetség, illetve egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kialakításával kapcsolatban.

Lépései a következők voltak:

- A kutatásvezető és a kutatói team által összeállított kérdéslista alapján a felsővezetői interjú kérdéseinek összeállítása, a minta kérdéssor véglegesítése, egyeztetése.
- A kijelölt mintába bekerült interjú alanyok megkeresése, időpont egyeztetések.
- Személyes megkeresések, az interjúk felvétele (17 fő).
- A strukturált interjúk kérdésre adott válaszainak kérdésenkénti összesítése.
- Az interjúk elemzése, a tapasztalatok tanulmányban történő összegzése.

Ezután sor került a korábbi, egységes közszolgálati alapkompenciák kidolgozásához kapcsolódó vezetői interjúk szekunder elemzésére. A Belügyminisztériumban a „Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú projekt keretében készült, a BELÜGYMINISZTERIUM egyes területein szükséges alapkompenciák meghatározását célzó vezetői interjúk és kérdőíves vizsgálat releváns adatait (Malét-Szabó és mtsai, 2018) szekunder elemzésnek vetettük alá a tehetséges személyek kritériumainak előzetes meghatározása céljából. A Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetének átadott összefoglalók releváns részeinek tartalomelemzése történt meg: az interjúk tehetséges személyekre vonatkozó tartalmainak kategóriákba sorolására, valamint összegzésére került sor. Továbbá a kérdőíves vizsgálat eredményeinek összegzéseit is áttekintettük a kompetenciák és viselkedésjegyek megnevezését, illetve megítélését tekintve, hogy előzetes képet kapjunk az egyes területeken fontosnak tartott jellemzőkről.

Végül, a strukturált interjúk, az egységes közszolgálati alapkompenciák, a korábbi vezetői interjúk szekunder elemzése, továbbá a szakirodalmi adatok alapján megtörtént az online tehetség kérdőívbe javasolt szakmai és vezetői prediktív viselkedésjegyek és kompetenciák kidolgozása. E kidolgozás során a kutatócsoport több ülésben egyeztetett, a teljes szakmai konszenzus létrejöttéig. A visszacsatolás érdekében 2017. 10. 28-án Budapesten személyes szakmai találkozó keretében került elfogadásra az elővizsgálati kompetencia- és viselkedésjegy lista.

4.2.2. FŐVIZSGÁLAT

Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kérdőívét a Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetének kutatócsoportja dolgozta ki a Belügyminisztérium számára, a Belügyminisztérium szakértői csoportjával egyeztetve. A kérdőívben megjelenő témakörök nem fogják át a szervezeti tehetségmenedzsment teljes spektrumát, hanem specifikusan azok a területek jelennek meg benne, amelyek az előzetes dokumentum- és interjúelemzés alapján relevánsnak bizonyultak. A kérdőívfelvétel egy online felületen keresztül, a LimeSurvey program segítségével történik. A munkavállalók kényelmét figyelem előtt tartva a kérdőívet minden kitöltő egy egyéni linken, egyéni azonosítóval ellátva kapja meg. Ez lehetővé teszi, hogy a kérdőív kitöltését meg lehessen szakítani, később folytatni lehessen. A Belügyminisztérium előzetesen átadja számkra szervezeti egységenként a megkérdezésre bevont dolgozók létszámát (4.2. táblázat). Ennek megfelelően elkészítjük a LimeSurvey-be történő belépéshez szükséges kódokat, egyéni kitöltési linkeket, majd átadjuk ezeket a Belügyminisztérium számára, akik elküldik a szükséges azonosítókat a kijelölt dolgozók számára. Terv szerint összesen 250 fő megkérdezése történik meg. A válaszokat az egyetem LimeSurvey

rendszere rögzíti és tárolja, a kapott válaszokat pedig majd feldolgozva, összesítve adjuk át a Belügyminisztérium számára. Ily módon biztosítva van az anonimitás. Az adatokat az egyetemen a pszichológiai kutatási etikai elveknek megfelelően kezeli a kutatócsoport, harmadik félnek nem kerülnek kiadásra.

	Szervezet	Fő
1.	Általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv	100
2.	Terrorelhárítási Központ	10
3.	Nemzeti Védelmi Szolgálat	10
4.	Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság	50
5.	Büntetés-végrehajtási szervezet	50
6.	Egyéb	30
	ÖSSZESEN	250

4.2. táblázat: A fővizsgálatban résztvevők megoszlása szervenként

4.3. Összegzési és értelmezési szakasz

Adatelemzési terv kialakítása

Az összegzési, értelmezési fázis fontos lépéseként elkészült egy adatelemzési terv, mely nem más, mint egy előzetesen kidolgozott hipotetikus terv azon statisztikai elemzésekre vonatkozóan, melyet a kapott adatok és a kutatócsoport által kialakított változók ismeretében elméletileg el lehetne elvégezni (4.2. ábra). Ezek a következő eljárások:

- A válaszadók mintájának leíró statisztikája; leíró statisztikák számolása viselkedésszempontként és kompetenciaként, mind a vezetői mind a szakmai tehetség esetén, hogy az alapvető fontossági sorrend és a heterogenitás megvizsgálásra kerüljön.
- Megerősítő faktoranalízis futtatása a vezetői és szakmai tehetség esetében értékelt viselkedésszempontokra. Amennyiben a struktúra nem az eredeti elképzelésnek megfelelő, akkor hierarchikus klaszteranalízisre kerül sor a kompetenciahatárok megállapítása céljából. Főkomponens analízis segítségével megállapításra kerülhet az egyes viselkedésszempontok súlya egy adott kompetencián belül, illetve a mérés megbízhatóságára vonatkozó theta érték is.
- Korrelációs elemzés is alkalmazható az egyes kompetenciák fontosságai között vélt feltételezések megállapítására külön a szakmai és a vezetői tehetségre vonatkozóan.
- A válaszadókat tekintve klaszteranalízis is végezhető és megvizsgálható annak a lehetősége, hogy az egyes BELÜGYMINISZTERIUM szervek vagy az egyes szakterületek mentén az elvárások elkülönülnek-e a szakmai és a vezetői tehetség prediktív kompetenciái mentén.
- Többváltozós varianciaanalízis szervekre, szakterületekre külön-külön.
- Összegző, leíró statisztikák szükségesek a legfontosabb kompetenciák megnevezése kapcsán, továbbá a tehetségmenedzsment programba való beválogatás szempontjainak megítélése kapcsán.

- Mindenképpen meg kell, hogy történjen az egyes tehetségmenedzsment területekkel való elégettség és a megítélt fontosság összevetése kérdésenként.
- Hatékonyak tartott tehetséggondozási formák összefoglalása, ha van rá lehetőség, akkor szervenkénti összevetéssel.



4.2. ábra: Az adatelemzési tervben szereplő statisztikai eljárások (saját szerkesztés)

4.4. A kutatás publikálásának szakasza

Végül az utolsó kutatási szakaszban a szakmai és vezetői tehetség prediktív viselkedésjegyeinek és kompetenciáinak leírása, illetve egy komplex rendészeti tehetségszervezési rendszer pszichológiai moduljának leírása történik meg. A kutatási dokumentumok összeállításával, szerkesztésével és átadásával zárul a kutatás.

IRODALOMJEGYZÉK

- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E., Ivaskevics K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1). 15-74. http://www.Belugyminisztrium-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompenciak.pdf

5. VEZETŐI INTERJÚK ELŐVIZSGÁLATI SZEKUNDER ELEMZÉSE

Balázs Katalin – Hőgye-Nagy Ágnes

Absztrakt

Jelen tanulmány célja a Belügyminisztérium felsővezetői körében interjúk módszerrel kivitelezett, a bejövő állomány elvárt alapkompenciáira vonatkozó megkérdezés szekunder adatelemezése. Egészen pontosan a cél a tehetségekre vonatkozó koncepciók előzetes feltérképezése a saját vizsgálatok előtt, információszerezés és módszertani tanulságok levonása érdekében. A releváns interjúrészletek tartalomelemzése történt meg, a tanulmány ezen elemzések összefoglalója. Az interjúkból készült tanulmányok áttekintése alapján elmondható, hogy a közszolgálat területén tehetségesnek tartott személyek leggyakrabban kiemelkednek szakmai tudásuk, fejlődésre való igényük, szorgalmuk, példamutatásuk, rendszerszemléletük, problémamegoldó képességük, vezetői képességeik, döntési képességük, kreativitásuk, kommunikációs képességük és/vagy empátiájuk tekintetében. A további megkérdezések során célszerűnek tűnik a szakmai és vezetői tehetségek jól elkülönülő vizsgálata, valamint néhány gyakran alkalmazott válasz pontosítása is.

Kulcsszavak: tehetség, prediktív jellemzők, vezetői tehetség, szakmai tehetség, etalon személyek

5.1. Bevezetés

A „versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VE-KOP-16-2016-00001 azonosítószámú projekt keretében az Alapkompétencia Kutatócsoport tagjai felsővezetői interjúkat készítettek, illetve kérdőíves megkérdezést folytattak le a bejövő állomány kiválasztásának megalapozása érdekében. A Belügyminisztérium munkatársai rendelkezésünkre bocsátották a 2017 elején, szervenként elkészített tanulmányokat (Drusza, é.n.; Igács, é.n. Kovács, é.n.; Magasvári, é.n.; Szeles, é.n., Malét-Szabó és mtsai, 2018). Az átadott dokumentumok több szempontból tanulságosak az általunk kivitelezni kívánt tehetségfejlesztő rendszert megalapozó kutatások tervezéséhez. Jelen tanulmány célja a korábban elkészült dokumentumok áttekintése a tehetséges munkatársak kiválasztása és fejlesztése szempontját szem előtt tartva, valamint a tehetségfejlesztő rendszerre vonatkozó vizsgálatok megtervezését elősegítő módszertani következtetések levonása.

5.2. Felsővezetői interjúk

Minden belügyi szerv esetében felsővezetőkkel készült strukturált interjú az adott területen kívánatosnak tartott alapkompétenciák feltárása céljából. Szervenként három és hat fő között volt a megkérdezett vezetők száma. Az interjúk adatait a tanulmányok szerzői különböző terjedelemben és formában összegzik:

előfordul, hogy csak egy összefoglaló áll rendelkezésünkre az interjúalanyok válaszaiból, illetve van olyan tanulmány is, ahol a felsővezetők szó szerinti válaszai szerepelnek. A továbbiakban a BVOP, NAV, OKF, ORFK és egyéb rendvédelmi szervek képviselőivel készült interjúk összefoglalóinak témareleváns részei tartalomelemzésére kerül sor, tulajdonképpen szekunder adatelemzés történik. Az interjúk során a tehetségfejlesztési rendszer szempontjából számunkra leginkább informatív kérdések a következők voltak:

„Mi emeli ki a (szakmai/vezetői) tehetséget a beosztottak közül?”

„Nevezzen meg 3 olyan beosztott kollégáját, akit mindenképpen kiemelné a szakmai képességei/tehetsége alapján! Milyen tulajdonságok és képességek alapján emelkednek ők ki a többiek közül?”

„Nevezzen meg 3 olyan beosztott kollégáját, akit mindenképpen kiemelné irányítói/vezetői képességei/tehetsége alapján! Milyen tulajdonságok és képességek alapján emelkednek ők ki a többiek közül?”

5.2.1. TEHETSÉGEK MEGKÜLÖNBÖZTETŐ JELLEMZŐI

Az első kérdés esetében, miszerint „Mi emeli ki a (szakmai/vezetői) tehetséget a beosztottak közül?”, az interjúalanyok a két különböző tehetségtypust nem mindig határolják el a válaszokban. Ugyan vélelmezhető, hogy mely említett tulajdonságok vonatkoznak inkább a szakmai- és melyek a vezetői tehetségre, de nem lenne korrekt ezt az elkülönítést önkényesen megejteni. Így az alábbiakban általában tudunk a tehetségekre vonatkozó elképzelésekről szólni.

A válaszadók a tehetségeket leggyakrabban (tíz fölötti említés) az alábbi tulajdonságok alapján tartották beazonosíthatónak. A válaszadók szerint jellemző rájuk a *kiemelkedő szakmai tudás*, pl. „magas szintű általános szakmai felkészültség”, vagy konkrétabban megfogalmazva „a területhez kapcsolódó jogi, szakmai elméleti és gyakorlati ismeretek”, vagy a „környezet, szakma és politika, a szabályozások, a rendszer, a munkakörnyezet és a folyamatok magas szintű” ismerete. A válaszadók gyakran említették valamilyen formában a *fejlődésre való igényt*, például „töretlen fejlődési igény”, „saját erősségek fejlesztése”, „rendelkezzen egy nagy adag tanulási szándékkal” vagy „képes tanulni, képes fejlődni”, valamint motiváció az önképzésre. Gyakran említették még a *rendszer szemléletet* mint megkülönböztető jellemzőt, pl. „átfogó látásmód”, „globális szemlélet”, „komplex rendszerekben is meglát összefüggéseket”, „rendszerben való gondolkodás képessége”. Azonban nemcsak a konvergencia, hanem a divergens gondolkodást is említik a válaszokban, azaz a *kreatív gondolkodás* jellemzőit is felvetik, például „egy probléma megoldására komplex, akár újszerű megoldással képes előállni”, „kreatív”, „jó ötletei vannak”, „újítás képessége”, „konstruktív”, „innovatív gondolkodás”. Továbbá az *irányítás, vezetés képessége* jelenik meg a válaszokban kiemelt jellemzőként: „meg tudja értetni a feladatot”, „át tudja adni az információt”, „egyértelmű követelménytámasztás”, „iránymutató képesség”, „irányítás képessége”, vagy képes „dönteni, koordinálni, tervezni, pozitívan menedzselni bizonyos szakmai projekteket”.

Kevesebbszer említik a válaszadók, de még mindig gyakori válaszok a következőkben felsorolt jellemzők is, melyek a válaszadók szerint a tehetségek kiválasztását elősegíthetik. Ilyen volt a *szorgalom*; a *kiemelkedő kognitív képességek*, például „intelligencia”, „dinamikus, gyors gondolkodású”, „okos”, „szintetizáló képesség”, „jó felfogás”; *lényeglátás*, folyamatokban való gondolkodás; *problémamegoldó képesség*; a *döntési képesség*, pl. „gyorsan, határozottan tud dönteni”, „döntéshozói képesség”; és a. A tanulmányok beszámolnak a társas viselkedésre, illetve megítélésre vonatkozó válaszokról is: a *példamutatás*: „magas szintű erkölcsi felfogás”, „megkérdőjelezhetetlen személyi és szakmai tisztesség”, „erkölcsileg, morálisan kikezdetlen legyen”; *empátia*, pl. „empátia a vezetők és a beosztottak felé”, „rendelkezik beleérző képességgel”, „gondoskodás”, „érzelmi intelligencia”. Valamint *kommunikációs képesség*, megtalálja minden irányban a hangot a vele kapcsolatba kerülőkkel”, „kitűnően kommunikál”, „jó kapcsolattartási képességgel rendelkezzen”, „jó kommunikációs, kapcsolatépítő képesség”.

Több vezető említette (három-öt fő) a következő megkülönböztető jegyeket is: *következetesség; határozottság; magabiztosság; felelősségvállalás; hatékonyság; elkötelezettség*, úgymint szakmaszeretet; *lelkiismeretesség, „fejllett előrelátás”; nyitottság; együttműködés: diplomatikusság, rugalmasság, alkalmazkodó*. Főleg a szakmai tehetség jellemzése során elhangzik a *fejlődőképesség*, úgymint motiváció az önképzésre, „hamarabb felismeri, mit kell tennie, vagy fejlesztenie a siker érdekében”; és az „önálló munkavégzésre való igény”; valamint az *újszerű ötletek gyakorlati megvalósítására való képesség*. A vezetői tehetségek jellemzése során elhangzott mindezeket kiegészítve a *motiválási képesség; hitelesség*, konkrétan kifejtve például „a vezető megjelenéséből, a kommunikációból, mozdulataiból, megszólalásából, a hanghordozásából, a gesztusaiból azt kell érezni az állománynak, hogy: igen, ő az, akit lehet követni, igen, ő tudja, mit tesz, igen, hozzá lehet fordulni bármivel, ő dönt, általában jól dönt”.

Végezetül ritkábban (egy-két esetben) említésre kerültek a tehetségek következő jellemzői is: alkalmazkodóképesség a változásokhoz; stratégiai látásmód; helyzetfelismerő képesség; asszertivitás; ambíciózus; „mindenből kicsit jobb, mint a többiek”; proaktivitás; kollegialitás; önismeret; megjelenés, igényesség. Inkább a vezetői tehetségekre jellemző, ritkábban említett tulajdonságok: „bírja a villámhárítás képességét a felsővezetés és a beosztottak közötti közvetítés során, a motiváció fenntartása érdekében”; a feladat delegálásának képessége; higgadt; „csapatalkotó képesség”; „meg tudja hallgatni az állományát”, konfliktusmegoldó képesség, exhibicionizmus, támogató attitűd; és érett személyiség.

Az egyes szervek képviselőinek a tehetséget jelző képességekre, személyiség- és viselkedéssjegyekre vonatkozó koncepcióját egymással összevetve nem látatók a vizsgált kérdés alapján markáns különbségek, inkább enyhe hangsúlyeltolódások érzékelhetők a tartalomelemzési kategóriák válaszgyakoriságait tekintve. A kisszámú válaszadó, és a kisméretű eltérés miatt messzemenő következtetések ebből nem vonhatók le, így ezekre bővebben nem térünk ki.

5.2.2. SZAKMAI TEHETSÉG: ETALON SZEMÉLYEK JELLEMZŐI

Az alábbiakban elsősorban a „Nevezzen meg 3 olyan beosztott kollégáját, akit mindenképpen kiemelne a szakmai képességei/tehetsége alapján! Milyen tulajdonságok és képességek alapján emelkednek ők ki a többiek közül?” instrukcióra adott felsővezetői válaszok tartalomelemzése következik. Az elemzést a korábbiakhoz hasonlóan nehezíti, hogy bár a legtöbb összefoglalóban a szó szerinti válaszok, vagy a személyenkénti válaszok összefoglalása szerepel, az is előfordult, hogy csak egy rövid összefoglaló áll rendelkezésünkre.

A szakmai tehetség esetében az összes szerv megkérdezett felsővezetői hangsúlyozzák, hogy a tehetség felismerésében fontos a *szakmai ismeretek kiemelkedő színvonala*, valamint a *szorgalom*, ami megjelenik a válaszokban úgymint munkabírás, terhelhetőség, megbízhatóság, kitartás, vagy konkrétan szorgalomként. Hasonlóképpen minden szerv esetén fontosnak tűnik a *pontosság*, precizitás, úgy is mint „módszeresség”; és a *kreativitás*, konstruktivitás, „nyitottság új módszerekre”, a jó ötletek, vagy az „innovatív szándék”. Hasonlóan gyakran említik az *elkötelezettséget*, lojalitást, szakmaszeretet, elhivatottságot. Kevesebbszer, de szintén kiemelik az *intellektuális képességeket*, hogy például gyorsan tanul a személy; illetve a *fejlődésre való igényt* is. Többben felvetik az *empatikuságot* mint megkülönböztető jegyet, úgy is mint emberséget, valamint a *megújulásra való képességet*.

A BVOP képviselői gyakran említik az az önálló munkavégzést; de ezzel egyidejűleg a személyes kapcsolatok kialakításának képességét, az alkalmazkodást; és hogy a szakmai tehetség képes a helyzeteket átlátni. Az OKF részéről megkérdezett vezetők a többi szerv képviselőihez képest gyakrabban említik a lényeglátást, mint kritériumot a szakmai tehetség felismerésében. Az ORFK esetén pedig a kommunikációs készség, a konfliktusok felvállalása hangsúlyos szervspecifikusan. A NAV válaszadói esetén, a beszámolóik alapján nem emelhető ki specifikusan jellemző válasz.

Összefoglalóan elmondható, hogy a szakmai tehetség esetében egységes az álláspont a különböző szervek között. Megkerülhetetlennek tűnik a szakmai ismeret, a szakmai ismeretek alkalmazásának képessége. Intellektuális képességek, gyors gondolkodás, racionalitás, jó memória. Önmotiváltság az új ismeretek szerzésére, önfejlesztési igény, szakmai alázat, szorgalom, céltudatosság, munkabírás, kitartás. Továbbá a nyitottság, konstruktivitás, innováció, kreativitás, valamint a precíz, kiszámítható, módszeres munkavégzés, önállóság. Ugyanakkor megjelennek társas szempontok is, mint az ismeretek megosztásának képessége, empátia, emberség, kapcsolatteremtő, kapcsolattartó képesség. Valamint egyéb szempontok is: energikus, nyugodt, elhivatott, elkötelezett, tisztességes, felelősségteljes. Sajátosan és hangsúlyosan felmerülő szempont az ORFK esetén a konfliktusok felvállalása, az OKF esetén a lényeglátás, és a BVOP területen a helyzetek átlátása, a személyes kapcsolatok kialakításának képessége. A rendszerszemlélet/lényeglátás/szervezőképesség minden területen említésre kerül.

5.2.3. VEZETŐI/IRÁNYÍTÓI TEHETSÉG: ETALON SZEMÉLYEK JELLEMZŐI

A továbbiakban elsősorban a „Nevezzen meg 3 olyan beosztott kollégáját, akit mindenképpen kiemelne irányítói/vezetői képességei/tehetsége alapján! Milyen tulajdonságok és képességek alapján emelkednek **ők** ki a többiek közül?” kérdésre adott vezetői válaszok tartomelemzése következik, hogy betekintést nyerjünk a BELÜGYMINISZTERIUM szervek vezetői tehetségeinek sajátosságaiba, ahogyan azt a felsővezetők látják. Ahogyan korábban jeleztük, szervenként nagy eltérések vannak az interjúk összefoglalóinak szerkezetében, így szempontunkból különböző mértékben informatívak.

Minden BELÜGYMINISZTERIUM szerv képviselője kiemelte a vezetői tehetségek felismerésében fontos jellemzőként a *vezetői képességeket*, mint például „összefogják, irányítják a kollégákat”; „jó koordinációs képesség”; társas koordináló, szintetizáló képesség; „szervezőkészség”; „feladat delegálásának képessége”; „számonkérés képessége”. Általában hangsúlyos még az *empátia*, tolerancia, emberismeret; valamint a *jó erkölcs, és példamutatás*.

A vezetői tehetség esetében a szakmai tehetséghez képest sokkal inkább megjelentek a válaszokban szervspecifikus elvárások is. A BVOP területén megkérdezett vezetők szerint a vezetői tehetség esetében fontos a döntési képesség; a kommunikáció, kapcsolattartási képesség, tárgyalóképesség; a precizitás; a projekt-szemlélet, a rendszerben gondolkodás, és az összefüggések felismerése. A NAV esetében a munkatársak megfelelő kiválasztása és a csapatépítés jelentkezik specifikumként az elvárásokban. Az OKF vezetői több társas készséget neveztek meg a tehetségek jellemzőiként, mint például a kapcsolattartás, együttműködés, konfliktuskezelés. Továbbá a döntési képesség határozottság, pontosság, fegyelmezettség szintén felmerült válaszaikban. Az ORFK-t képviselő vezetők a szakmai képességet és tapasztalatot hangsúlyozták elsősorban. Ezen túl felmerült az, hogy a vezetésre alkalmas jelölt jellemzően érett személyiség, tekintélye van, világos elvárásai vannak, felvállalja a konfliktusokat, ugyanakkor felelősséget vállal mások iránt, emberismerete jó.

A vezetői tehetség esetében BELÜGYMINISZTERIUM szervenként eltérő vezető képe bontakozik ki. Az ORFK esetén *ő az, aki hitelesen képvisel és vezet*: érett, adnak a véleményére, tekintélye van, felelősséget vállal mások iránt, tartja magát az elveihez, példát mutat. Emberismerete fejlett, jó ötletei, világos elvárásai vannak.

Az OKF területén egy *nagyon jól együttműködő, összeszedett, gyorsan reagáló* vezetőre irányuló elvárás mutatkozik meg: széleskörű kapcsolattartás, együttműködés, empátia, konfliktuskezelés; ugyanakkor határozott, dönteni kész, precíz, pontos, példamutató, felelősségteljes.

A BVOP területen a *rendszerben való gondolkodás* emelkedik ki, mint vezetői tulajdonság: ismeri a beosztottak feladatát, jellemzőit, ellenőrzi a feladat végrehajtását, átadja a vezetők instrukcióit, de felfelé is kommunikál, konstruktív javaslatai vannak. Empatikus, toleráns, emberismerete jó. Jól szervez, átlátja a folyamatokat, rendszerben gondolkodik. Határozott, gyorsan reagál, precíz, tud dönteni és képes megújulni.

Minden szervben említik a felelősségtudatot és az empátiát. Szintén fontos aspektusnak ítélik meg a határozottságot, döntési képességet, példamutatást, kapcsolattartási képességet, valamint a helyzetek- és folyamatok átlátását.

5.2.4. MÓDSZERTANI FELVETÉSEK

Kérdésként merül fel, hogy a szakmai tudás valójában is rendkívül fontos-e a vezetői tehetségek felismerésében, vagy az ideális munkavállalóra és a szakmai tehetségre vonatkozó kérdések előhangolják a válaszokat. Ennek feltárása érdekében érdemes lenne fordított sorrendben kérdezni a személyeket: előbb a vezetői tehetségről, aztán a szakmai tehetségről feltenni kérdéseket. Egyelőre úgy tűnik, hogy a szakmai ismeretek mértéke a vezetői tehetségeknek is kritériuma a válaszadók szerint. Mindenesetre a megkérdezések során érdemes lenne élesen elkülöníteni a két tehetség típusra (szakmai- és vezetői tehetség) vonatkozó kérdéseket, az informatívabb válaszok begyűjtése érdekében.

A tartalomelemzés során feltűnt, hogy vannak olyan kifejezések, melyeket sokféleképpen érthetnek a válaszadók, ezért ezek esetén, a tervezett interjúkban érdemes lehet rákérdezni, hogy pontosan mire gondolnak a válaszadók, ezen kifejezések felsorolása következik a továbbiakban.

- A felelősségtudat vonatkozhat a személy munkájára, vagy, különösen vezető esetén, a társaira, a beosztottakra.
- A kiszámíthatóság jelenthet megbízható (pontos, határidőket betartó) munkavégzést, vagy következetes viselkedést.
- A kommunikáció jelenti a nyelv helyes használatát, vagy az információ átadására való motivációt.
- Amikor azt mondják, hogy alkalmazkodó a személy, az vonatkozhat a tárgyi vagy a társas körülményekhez való alkalmazkodásra.
- A fegyelmezettség jelenthet kitartást a munkában, vagy higgadtságot konfliktushelyzetben.
- A szervezőkészség utalhat folyamatok tervezésére, koordinálására, illetve a rendszerszemléletre.
- A megbízhatóság jelentett az interjúkban lojalitást, önálló munkavégzésre való képességet, valamint a határidők tartását is.
- A következetes jelző megjelent az elvárások állandóságában, és a munkavégzés módszerességében.

A többféleképpen érthető megnevezések esetén az interjúban érdemes kérni a válaszadót, hogy pontosabban definiálja, hogy mire gondol.

5.3. Összefoglalás

A közszolgálati bejövő állomány esetén elvárt alapkompenciák felmérését célzó vezetői interjúkról készült tanulmányok áttekintése lehetőséget biztosított arra, hogy a Rendészeti Tehetségmenedzsment Rendszer megalapozását célzó kutatásokat megelőzően képet kapjunk a témára vonatkozó vélekedésekről, a felsővezetők által fontosnak tartott képességekről, személyiség- és viselkedéses jegyekről. Továbbá a Belügyminisztérium szakemberei által gyűjtött információk áttekintése módszertani megfontolásokat is felvetett.

Összességében elmondható, hogy a közszolgálat területén tehetségesnek tartott személyek kiemelkedő szakmai tudással és önindíttatású fejlődésre való igénnyel rendelkeznek, szorgalmasak, jó példával járnak elől. Jellemző rájuk a lényeglátás, rendszerszemlélet, a problémamegoldó- és döntési képesség, a kreativitás, és a vezetői képességek. Továbbá megjelent a válaszokban a kommunikációs képesség és az empátia.

Ha a szakmai tehetségre vonatkozó válaszokat tekintjük, szervenként hangsúlyeltolódások látszanak az interjúk alapján. A leggyakrabban említett jellemzők a szakmai képességek kiemelkedő színvonala, az intellektuális képességek, a precizitás, a szorgalom és a fejlődésre való igény, valamint a megújulásra való képesség. A kreativitás, az elkötelezettség és az empátia szintén gyakran felvetett kritériumok. Az irányítói/vezetői tehetségekre vonatkozó válaszokban szervenként valamivel nagyobb eltérések vannak. A leggyakrabban a vezetői képességeket, a jó erkölcsöt, példamutatást és az empátiát emelték ki a válaszadók. Mindez pedig összefüggésbe hozhatóak a vezetői kompetenciákkal (lásd részletesebben Hegedűs, 2014).

Módszertani szempontból szemlélve az interjúk összefoglalóit célszerűnek tűnik a szakmai és vezetői tehetségre vonatkozó információk jól elkülönülő lekérdezése, indítva a vezetői jellemzők feltárásával. Továbbá a tervezett interjúk során célszerűnek tűnik egyes terminusok pontosítását kérni a válaszadóktól, mert a korábbi interjúalanyok többféleképpen értették ezeket.

IRODALOMJEGYZÉK

- Drusza, T. (é.n.). Összefoglaló tanulmány. kézirat.
- Hegedűs, J. (2014) (ed.). *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Igács, J. (é.n.). *Alapkompetenciák a közszolgálatban és a büntetésvégrehajtásban*. kézirat.
- Kovács, P. (é.n.). *A katasztrófavédelem pszichológiai kiválasztását szolgáló kutatásról*. kézirat.
- Magasvári, A. (é.n.). *A közszolgálati alapkompetenciák meghatározásához*. kézirat.
- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E., Ivaskevics K. (2018). Rendőri alapkompetenciák az egységes közszolgálati alapkompetenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1). 15-74. http://www.Belugyminisztrium-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompetenciak.pdf
- Szeles, E. (é.n.). *Alapkompetenciák a rendőrségnél*. kézirat.

6. A KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEZSMENT RENDSZER KIÉPÍTÉSÉT MEGALAPOZÓ STRUKTURÁLT INTERJÚK ELEMZÉSÉNEK EREDMÉNYEI

Fodor Szilvia – Olajos Tímea

Absztrakt

Jelen tanulmányunkban a vezetői és szakmai tehetség prediktív viselkedésjegyeinek és előrejelző kompetenciáinak meghatározásához szükséges közép- és felsővezetői interjúk tapasztalatait összegezzük. Elemző áttekintésünk igazolja a szakmai és vezetői tehetség fogalmi szétválasztásának relevanciáját, s mutatja annak relevanciáját is, hogy a tehetség témakört érdemes mindkét aspektusból körüljárunk. Az interjúkból nyert információk a Belügyminisztérium által korábban rendelkezésre bocsátott írásos dokumentumok tartalmával és a releváns, tehetségre és vezetői kompetenciákra vonatkozó szakirodalmi háttérrel egybecsengenek. A tanulmányban összegzett tartalmakat a vizsgálat következő lépésében összeállításra került online kérdőív egyik meghatározó kiindulópontjának tekintjük.

Kulcsszavak: szervezeti tehetségfogalom, vezetői és szakmai tehetség, etalon személyek

6.1. Bevezető

A vezetői és szakmai tehetség prediktív viselkedésjegyeinek meghatározása során az egységes közszolgálati alapkompentenciák listája (Malét-Szabó és mtsai, 2018), ezen alapkompentenciák meghatározása során készített felsővezetői interjúk másodelemzése és a tehetség, illetve vezetői tehetség szakirodalmának áttekintése mellett jelentős háttérinformációkat jelentett számunkra az a 17 közép- és felsővezetővel készített interjú, melyek során a Belügyminisztérium vezető tisztségviselőit kérdeztük általában a tehetség, a vezetői tehetség témájáról, illetve a szakmai tehetség témaköréről.

A tehetség általános definiálása mellett a kérdéseink a vezetői és szakmai tehetség fogalmát, az őket kiemelő tulajdonságok és képességek területét, az e területeken kiemelkedő személyek jellemzőit, a legfontosabb vezetői és szakmai tehetséghez kapcsolódó kompetenciákat és a vezetői, illetve szakmai sikertelenség okait járták körül. A kérdésekre adott válaszok egyenkénti elemzését követő összegzés tapasztalatait és a következő lépésben kialakításra kerülő online kérdőívvel való főbb kapcsolódási pontjait az alábbiakban mutatjuk be.

6.2. Általános és szervezeti tehetségfogalom

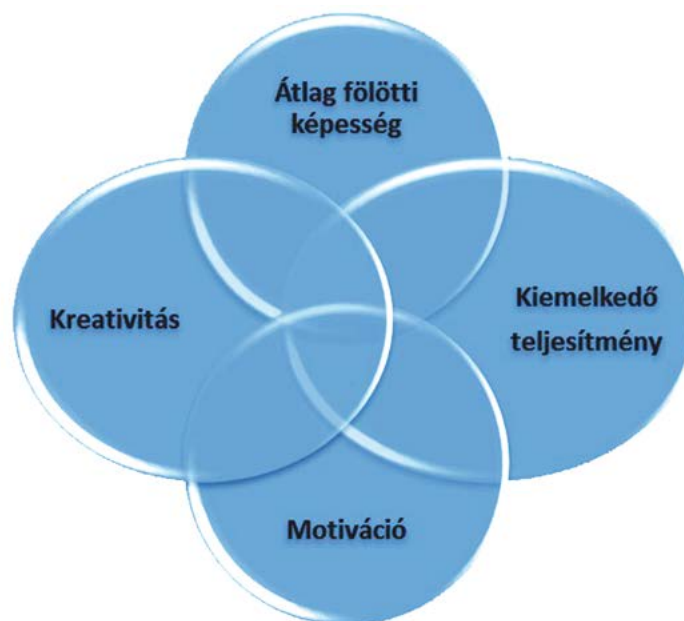
A tehetség fogalmával kapcsolatban a válaszadók többsége megemlíti a „valamihez képest kiemelkedő” jelleget, a viszonyítás fontosságát. Ez a leírás indirekt módon magában foglalja a tehetség *kritériumorientált* megközelítését, azaz egy adott populáció normájához, átlagértékéhez való viszonyítását. Ez a tehetségtámogató rendszer felállítása szempontjából azért lényeges, mert a tehetséggondozás területén a legtöbb esetben nem abszolút értékekről és sztenderd kritériumokról, hanem adott területen, adott populációhoz viszonyított potenciálról vagy teljesítményről beszélhetünk. A válaszadók többsége említi a *képesség és a szorgalom*, kitartás kettősségét, ezzel utalva a számos tehetségmodellben megjelenő képességek, illetve azok mozgósításának energetikai bázisát jelentő motiváció központi szerepére.

A tehetség adott területen való megmutatkozása mint kritérium arra hívja fel a figyelmet, hogy a tehetség *tartományspecifikus*, azaz nem beszélhetünk általános, csak adott területekhez kötődő tehetségről, illetve hogy a potenciál, a képesség a tehetség kibontakozásának folyamatában látható produktumban, teljesítményben kell, hogy manifesztálódjon. Ezt erősítik azok a válaszlemek is, melyek adott területekhez kötődő speciális képességek, kompetenciák szerepére hívják fel a figyelmet. A tehetségmenedzsment rendszer felállítása szempontjából ez arra ad megerősítést, hogy érdemes és szükséges a vezetői és a szakmai tehetséget kettéválasztani, illetve a szakmai tehetségen belül lehetőség szerint (amennyiben a kapott válaszok tartalma, minősége ezt lehetővé teszi) szakterületenként külön definiálni a tartományspecifikus/terület-specifikus prediktív viselkedésszempontokat. Érdemes még említeni a *szaktudás*, a *szakértelem* kissé ambivalens megközelítését az interjúkban: ez néhány válaszban a tehetség alapvető feltételeként, más válaszokban épp ellenkezőleg, inkább következményként kerül megjelölésre. Ez a tehetség fejlődésorientált keretrendszerében (Gagné, 2008; Subotnik, Olszewski-Kubilius & Worrell, 2011) értelmezve a potenciál-produktum kontinuumra reflektál. Ez a kontinuum megkülönbözteti a tehetségfejlődési folyamat elején azt a szakaszt, amikor még a képességekre és a potenciálra támaszkodva történik a fejlődés, a gyakorlás. Ezután a tartományok felé elköteleződés során a tehetségfejlődési folyamat végére egyre erősebb lesz a teljesítmény, az adott területen való elmélyült tudás és a szakértelem szerepe. A válaszadók egy része inkább a hozott képességek, más része viszont a felmutatott teljesítmény szempontjából értelmezte a fogalmat, holott a két megközelítés nem egymást kizáró, sokkal inkább egymást kiegészítő jellegű. Ez rámutat annak szükségességére, hogy egy komplex tehetségmenedzsment rendszer felállítása előtt érdemes definiálni a tehetség fogalmát és tisztázni az általunk használt tehetségkonceptiót.

6 2.1. SZERVEZETI TEHETSÉGFOGALOM

A fentieket összegezve elmondhatjuk, hogy a válaszadók különböző komplexitási szinteken ragadták meg a tehetség általános fogalmát, s abban is eltértek, hogy mely komponensekre fókuszáltak. Egyes válaszok a képességek kiemelkedő voltát, míg mások a motivációs-akarati tényezőket emelték ki, de az eltérő látásmód fontosságát, a képességek kamatoztatását is hangsúlyozták, illetve az értéktartalom, funkcionalitás is megjelenik a válaszokban: „párosuljon valami hasznossággal”. A felnőtt tehetség szakirodalmi definíciójára rímelő módon (Olajos, 2017) alapvetően nem jövőbeli ígéretként, hanem sokkal inkább realizálódó átlag feletti, kiemelkedő teljesítményként határozzák meg, melynek forrása a kiemelkedő képesség (6.1. ábra).

A fentiek alapján a szervezeti szinten megjelenő tehetségfogalom az intraperszonális összetevőket tekintve leginkább a Renzulli-féle tehetségmodellhez (vö: Balogh, 2023) hasonlít leginkább, s ez egybevág Malét-Szabó (2017. 1. o.) megállapításával: „szervezetünk gondolkodásmódjához talán a Renzulli-modell állt mindig is a legközelebb.”



6.1. ábra: Szervezeti tehetség fogalom a válaszadók meghatározásai alapján (saját szerkesztés)

6.3. A vezetői tehetség jellemzői

6.3.1. A VEZETŐI TEHETSÉG FOGALMA

A vezetői tehetség fogalmát meghatározó kérdésre adott válaszok többsége két témát tartalmaz: egyrészt néhány általános jellemzőt fogalmaznak meg, melyek elsősorban a szakmai és a vezetői tehetség egymást átfedő elemeire, illetve elkülönülésére vonatkoznak, másrészt pedig felsorolnak olyan tulajdonságokat, melyek konkrétan a jó vezetőkre jellemzőek.

A vezetői és szakmai tehetség szétválasztásának nemcsak a szakirodalmi adatok, hanem az interjúk alapján is van létjogosultsága (Hegedűs, 2014). Egyrészt megemlítik a válaszadók, hogy a jelenleg elérhető tehetségprogram inkább a vezetőképzésre és a vezetői utánpótlás nevelésére koncentrál, míg a koncentrált és tudatos szakmai fejlesztés csak helyi, kisebb szervezeti egységek szintjén jelenik meg. Emellett több példát is hallhattunk arra nézve, hogy milyen az, amikor valaki a szakmában kiemelkedő, de nem szeretne vezető lenni. Érdekes példát hozott az egyik interjúalany, aki megfogalmazta az ebből fakadó gyakorlati nehézségek egy fontos aspektusát:

„A fiatal vezetőknek gyakran hiányzik a korábbi, terepen való munka. Vezetőként sok az adminisztráció, és azt kapják, hogy nekik már 'nem kell' a terepmunkát csinálni, mivel a szakmailag jó embereknek feljebb 'kell' lépni vezetőnek. Ez azt jelentheti a vezető számára, hogy neki már az egységet kell képviselni, adminisztrálni, döntéseket hozni, de már nem fog 'többé tettest fogni'. Ez eleinte általában nagyon hiányzik nekik. Ha a vezetői munka mellett a vezető végez terepmunkát is, akkor viszont nem tudja jól ellátni a vezetői feladatot, pl. a munkavállalókkal foglalkozni. Ha próbál mindkét szintéren helyt állni, az nagyon megterhelő, melynek eredménye az lehet, hogy a vezető kiég, kizsigereli magát, elhagyja a pályát. Emiatt fontos, hogy ne csak vezető lehessen a szakmailag jó munkavállalóból, hanem a szakmában is tudjon feljebb lépni.”

Az interjúkban megjelenő második tartalmi elemet (jó vezető tulajdonságai) sokkal részletesebben kértük kifejezni a 3. és 5. kérdésben, így azokat, azaz hogy mi emeli ki a vezetői tehetséget a többiek közül, a következő tartalmi egységben tárgyaljuk.

6.3.2. A VEZETŐI TEHETSÉGET TÁRSAI KÖZÜL KIEMELŐ KÉPESSÉGEK, JELLEMZŐK, AZ ÖT LEGFONTOSABBNAK ÍTÉLT KOMPETENCIA

A válaszadók többsége megfogalmazta a *szakmai jártasság* magas szintjének szükségességét. Némelyik interjúalany ezt tartja a legfontosabbnak. A többség azonban úgy látja, hogy kell ugyan egy jól megalapozott és naprakész szakmai tudás, de többségük hangsúlyozza, hogy a szakmai tudás önmagában nem elegendő: nem ez teszi elsősorban a vezetőt vezetővé, nem feltétlenül a vezetőnek kell a legjobb szakembernek lennie az adott területen. A naprakész tudás jó, ha megvan a vezető részéről, egyrészt azért, hogy valóban átlássa a vezető a megoldandó feladatokat, másrészt pedig ez teszi őt hitelessé a beosztottjai előtt. A szakmai ismeretek tehát fontos részét képezik a vezetői tehetségnek. Azonban ennek mérése nem a jelenleg kialakítás alatt lévő pszichológiai alkalmassági vizsgálat keretén belül, hanem a több lépcsőt is magában foglaló tehetség-beválogatási folyamat szakmai alkalmasságvizsgálati fázisa során lesz kivitelezve.

A válaszok másik jelentős csoportja az emberekkel való *kapcsolatteremtés* különböző aspektusait emeli ki. Említik a szociális készségek, a kommunikáció, az empátia szerepét, megjelenik még a motiváltság-motiválás és a konfliktuskezelés. Mindezek többnyire nem az egyéni belüli, intraperszonális, hanem az interperszonális, személyek közötti kapcsolatok vonatkozásban jelennek meg. Ezen készségek jelenlétének eredménye pedig a csoporttagokra való odafigyelés, az együttműködésre való serkentés, a csapatépítés és a munkatársi motiváció. Az ebben a gondolatkörben kapott válaszok alapján úgy gondoljuk, érdemes lesz beilleszteni az irányító és befolyásoló képesség kompetenciáját a prediktív viselkedésjegyek közé. E kompetencia a munkatársak közötti együttműködés és hatékony konfliktuskezelés támogatására és a beosztottak motiválására vonatkozik.

További fontos aspektusként jelent meg a válaszokban a *szervezéssel*, delegálással kapcsolatos kompetenciák szükségessége. A lényeglátás, a döntéshozatal, a következetesség és az ebből fakadó kiszámíthatóság, ugyanakkor az alkalmazkodás, rugalmasság és figyelemmegosztás fontosságát szinte minden válaszadó említette. Emiatt szükségesnek tűnik, hogy a korábbi kompetenciák közül az összevonások során kivett, de itt újra fontosnak tűnő Szervezőkészség, lényeglátás, illetve a Rugalmasság, alkalmazkodóképesség kompetenciáját beillesszük a pszichológiai mérés folyamatába.

A szervezőkészséget és a kapcsolatteremtési készségeket köti össze az a jellemző, amelyet csak néhány válaszadó említett, de ők ezt különösen fontosnak tartják: a nagyobb távlatokban, hosszú távon való gondolkodás, a célkitűzés és azok átadásának képessége, a széles látókör, a „madártávlat”. Ez a tulajdonság az, aminek észlelése leginkább motiválja a beosztottakat és elkötelezetté teszi őket az adott munka elvégzésére, a kitűzött célok elérésére. Bár kevesen említették, de ők lényegesnek tartották ezt, emiatt ezt a területet is be szeretnénk volna illeszteni, mely végül a korábban említett Szervezőkészség és lényeglátás kompetenciában jelenik meg.

A fontosnak említett vezetői tulajdonságok többsége (kapcsolatteremtés, szervezés, célkitűzés) nem önmagában, csak valamivel összefüggésben, valamire vonatkoztatva értékelhető. Például a beosztottakkal, a szervezeti célokkal vagy a hosszútávú stratégiával kapcsolatban. Ez, vagyis a jó vezetői tulajdonságok kontextusba ágyazott jellege, a vezetés kontingencia modelljeinek érvényességére hívja fel a figyelmet. A vezetés kontingencia modelljei azt hangsúlyozzák, hogy nincs „legjobb útja” a vezetésnek, hanem a helyzet és a feladat függvényében számos jó út lehetséges (Klein, 2016), így a jó vezetői tulajdonságok definiálása is csak az adott változók ismeretében lehetséges.

Itt érdemes még megemlíteni, hogy a válaszadók többsége a Goleman (2015) által megfogalmazott személyes és szociális kompetenciaelemek közül inkább a szociális jellegű kompetenciákat említette: az empátia, a stresszkezelés, a befolyásolás, a kommunikáció, a konfliktuskezelés, az együttműködés vagy a csapatépítés képességét, míg a személyes kompetenciák csak kevéssé jelentek meg. A szakirodalom ugyanakkor a személyes kompetenciákat, ezen belül az éntudatosság, az önszabályozás és a motiváció elemeit alapvetőnek tartja, így az online kérdőív kialakításakor a későbbiekben ezek a területek is bekerültek a prediktív viselkedésjegyek közé, de elsősorban a korábbi kompetencialista és a szakirodalmi adatok alapján. Az online kérdőívhez szintén később kialakított Vezetői jellemzők elnevezésű, újonnan kialakított kompetencia a személyes kompetenciák körébe tartozó, de vezetői helyzetekben megnyilvánuló képességeket, illetve a nehezebben besorolható, általános jellegű, de az interjúalanyok által fontosnak ítélt jellemzőket, például a 'példaadás' vagy 'hitelesség' válaszok tartalmazzák.

6.3.3. AZ ETALON SZEMÉLYEK TULAJDONSÁGAI

A 4. kérdésünk arra irányult, hogy hogyan jellemezhető egy-egy konkrét, jó vezetői képességekkel rendelkező személy. A korábbi kérdéseknél említett tulajdonságok mellett erre a kérdésre adott válaszok során előtérbe kerültek a kognitív, értelmi képességek (pl. az intelligencia); a nagy munkabírás és terhelhetőség; a fegyelem, a precizitás, pontosság; a felelősségvállalás; valamint egy-két egészen konkrét viselkedésem, pl. jól tud visszajelzést adni. Az intellektuális képességek a tehetség szakirodalma szerint is (Sternberg & Davidson, 2005) alapvető fontosságúak a későbbi teljesítmény szempontjából, így bekerülésük a kompetenciák közé mindkét szempontból indokolt. A válaszokban megjelenő egyéb kompetenciák (munkabírás, precizitás) már a kiinduló Belügyminisztériumi kompetencialistában is benne voltak (Malét-Szabó és mtsai, 2018). Az interjúk során ezekhez kapcsolódó újonnan megjelenő egy-egy konkrét viselkedésemet a későbbiekben kompetenciákhoz kötődő viselkedésjegyekben fogalmazzuk meg.

Érdemes még megjegyezni, hogy több interjúalany említette a jellemző tulajdonságok felsorolása mellett, hogy azok a személyek, akiket jellemeznek, sok esetben nagyon különböznek egymástól, és hogy számukra is érdekes, hogy mennyire „másképp jók”. Ez tovább erősíti azt az elképzelésünket, hogy a vezetői tehetség nem feltétlenül leírható egy ideális vagy tökéletes profillal, hanem figyelembe kell venni a vezetői feladat jellegét és helyzeti tényezőit.

6.3.4. A VEZETŐI SIKERTELENSÉG OKAI

Az erre a kérdésre adott válaszok többsége az imént felsorolt valamelyik képesség hiányával magyarázta a vezetői sikertelenséget. További elemként jelent meg sok válaszban a következtelenség és a döntésképtelenség, a túlzott magabiztosság vagy épp az önbizalom hiánya. Továbbá itt jelent meg egyetlen válaszként a kreativitás, illetve annak hiánya.

A kreativitás fogalma csak az erre a kérdésre adott válaszok között jelenik meg, a többi kérdésnél nem. Ez számunkra azért fontos és érdekes, mert a tehetségmodellek a kreativitást is (az intellektuális képességek mellett) a tehetség lényeges összetevőjeként látják, így számunkra evidens volt ennek a kompetenciaterületnek a jelenléte a tehetség-listában. A ritka megjelenését a válaszokban elsősorban azzal magyaráztuk, hogy egy hierarchikus és alapvetően törvényekre és szabályokra épülő szervezetben a kreatív, újszerű, vagy akár non-konform megnyilvánulások kevéssé megengedhetőek. Hiszen egy ilyen közegben sokkal inkább értékelt kompetencia a szabálykövetés és a fegyelmezettség. A szakirodalmi beágyazottság miatt azonban kerestük a fogalom helyét és végül olyan kreativitáskomponenseket emeltünk be, melyek nem a non-konformitást vagy a szabályoktól való eltérést, hanem a problémák újszerű megoldását, a kihívást jelentő feladatokra és az új kezdeményezésekre való nyitottságot tartalmazzák. Ezek a viselkedésjegyek, bár nem a kreativitás fogalmához kötve, de megjelentek a korábbi választartalmakban is, így ezek jelenlétét megalapozottnak látjuk.

6.4. A szakmai tehetség jellemzői

6.4.1. A SZAKMAI TEHETSÉG FOGALMA

A szakmai tehetséggel kapcsolatban a vezetői tehetséghez képest rövidebb, és általában szűkebb tartományú meghatározások születtek. Mivel a „szakmai tehetség” fogalma a vezetői tehetségtől eltérő módon még nem nyert teret a BELÜGYMINISZTERIUM szervezeti kommunikációjában, és a korábbi tehetséggondozással kapcsolatos programok is a vezetői tehetséggondozással függtek össze (Malét-Szabó, 2017) – nem meglepő a válaszadói a tanácsstalanság a témakörben. A szűkített definíciók a szakmai tehetséget alapvetően a kiemelkedő szakmai tudás meglétével és a tudás alkalmazásának képességével magyarázták. Például: *„Aki az adott szakterületen kiemelkedő ismeretekkel rendelkezik.”* Volt olyan válaszadó, aki egyáltalán nem is tudta meghatározni a szakmai tehetséget, míg többen mintegy önmagával magyarázták a fogalmat: *„Speciális tehetséggel, azaz szakmai tehetséggel rendelkezik.”* *„A fogalom önmagát magyarázza.”*

A szakmai tehetségre irányuló kérdésekre adott bővebb válaszok döntő többségében a válaszadók a vezetői tehetségtől elkülönítették a szakmai tehetséget. *„Szakmájában kiváló, de nem biztos, hogy emberekkel is jól tud bánni.”* *„Nem tudom elképzelni, hogy jobb lenne a témában (szakterületen) nála, de nem lehetne belőle vezető.”* Ugyanakkor itt is megjelennek olyan válaszok is, melyek az elkülöníthetőség mellett arra utalnak, hogy a vezetői tehetséggel vannak átfedő elemek (vö. fentebb), *„a vezetőnek kell valamilyen szakmai tehetség”* – azaz a válaszadói vélemények szerint nem lehet valaki vezetői tehetség a szakmai ismeretek, jártasságok egy bizonyos szintje nélkül. A meghatározások a vezetői tehetség definiálásához hasonlóan általános elemeket (motiváció, kreativitás, kiemelkedő szakmai ismeretek és alkalmazásuk) és speciális elemeket is tartalmaznak, azaz említés szinten kitérnek olyan összetevőkre is, melyek speciálisan egy adott szakmai terület szakmai tehetségére jellemzőek. Ilyenek a következők: az ismeretek összekapcsolása és az adott szituációban való adaptív, rugalmas alkalmazása; vagy a helyzetfelismerés képessége: *„...felismeri ami az adott helyzetben kell.”*

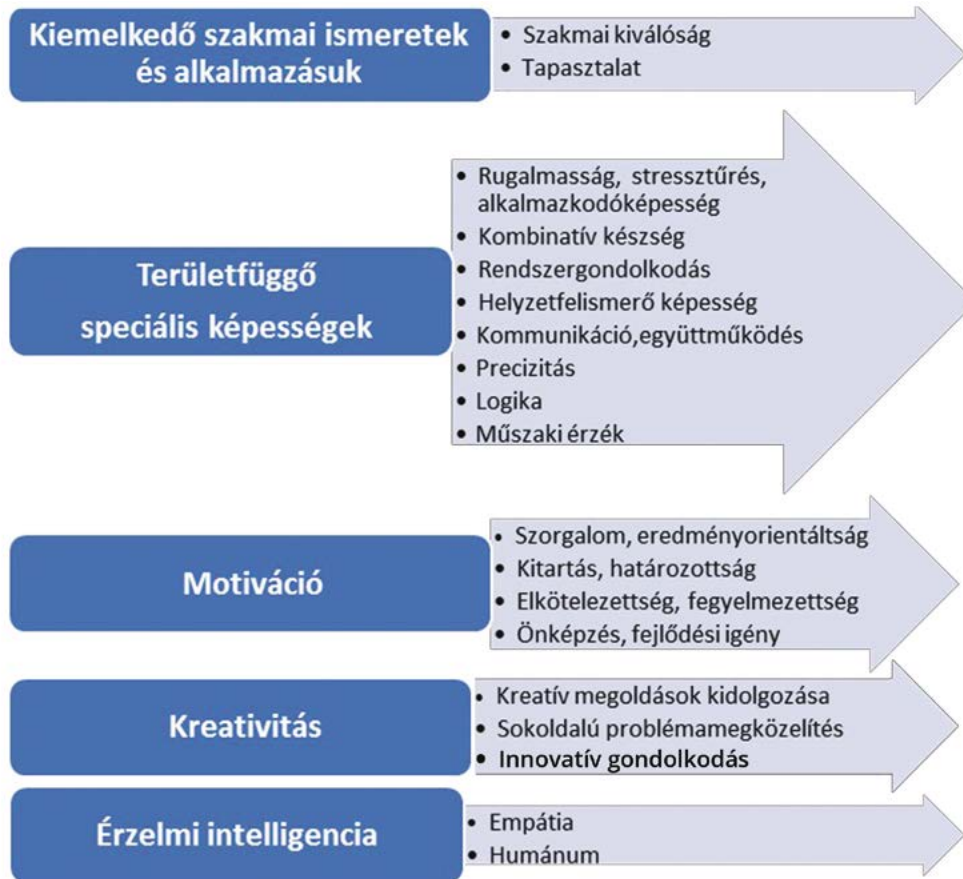
A fenti definíciók tartalmi elemeihez rendelhető kompetenciákat, tulajdonságokat és viselkedésmódokat sokkal részletesebben kértük kifejtetni az interjú 3. és 5. kérdésére adott válaszok összefoglalásában; így azokat a következő tartalmi egységben tárgyaljuk.

6.4.2. A SZAKMAI TEHETSÉGET TÁRSAI KÖZÜL KIEMELŐ KÉPESSÉGEK, JELLEMZŐK, AZ ÖT LEGFONTOSABBNAK ÍTÉLT KOMPETENCIA

A válaszadók a vezetői tehetséghez hasonlóan ismételtelen kiemelték a szakmai tudást és alkalmazásának képességét. Két válaszadó fogalmazott meg merőben más véleményt: *„Nem a szakmai tudás a lényeg, az ismeretek elsajátíthatók”,* valamint *„A szakmát meg lehet tanítani, emberséget, jóindulatot nem.”* Más vélemények a kiemelkedő ismeretekkel szemben az attitűdök és a motiváció komponensének fontosságát hangsúlyozzák: *legyen meg benne a szándék”.*

A felsorolások a szakmai tehetség definiálásához hasonlóan általános elemeket (motiváció, kreativitás, kiemelkedő szakmai ismeretek és alkalmazásuk) és speciális elemeket tartalmaznak, azaz továbbra is kitérnek olyan összetevőkre is, melyek speciálisan egy adott szakmai terület szakmai tehetségére jellemzőek (6.2. ábra). Ilyen módon – a válaszadók szakterületének függvényében – a rugalmasság, stressztűrés, kombinatív készség, rendszergondolkodás, precizitás, logika, kommunikációs készségek, illetve a helyzetfelismerő képesség, továbbá többször is kiemelve a megadott határokon belüli rugalmasság került említésre. A kompetenciák szintjén határozottan megjelenik az érzelmi intelligencia két komponense is: az *empátia* és a *„humánus”,* azaz a másokhoz való érzékeny, méltányos viszonyulás. Érdekes, hogy érzelmi intelligencia az általános és a szakmai szervezeti tehetségfogalomban válaszadói szinten nem jelenik meg, miközben a kompetenciák szintjén fontos elemnek bizonyult.

A kreativitással mint komplex pszichológiai fogalommal kapcsolatban mindenképpen megjegyzendő, hogy a vezetői tehetségnél kapott válaszokkal azonos módon a szakmai tehetség kompetenciáinak értelmezése során (és a későbbiekben is) a hierarchikus szervezeti struktúrának és a szabályokra, törvényekre épülő működésmódnak köszönhetően bizonyos aspektusai domináltak, azaz a kreatív és sokoldalú problémakezelés képessége és az innovatív gondolkodás emelkedik ki a kreativitás általános fogalmából.



6.2. ábra: A szakmai tehetség kompetenciaterületei és azok megjelenő tartalmi körei (saját szerkesztés)

6.4.3. AZ ETALON SZEMÉLYEK TULAJDONSÁGAI

A 4. kérdésünk arra irányult, hogy hogyan jellemezhető egy-egy konkrét, a válaszadó által szakmai szempontból tehetségnek tartott személy. A korábbi kérdések kapcsán említett képességek és jellemzők mellett két tartalomkör rajzolódott ki alaposabban: az egyik a speciális kognitív képességek megléte, illetve a sajátos szocio-emocionális vonások köre. A speciális kognitív képességek között olyanok jelennek meg, mint a predikció képessége, a jó memória, a kiemelkedő asszociatív képesség („asszociációs ugrások”), és a gyors pszichomotoros tempó, ami a gyors, de nem megalapozatlan döntéshozatalban, jó helyzetfelismerésben, gyors reagálásban nyilvánul meg. A szocio-emocionális jellemzők körében a válaszadók az intenzitás és szenzitivitás (vö: Olajos, 2023) jellemzőit említik: „vehemens”, „nem ismer lehetetlent, megalkuvást”, illetve „társas kapcsolataiban érzékeny”, „érzékeny”.

Érdeemes megjegyezni, hogy a vezetői tehetséghez hasonlóan a válaszadók itt is kiemelik, hogy leírásaik heterogén képet festenek a szakmai tehetségről, s adott esetben egymástól nagyon eltérő profilokat mutatnak be. Az interjúalanyok szerint a kialakítandó tehetséggondozó rendszerben mindenképpen figyelembe kell venni, hogy sokféleleppen lehet tehetséges és eredményes valaki a szakterületén.

6.4.4. A SZAKMAI SIKERTELENSÉG OKAI

Az erre a kérdésre adott válaszok többsége a korábban felsorolt valamelyik jellemző hiányával – alapvetően valamely képesség elégtelen voltával magyarázta a szakmai sikertelenséget. Így nem meglepő módon olyan válaszokat kaptunk, mint: „szakmai ismeretek, kreativitás, együttműködés és problémamegoldó képesség hiánya” vagy „nem jól kommunikál, nem jól tűri a stresszt”. A teljes felsorolás helyett indokoltnak látunk egy olyan sikertelenség faktort ide emelni, amely mindenképpen figyelmet érdemel: ez pedig a kiégés jelensége a szervezeten belül. Olyan válaszok kapcsolhatók ide, mint: „megreked a fejlődése” „érdektelenség, kiégés”, „kiégés, az elfásultság kialakulása”, „nem érzi fontosnak, hogy kifejtse, amit gondol”, „motiválatlan”, „régiben volt az alkohol, most az már kikopott”. További pszichés tényezőként említik a magánéleti gondok beszűrődését a munkatevékenység végzésébe. Mindez, valamint a tehetség szocio-emocionális jellemzőiből fakadó intenzitás és érzékenység, indokoltá teszi a tervezett komplex tehetséggondozó rendszer mentálhi-giénés szolgáltatásokkal való kiegészítését.

6.5. Összegzés

Az interjúk elemzése alapján megállapíthatjuk, hogy a tehetséggondozás szakirodalmával összhangban ön-álló tehetség típusnak tekinthetjük a vezetői tehetséget a rendészeti területeken is. A szakmai és vezetői tehetség természetesen bizonyos komponenseiben mutat megegyezést, de a válaszadók tapasztalatai és az általuk bemutatott etalonszemélyek profiljai alapján nem minden szakmai tehetség rendelkezik a vezetői tehetségre jellemző motivációkkal és képességekkel. Ugyanakkor az is világosan kirajzolódik, hogy sikeres és eredményes vezető hosszú távon csak az a személy lehet, aki a szakmai tudás/jártasság terén bizonyos szintet elér. Nem feltétlenül neki kell a legkiemelkedőbbnek lennie – azaz nem szükséges, hogy egyben szakmai tehetség is legyen – de tapasztalatok, a (szak)terület ismerete és átlátása, valamint a hierarchia végigjárása nélkül nem lesz a vezetői tehetség ígéretből tehetséges vezető.

IRODALOMJEGYZÉK

- Balogh, L. (2023). *A hazai és nemzetközi felnőttkori tehetséggondozás áttekintése*. In Münnich Á., Olajos T., Fodor Sz. (szerk.), *A rendészeti tehetség kompetencia alapú kritériumrendszerének, valamint a vonatkozó kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek tudományos kutatáson alapuló meghatározása. A Komplex Rendészeti Tehetségmenedzsment Rendszer kialakítását megalapozó kutatás*. Budapest: Belügyminisztérium.

7. A SZAKMAI ÉS VEZETŐI TEHETSÉG PREDIKTÍV KOMPETENCIÁI ÉS VISELKEDÉSJEGYEI AZ ELŐVIZSGÁLATOK ÉS A SZAKIRODALOM ALAPJÁN

Olajos Tímea – Fodor Szilvia – Balázs Katalin – Hőgye-Nagy Ágnes

7.1. A vezetői tehetség prediktív viselkedésjegyeinek kialakítása

Első lépésben az egységes közszolgálati alapkompenciák listáját tekintettük át, melyet kiindulási alpnak jelöltünk ki a Belügyminisztérium rendszerén belüli kompetenciamérések koherenciája és összevethetősége érdekében.

Az egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározása során felvett felsővezetői interjúk (Malét-Szabó és mtsai, 2018) másodelemzését elvégezve listát készítettünk az azokban megjelenő, említett tehetségjegyekről, illetve viselkedéselemekről. Csoportos értékelést és egyeztetést követően ezekből a relevánsnak és informatívnak tartottakat bevettük a viselkedésjegyek közé.

A tehetséggel kapcsolatos szakmai ismereteink alapján három kompetenciával bővítettük a 12 elemből álló egységes közszolgálati alapkompenciák listáját. Ezek a következők: Kreativitás, Intellektuális képességek, Vezetői jellemzők.

Ezután a személyesen felvett interjúk vezetői tehetségre vonatkozó kérdéseire kapott, majd kategorizált válaszainkat a tervezett prediktív viselkedésjegyekhez rendeltük, ezzel biztosítva a visszacsatolást. Egy kompetencia esetén, az interjúk feldolgozását követően csere történt: az Együtműködést az Irányító- és befolyásoló képességgel váltottuk ki, mert válaszadóink alapvetően a társintézményekkel való és nem az interperszonális együtműködést említették; az irányítás, motiválás jelentőségét viszont hangsúlyosnak láttuk a válaszokban. A feni lépést követően a további dokumentumelemzési adatok alapján indokoltá vált a kompetencialista további bővítése is: Rugalmasság, alkalmazkodóképesség; Szervezőkészség, lényeglátás elemekkel került kiegészítésre.

Végül a kutatásunk kontextusát adó releváns szakirodalmak (Goleman, 2015; Roebuck, 2011) által megnevezett vezetői készségeket is a tervezett viselkedésjegyekhez rendeltük. Mindezt a tanulmány végén csatolt 7.6.1. számú melléklet tartalmazza részletesen.

7.2. A felnőttkori vezetői tehetség prediktív viselkedésjegyeinek szakirodalmi beágyazottsága, elméleti kerete

7.2.1. DANIEL GOLEMAN KONCEPCIÓJA

Goleman (2015) felhívja a figyelmet a munka modern világának változásaira, mely változások következtében új kritériumok jelennek meg a munkavállalók értékelése, karrierjük tervezése kapcsán. Ezen új kritériumok túlmutatnak a klasszikus szempontokon és elvárásokon: ma már a végzettség, szakértelem az általános intelligencia elvárt szintjén túl egyre nagyobb jelentőséggel bírnak bizonyos személyes jellemzők. Oly mértékben igaz ez, hogy számos vállalatvezető felismerte „az érzelmi intelligencia mindenfajta vezetőképés alapelve kellene, hogy legyen” (Goleman, 2015. 29. o.) „Az intellektuális kompetenciák azok az alapvető minimális készségek, melyek segítségével képes valaki elvégezni a munkát, amit rábízta, miközben az érzelmi kompetenciák azok a képességek, melyek megkülönböztetik a példásan teljesítő egyént azoktól, akik egyszerűen csak elvégzik a feladatukat” (Balázs, 2014. 32. o.). Minél magasabb pozíciót tölt be egy személy egy adott szervezetben, annál fontosabb az érzelmi intelligencia.

Goleman összegzi a sikeres emberek érzelmi kompetencia-szerkezetét, de lehet ezeket vonatkoztatni a sikeres vezetők munkájára is. A szerző két nagy csoportra bontja a sikert meghatározó kompetenciákat: személyes kompetenciára és szociális kompetenciára. A személyes kompetencián belül három fő elemet különböztet meg: az éntudatosságot (saját belső állapotaink, preferenciáink, erőforrásaink és intuícióink ismeretét), az önszabályozást (az a képesség, amely lehetővé teszi, hogy kezelni tudjuk belső állapotainkat, impulzusainkat és erőforrásainkat), továbbá a *motivációt* (olyan érzelmi jellegű törekvések, amelyek serkentik és irányítják a kitűzött célok elérését). E három kategória a következő elemekből tevődik össze:

- Éntudatosság: érzelmi tudatosság, pontos önértékelés, önbizalom;
- Önszabályozás: önkontroll, megbízhatóság, lelkiismeretesség (saját teljesítményünkkel kapcsolatos felelősségvállalás), alkalmazkodás, innováció (nyitottság az új ötletekre és megközelítési módokra, találékonyság).
- Motiváció: teljesítménymotiváció (a kiválóság fejlesztése, vagy egy adott szintjének elérése) elköteleződés, kezdeményezőkézség, optimizmus.

A szociális kompetenciához Goleman szerint az *empátia* és a *társas készségek* tartoznak. Empátia a mások megértését, mások fejlesztését, a kliensközponúságot, a sokszínűség értékelését, illetve az érzelmi feszültségek észlelésének képességét jelenti. A társas készségek közé sorolható a *befolyásolás* (hatékony módszerek bevetése mások meggyőzésének érdekében), a *kommunikáció*, a *konfliktuskezelés*, *egyének inspirálása és irányítása*, a *változás katalizálása*, a *kapcsolatépítés*, valamint a *csapatszellem* (egy adott munkacsoport összhangjának megteremtése a közös célok elérésére érdekében).

7.2.2. KRITIKUS VEZETŐI KÉSZSÉGEK, KRITIKUS VEZETŐI MAGATARTÁS

A hatékony vezetéshez egy vezetőnek négy meghatározó, úgynevezett kritikus területre van szüksége, melyeket a szakirodalom 4K-nak nevez (Roebruck, 2011). Ezek a következők: kognitív készségek, kiviteli készségek, képzettség, illetve kapcsolatteremtési készségek. A kognitív készségek alatt a világos gondolkodást és a probléma átlátásának képességét kell érteni. A kiviteli készségek a feladat teljesítésének képességét (a munka helyes elosztása, motiválás és helyes kommunikáció) foglalják magukba. A képzettség nem más, mint a munkához szükséges szakmai tudás. A kapcsolatteremtési készségek pedig a bizalmas légkör és a hatékony munkakapcsolat kialakítását, a kritikus magatartást és szociális érzéket jelentik.

A kritikus vezetői magatartáshoz szükséges tulajdonságok magukba foglalják mind az érzelmi, mind a gyakorlati intelligenciát. Először az érzelmi intelligenciához tartozó tulajdonságokat tekintjük át:

- a) *Magabiztosság és öntudat* – ez a két tulajdonság számít a vezetési magatartás alapjának, mivel egy jó vezető tisztában van az erős, illetve a gyenge pontjaival. Így a tulajdonságai között fellelhető egy bizonyos fokú alázat, az önuralom (ha valaki csak az érzelmeire hagyatkozik, gyakran hozhat rossz döntést), illetve az önbizalom.
- b) *Tisztesség* – egy vezető számára az egyik legfontosabb követelmény, hogy mindig minden helyzetben tisztességesen járjon el. Ennek feltétele pedig nem más, mint hogy a vezető szavai és tettei összhangban legyenek (hitelesség), emellett legyen becsületes és szavahihető.
- c) *Lelkesedés és lendület* – egy csapat motiváltságát a vezető lelkesedése alapozza meg. A lelkesedéshez és a lendülethez hozzátartozik az elkötelezettség, illetve a határozottság. Ez azért fontos, mert ha például rosszra fordul a helyzet, a vezetőnek akkor is optimistának kell maradnia azért, hogy meg tudja győzni a csapatát arról, hogy minden akadályt együttesen le tudnak győzni. A hatékony vezető arra törekszik, hogy átlagon felüli teljesítményt mutasson fel.
- d) *Empátia* – ahhoz, hogy a vezetés ténylegesen jó és hatékony legyen, a vezetőnek oda kell tudnia figyelnie a kollégáira, érdeklődést kell tanúsítania irántuk. A hatékony vezető pontosan tudja, hogy miképpen viszonyuljon a beosztottakhoz a munkateljesítmény optimalizálása érdekében.
- e) *Szociális érzékenység* – a hatékony vezető könnyen és gyorsan alakít ki kapcsolatokat. Ehhez szükséges a közös érdeklődés megléte, hiszen a közös alapok felismerése jelenti az alapját a munkakapcsolatok ápolásának, a konfliktuskezelésnek és a hosszú, illetve a rövid távú problémák megoldásának.

A gyakorlati intelligencia olyan területeket foglal magába, mint a képzettség, a szükséges szakmai hozzáértés, illetve a kialakult munkatapasztalat. A vezetőnek természetesen nem kell annyit tudnia, mint az egész munkacsoportnak, ugyanakkor képesnek kell lennie megfelelően irányítania azt. Ezen kívül elengedhetetlen a kognitív készségek egy bizonyos szintje is, mivel egy hatékony vezetőnek jól át kell tudnia gondolni a megoldandó problémákat, terveket kell kialakítania és döntéseket kell hoznia. Továbbá alapoznia kell a saját tapasztalataira, és úgy kell viselkednie munkatársaival, ahogy azt cserébe is elvárná tőlük. A személyes példaadás is lényeges eleme a vezetésnek, mivel a vezető magatartása, viselkedése hatással van a beosztottakra. Gyakori tapasztalat, hogy a beosztottak lemásolják a főnökük viselkedését anélkül, hogy az sokszor tudatosulna bennük (Roebuck, 2011).

Fontos megjegyeznünk, hogy a „Képzettség, szakmai ismeretek” azért nem szerepel az 1. mellékletben, mert ez javaslatunk szerint nem a pszichológiai, hanem a szakmai alkalmasság vizsgálatának lesz része a tehetségmentes beavatói folyamatában.

7.3. A szakmai tehetség prediktív viselkedésjegyeinek kialakítása

A szakmai tehetség prediktív viselkedésjegyeinek a kialakítása során a vezetői tehetség prediktív viselkedésjegyeinek meghatározása során végrehajtott és a 7.1. fejezetben ismertetett lépéseket hajtottuk végre. Ennek megfelelően kiindulási alapként ebben az esetben is az egységes közszolgálati alapkompenciák (Malét-Szabó és mtsai, 2018) szolgáltak, mely listát a tehetséggel kapcsolatos szakmai ismereteink alapján – a vezetői tehetségekhez hasonlóan – az alábbi két kompetenciával bővítettük ki: Kreativitás, Intellektuális képességek.

A személyesen felvett interjúk szakmai tehetségre vonatkozó kérdéseire kapott, majd kategorizált válaszaikat a tervezett prediktív viselkedésjegyekhez való rendelését követően a dokumentumelemzés adatait figyelembe véve indokoltá vált a kompetencialista további bővítése a Rugalmasság, alkalmazkodóképesség és a Szervezőkészség, lényeglátás elemekkel.

A Konfliktuskezelés és az Önállóság kompetenciája nem került említésre sem az öt legfontosabbnak szakmai tehetség kompetencia között, sem a szakmai tehetség tulajdonságai, képességei között. Mivel az alapnak tekintett „egységes közszolgálati alapkompenciák” -ban viszont szerepelnek, feltételelesen a listán hagytuk. Végül a kutatásunk kontextusát adó releváns szakirodalma által megnevezett szakmai tehetség készségeit is a tervezett viselkedésjegyekhez rendeltük. Mindezt a tanulmány végén csatolt 7.6.2. számú melléklet tartalmazza részletesen.

A kiemelkedő szakmai tudás, jártasság, sokoldalúság természetesen megjelenik itt is a válaszokban, de a vezetői tehetséghez hasonlóan nem képezi a pszichológiai tesztsor részét. A szakmai tudás felmérése – csakúgy mint a teljesítményértékelés – a pszichológiai kompetenciákon túlmutató szempontjai lehetnek a tehetségek kiválasztásának.

7.4. A felnőttkori szakmai tehetség prediktív viselkedésjegyeinek szakirodalmi beágyazottsága, elméleti kerete

A munka világában „... alkalmazott „tehetség” fogalom könnyen felcserélhető a munkaköri elvárásokat a lehető legmagasabb szinten és hatékonysággal ellátó, jól képzett humán munkaerő fogalmára, illetve ezekre az igényekre, elvárásokra. A pszichológiai értelemben vett tehetség, mely valamilyen kiemelkedést, kiugrást, különbözést, pozitív értelemben vett extremitást és nem utolsósorban kreativitást jelent, a cégek fogalmi meghatározásaiban nem jelenik meg, legalábbis nem hangsúlyosan.” (Balogh, 2011. 132. o.) E sajátosságtól eltekintve összességében azonban a tehetség fogalmának releváns elemeit használják kiindulási pontként a kiválogatáshoz és fejlesztéshez.

A legfontosabb előforduló elemek (Egyed, 2006, hivatkozva: Balogh, 2017):

- Átlag feletti általános képességek
- Feladat iránti elkötelezettség, motiváció
- Átlagot meghaladó speciális képességek
- Teljesítmény
- Kreativitás
- A tudás alkalmazásának képessége
- Ítéletalkotás, döntéshozatal képessége
- Kommunikációs képességek
- Tanulási képességek.

Összehasonlításként nemzetközi munkaerőpiaci felmérések (Goleman, 2002) alapján a munkaadók diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásaiban a következő preferált elemek jelennek meg:

- Tanulási képesség
- Figyelem és jó verbális kommunikációs készség
- Alkalmazkodás (a problémákra adott kreatív válasz)
- Önbizalom
- Munkamotiváció

- Csapat- és személyközi hatékonyság (kooperáció, az eltérő vélemények összehangolásának képessége)
- Hatékony szervezői és vezetői készség.

Mit látható, sok tekintetben egyeznek a kompetenciák, így leginkább a kompetenciák elvárt szintjében differenciálhatunk a munkavállalók különböző csoportjai között.

7.4.1. ANNAMARIE ROEPER LISTÁJA

A felnőttkori tehetség nemzetközi szakirodalmában számos lista ismeretes azokról a személyiségjellemzőkről, melyek az emocionális és kognitív szférában megmutatkoznak. A számos lista esszenciájaként Annamarie Roeper (2011) összefoglalójában a következő sajátosságokat emeli ki:

- Átlagot meghaladó intellektuális erő
- A dolgok átlátásának magasabb szintje
- Rendszergondolkodás, komplex látásmód
- Logikus következtetések levonásának képessége
- Alternatívák felismerése
- Gyors gondolkodás és gyors reagálás
- Vágy a megértésre, felfedezésre és feltalálásra
- Érzékenység
- Empátia
- Célorientáltság

7.4.2. A TEHETSÉGES RENDŐR KÉPE

Végül egy, a tehetséges rendőr képét a szakmai munkához szükséges kompetenciák oldaláról vizsgáló hazai kutatás (Zajácz, 2011) eredményét is tekintetbe vettük. Ez alapján a „tehetséges rendőr” – szakterületől függetlenül – az alábbi kompetenciákkal kell, hogy rendelkezzen:

- Döntési képesség
- Szabálytudat-szabálytartás
- Helyzetfelismerési képesség
- Problémamegoldó készség
- Konfliktusmegoldó készség
- Felelősségvállalás
- Minőségre törekvés
- Önállóság
- Határozottság

IRODALOMJEGYZÉK

- Balogh, Á. (2011). Felsőoktatási intézmények és cégek kapcsolata a munkaerőpiacra történő felkészítés tükrében. In Bodnár G., Takács I., Balogh Á. (szerk.), *Tehetségmenedzsment a felsőoktatásban* (pp. 89-156). Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetség.
- Balogh L. (2023). A hazai és nemzetközi felnőttkori tehetséggondozás áttekintése. In Münnich Á, Olajos T., Fodor Sz. (szerk.), *A rendészeti tehetség kompetencia alapú kritériumrendszerének, valamint a vonatkozó kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek tudományos kutatáson alapuló meghatározása. A Komplex Rendészeti Tehetségmenedzsment Rendszer kialakítását megalapozó kutatás*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Egyed I. (2006). *Tehetséggondozás a munkahelyen*. http://www.aurum-recruitment.hu/letoltes/tehetseg-gondozas_munkahelyen.pdf
- Goleman, D. (2002). *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: SHL Hungary Kft.
- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E., Ivaskevics K. (2018). Rendőri alapkompentenciák az egységes közszolgálati alapkompentenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1). 15-74. http://www.Belugyminisztrium-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompentenciak.pdf
- Roeper, A. (2011). For the symposium on gifted adults. Paper. *Gifted Development Center Newsletter* www.gifteddevelopment.com/Speakers_Bureau/Symposiumspeech.html
- Roebuck, C. (2011). *Hatékony vezetés*. Budapest: Scholar Kiadó.
- Zajác István (2011): A tehetséges rendőr képe a rendőrség különböző szolgálati ágainál a rendőri szakmai munkához szükséges kompetenciák oldaláról. In Sarka Ferenc (szerk.), *Tehetséggondozás a Miskolci Rendészeti Szakközépiskola képzési rendszerében* (pp. 44-56), [Módszertani kézikönyv] Miskolc: Miskolci Rendészeti Szakközépiskola.

7.6.1. MELLÉKLET

A vezetői tehetség prediktív viselkedéses jegyeinek forrása

Kompetencia	A vezetői tehetség prediktív viselkedéses jegyei	Interjúk Vezetői tehetség komponensek az interjúk „öt legfontosabb kompetencia” kérdése alapján	Interjúk A vezetői tehetség tulajdonságai, képességei (egynél több említés)	Interjúk A vezetői tehetség tulajdonságai, képességei (min. egy említés)	Szakirodalom alapján
Döntési képesség	A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket időben és optimálisan meghozza.	Gyorsaság, döntésképeség.	Delegálás képessége Döntéshozatali képesség	Nem halogat	A munka helyes elosztása Döntéshozatal
	Képes a döntési helyzetben felmérni a lehetséges alternatívákat.	Erőforrás gazdálkodás, delegálás.			
	Tudja delegálni, megosztani a feladatokat.				
Irányító és befolyásoló képesség	Hajlamos társait befolyásolni, általában irányítja azt a tevékenységet, amiben részt vesz.	Irányító-képesség Motiválás képessége	Irányító-képesség, motiválás	Befolyásolás	Befolyásolás, egyének inspirálása és irányítása Hatékony módszerek bevetése mások meggyőzése érdekében, Motiválás Irányítás
	Véleményét mások számára meggyőző módon, eredményes érveléssel teszi közzé.	Meggyőző-készség			
	Nehéz helyzetekben képes önmagát és társait is motiválni.				
Érzelmi intelligencia	Tisztában van saját érzelmi állapotával.	Önkontroll	Másokkal törődés, empátia	Higgadt, kiegyensúlyozott.	Érzelmi tudatosság Önkontroll Empátia Önuralom
	Uralkodik az indulatain.	Humánium			
	A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja.	Empátia			
	Munkatársaival empatikus és toleráns.				

Felelősség-vállalás	Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.			Felelősség-vállalás	Lelkiismeretesség, csapat-szellem, a saját teljesítménnyel kapcsolatos felelősség-vállalás
	Vállalja döntései következményét.				
	Vállalja a felelősséget a munkahelyi csoportja tevékenységéért.				
Határozottság, magabiztosság	Mások kritikai észrevételét képes elfogadni és hasznosítani.	Határozottság	Határozottság		Önbizalom, optimizmus Magabiztosság és öntudat Határozottság Optimizmus
	Fellépése határozott és magabiztos.				
	Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.				
Hatékony munkavégzés	Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.	Precizitás Motiváció Hatékonyság, Önfejlesztési igény Célorientáltság	Motiváció, célorientáltság	Teljesítményorientáció, Hatékonyság	Lelkiismeretesség Teljesítménymotiváció Lelkesedés, lendület Átlagon felüli teljesítmény
	Önfejlesztési igény jellemzi.				
	A munka során reális célokat állít maga elé és törekszik azok elérésére.				
Kommunikációs készség	Érthetően, helyesen fejezi ki magát szóban.	Kommunikációs képességek, kapcsolatteremtő képesség	Kommunikációs képességek, kapcsolatteremtő képesség		Kommunikáció, Helyes kommunikáció Kapcsolatteremtő képesség
	Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban.				
	A szóbeli közlést kísérő testbeszédet helyesen értelmezi.				
	Jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik.				
	Képes a mások által elmondottakat/leírtakat elemezni és értékelni.				

Konfliktus-kezelés	Felismeri, ha konfliktushelyzetbe kerül.	Konfliktus-kezelés			Konfliktus-kezelés Konfliktus-kezelés
	Törekszik rá, hogy együttműködve olyan megoldást találjon, amely az érintett felek számára elfogadható.				
	Hatékonyan kezeli a konfliktusokat.				
Önállóság	Összetett feladatot is elvégez önállóan.				Kezdeményező-készség
	Önállóan képes új, váratlan feladatot is megoldani.				
	Külön ösztönzés nélkül, saját magától veti fel gondolatait, elképzeléseit.				
Problémamegoldó készség	A felmerülő problémákat helyesen azonosítja.		Problémamegoldás		A probléma átlátásának képessége
	Problémák felmerülése esetén a lehetséges megoldási alternatívákból képes kiválasztani az optimálisat.				
	Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.				
Pszichés terhelhetőség	Váratlan és/vagy nehéz helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.	Stressztűrés		Kitartás	
	Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.				
	Terhelhető, nagy munkabírású.				
	A stresszt hatékonyan kezeli.				
Szabálykövetés, fegyelmezettség	Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat.	Szervezeti szintű együttműködés Szervezeti elkötelezettség, csapatszellem, lojalitás	Szervezeti célokkal való azonosulás	(társszervekkel) együttműködik	M megbízhatóság Elkötelezettség Elkötelezettség
	Elkötelezett, elhivatott, szervezetéhez lojális.				
	Követi és határidőre elvégzi a kapott utasításokat.				

<p>Rugalmasság, alkalmazkodóképesség</p>	<p>Ha a helyzet úgy kívánja, változtat viselkedésén. Rugalmasan alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz. Több feladat egyidejű végrehajtása során képes figyelmét megosztani köztük. (figyelem váltás, figyelem irányítás)</p>				<p>Alkalmazkodás</p>
<p>Szervező-készség, lényeglátás</p>	<p>Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni. Felismeri és elválasztja a lényegest a lényegtelenről. Felismeri az összefüggéseket, logikai kapcsolatokat Összetett helyzetekben, feladatokban képes a fontossági sorrend felállítására.</p>	<p>Erőforrás gazdálkodás, szervezőkészség</p>	<p>Szervezési készség, lényeglátás</p>		<p>Logikus gondolkodás, összefüggések keresése, megértése</p>
<p>Kreativitás</p>	<p>Adott probléma megoldásánál eredeti ötletei vannak. Munkájában kedveli az összetett, kihívást jelentő új feladatokat. Képes az ismert adatokat újszerűen összekapcsolni a megoldás érdekében. Támogatja és ösztönzi az új kezdeményezéseket.</p>	<p>Kreativitás, széles látókör</p>		<p>Kreativitás</p>	<p>Innováció, nyitottság az új ötletekre, A változás katalizálása</p>
<p>Intellektuális képességek</p>	<p>Felismeri a belső ellentmondásokat, logikai hibákat. Összetetten, egyszerre több szempontot is érvényesítve gondolkodik. Kiválóan emlékszik szóbeli és írásbeli információkra. Tények, adatok összeillesztésével alakítja ki a teljes képet, ez alapján összegez.</p>	<p>Rendszereszmélet</p>			<p>Kognitív készségek, Kritikai gondolkodás Világos gondolkodás Szintetizálás</p>
<p>Vezetői jellemzők</p>	<p>Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek terén példát mutat. Következetes. Társai gyakorta tekintik döntőbírónak, vagy tanácsadónak. Előrelátó. Önértékelése reális.</p>	<p>Példaadás, hitelesség</p>	<p>Hitelesség, példamutatás</p>	<p>Következetesség</p>	<p>Reális önértékelés Tisztesség, hitelesség Személyes példaadás Erős és gyenge pontok ismerete</p>

7.6.2. MELLÉKLET

A szakmai tehetség prediktív viselkedéses jegyeinek forrása

Kompetencia	A szakmai tehetség prediktív viselkedéses jegyei	Interjúk Tehetség komponensek az interjúk „öt legfontosabb kompetencia” kérdése alapján	Interjúk A szakmai tehetség tulajdonságai, képességei (egynél több említés)	Interjúk A szakmai tehetség tulajdonságai, képességei (egy említés)	Szakirodalom
Döntési képesség	A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket időben és optimálisan meghozza.	Döntéshozatal képessége			Ítéletalkotás, döntéshozatal
	A hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja és azokat a megfelelő helyre továbbítja.				
	Képes a döntési helyzetben felmérni a lehetséges alternatívákat.				
Együttműködés	Amennyiben a feladat megkívánja, együttműködik munkatársaival.	Együttműködés		„Csapatmunka”	
	Tevékenységét összehangolja munkatársaival.				
	A hiányzó információk megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad.				
Érzelmi intelligencia	Tisztában van saját érzelmi állapotával.	Higgadtság, Empátia, Érzékenység		Empátia „Emberség”	Empátia, Érzékenység
	Uralkodik az indulatain.				
	A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja.				
	Társas kapcsolataiban érzékeny és empatikus.				

Felelősség-vállalás	Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.	Felelősség-vállalás		Felelősség-vállalás	Felelősség-vállalás
	Vállalja döntései következményét.				
	Tetteiről számot mer és tud adni.				
Határozottság, magabiztosság	Mások kritikai észrevételét képes elfogadni és hasznosítani.			Maga-biztosság	Határozottság
	Fellépése határozott és magabiztos.				
	Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.				
Hatékony munkavégzés	Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.	Motiváció, eredményorientáltság. Tanulásra való nyitottság, önfejlesztési igény, Eredményorientáltság, Feladatorientáltság Precizitás, szorgalom, kitartás. Fejlődőképesség, céltudatosság	Tanulásra való nyitottság, Önképzés, Kíváncsiság, Motiváció.	Szorgalom Minőségre törekvés, Célorientáltság.	Célorientáltság. Vágy a megértésre, Perfekcionizmus
	Önfejlesztési igény jellemzi.				
	A munka során reális célokat állít maga elé és törekszik azok elérésére. (teljesítményorientáció)				
Kommunikációs készség	Érthetően, helyesen fejezi ki magát szóban.	Nyílt, egyenes kommunikáció, Kérdés-technika		Tudás-átadás képessége Kapcsolatteremtés és kapcsolattartás	Kommunikációs képességek
	Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban.				
	A szóbeli közlést kísérő testbeszédet helyesen értelmezi.				
	Jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik.				
	Az írott szövegben közvetített információkat és gondolatokat megérti. (Szövegértés)				

Konfliktuskezelés	<p>Felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül.</p> <p>Törekszik rá, hogy együttműködve olyan megoldást találjon, amely az érintett felek számára elfogadható.</p>				Konfliktuskezelés
Önállóság	<p>Munkavégzése során nem igényel részletesen útmutatást.</p> <p>Összetett feladatot is képes önállóan elvégezni.</p> <p>Önállóan képes új, váratlan feladatot is megoldani.</p>				Önállóság
Problémamegoldó készség	<p>A felmerülő problémákat helyesen azonosítja.</p> <p>Problémák felmerülése esetén a lehetséges megoldási alternatívákból képes kiválasztani az optimálisat.</p> <p>Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.</p>	Problémamegoldó készség	Problémamegoldás		<p>Problémamegoldó készség,</p> <p>Alternatívák felismerése</p>
Pszichés terhelhetőség	<p>Váratlan és/vagy nehéz helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.</p> <p>Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.</p> <p>Terhelhető, nagy munkabírású.</p> <p>A stresszt hatékonyan kezeli.</p>	<p>Pszichés teherbíróképesség</p> <p>Monotóniatűr</p>			
Szabálykövetés, fegyelmeztség	<p>Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat.</p> <p>Elkötelezett, elhivatott, szervezetéhez lojális.</p> <p>Követi és határidőre elvégzi a kapott utasításokat.</p>	Elhivatottság, szervezeti elkötelezettség, megbízhatóság	Elkötelezettség, elhivatottság		<p>Feladat iránti elkötelezettség;</p> <p>Szabálytudat, szabálytartás</p>

Rugalmas- ság, alkal- mazkodóké- pesség	<p>Ha a helyzet úgy kívánja, változtat viselkedésén..</p> <p>Rugalmasan alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz.</p> <p>Több feladat egyidejű végrehajtása során képes figyelmét megosztani köztük.</p>	Rugalmasság, képesség a változásra		Alkalmazkodóképesség, rugalmasság	
Szervező- készség, lé- nyeglátás	<p>Képes az elvégzendő feladatokat sorba rendezni, megtervezni.</p> <p>Felismeri és elválasztja a lényegest a lényegtelentől.</p> <p>Felismeri az összefüggéseket, logikai kapcsolatokat</p> <p>Helyzetfelismerése gyors és pontos.</p>	Logikus gondolkodás		Gyors helyzetfelismerés	<p>Átlag feletti általános képességek (induktív érvelés/fluid intelligencia)</p> <p>Gyors gondolkodás, gyors reagálás</p> <p>Helyzetfelismerő képesség</p>
Kreativitás	<p>Problémamegoldás esetén eredeti ötletei vannak.</p> <p>Munkájában kedveli az összetett, kihívást jelentő új feladatokat.</p> <p>Képes az ismert adatokat újszerűen összekapcsolni a megoldás érdekében.</p> <p>Egy adott problémát sok oldalról közelít meg.</p>	Kreativitás, Nyitottság, Sokoldalú probléma megközelítés	Kreativitás		Kreativitás, Komplex látásmód
Intellektuális Képességek	<p>Figyelme kiváló.</p> <p>Kiválóan emlékszik képekre, ábrákra, látott dolgokra.</p> <p>Gyors képzettársításra képes, felismeri a feltételeknek megfelelő összes lehetőséget.</p> <p>Összetetten, egyszerre több szempontot is érvényesítve gondolkodik</p> <p>Műszaki érzékkel rendelkezik.</p>	Rendszergondolkodás Figyelem Műszaki érzék		Tények gyűjtése, elemzése, Rendszergondolkodás	<p>Tanulási képességek (figyelem, emlékezet, feladattartás, megoldási sebesség)</p> <p>Átlagot meghaladó speciális képességek</p>

8. EGY KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZER KIDOLGOZÁSÁT MEGALAPOZÓ ONLINE TEHETSÉG KÉRDŐÍV TARTALMI ÉS MÓDSZERTANI VONATKOZÁSAI

Hőgye-Nagy Ágnes – Balázs Katalin

8.1. A kérdőív kidolgozásának célja

Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kérdőívet a Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetének kutatócsoportja dolgozta ki a Belügyminisztérium számára a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. azonosító számú, „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű projekt keretében. A projekt egyik kiemelt célja volt egy komplex belügyi tehetséggondozási rendszer kialakítása, valamint a vezetői és szakmai tehetségek kiválasztási módszertanának a kidolgozása. Ahhoz, hogy a legmegfelelőbb módszereket, eszközöket tudjuk javasolni a tehetséggondozó programba történő beválogatáshoz, először is szerettük volna megismerni, hogy a belügyi rendvédelmi szervezetekben milyen kompetenciákat (képeket, motivációs- és viselkedéssellemzőket) tartanak fontosnak a vezetői, illetve szakmai tehetségek esetén.

A kérdőívben megjelenő témakörök nem fogják át a szervezeti tehetségmenedzsment teljes spektrumát, hanem specifikusan azok a területek jelennek meg benne, amelyek az előzetes dokumentum- és interjúelemzés alapján relevánsnak bizonyultak.

A kérdőívnek két verziója került kialakításra. A Belügyminisztériumban dolgozó pszichológusok számára egy kicsit eltérő változatot készítettünk, mivel fontosnak tartottuk a véleményüket több kérdés aspektusában is. A kérdőív bemutatása során kiemeljük a két változat közötti különbséget. Amely kérdéscsoportoknál erre nem történik utalás, ott a két változat megegyezik.

8.2. A kérdőív által mért tehetségjellemzők, változók

A kérdőív elején demográfiai, illetve szervezeti pozícióval kapcsolatos kérdések jelennek meg. Ezek célja, hogy a kérdőív eredményeit árnyaltabban, szervezet/szakterület specifikusabban lehessen értelmezni, elemezni. A teljes kérdőív során törekedtünk arra, hogy a kérdések minél relevánsabbak, pontosabbak legyenek a szervezeti jellemzők tekintetben. Ezért ahol előzetesen adott meg szakterületet a Belügyminisztérium szakértői csoportja, azoknál a szervezetnél szakterület szempontjából véleményeztetjük az egyes tehetségjel-

lemzőket. Ahol csak lehetett, előre megfogalmazott válaszopciók jelennek meg a válaszadónak, ami biztosítja a válaszok könnyebb feldolgozását, összevetését. Az első kérdéscsoportban tehát azt adja meg a válaszadó, hogy mióta dolgozik belügyi szervnél (kevesebb mint 2 éve, 3-5 éve, 6-8 éve, 9-11 éve, 12-14 éve, 15-17 éve, illetve több mint 18 éve), melyik szervnél dolgozik pontosan (általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv, Terrorelhárítási Központ, Nemzeti Védelmi Szolgálat, Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, büntetés-végrehajtás, egyéb) és mióta (kevesebb mint 2 éve, 3-5 éve, 6-8 éve, 9-11 éve, 12-14 éve, 15-17 éve, illetve több mint 18 éve). Szakterületet az Általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv, Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság és a büntetés-végrehajtás dolgozói adhatnak meg, ez feltételrendszerrel van előre kódolva az online megkérdezésben. Ezek a szakterületre vonatkozó a kérdések a pszichológusoknak szóló kérdőívbe nem kerültek bele. Az Általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv lehetséges szakterületei, a bűnügy, közrendvédelem, közlekedésrendészet, határrendészet, igazgatásrendészet, ellenőrzési szakterület, gazdasági szakterület, humán szakterület, képzési szakterület, hivatal, parancsnok (kapitány, főkapitány), illetve lehetőség van egyéb válaszlehetőség megadására is. Az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság lehetséges szakterületei, a tűzoltási, hatósági, iparbiztonsági, polgári védelmi, ellenőrzés szakterület, gazdasági szakterület, humán szakterület, hivatal, parancsnok, illetve lehetőség van egyéb válaszlehetőség megadására is. A büntetés-végrehajtás lehetséges szakterületei fogvatartási szakterület, nyilvántartási szakterület, ellenőrzési/fejyelmi szakterület, gazdasági szakterület, humán szakterület, hivatali szakterület, egészségügyi/pszichológiai szakterület, parancsnok, illetve lehetőség van egyéb válaszlehetőség megadására is. A jelenlegi beosztásukat a válaszadók adják meg, mivel a válaszok feltehetően változatosak lesznek. Végül a legmagasabb iskolai végzettségüket (Általános iskola; Szakiskola, szakközépiskola; Gimnáziumi érettség; Egyetemi/főiskolai BA/Bsc; Egyetemi/főiskolai MA/Msc; Posztgraduális) és a munkavégzésük helyét adják meg (Budapest, Nyugat-Dunántúl, Közép-Dunántúl, Dél-Dunántúl, Közép-Magyarország (kivéve Budapest), Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld).

A második kérdésblokk a vezetői tehetség viselkedésjegyeinek és kompetenciáinak értékelésére vonatkozik. A megjelenő kompetenciák és viselkedésjegyek részben korábbi dokumentumok, interjúk, másrészt a szakirodalmak (pl. Malét-Szabó és mtsai, 2018) alapján kerültek bele a kérdőívbe. A viselkedésjegyeknél, ahol adott volt, igyekeztünk a Belügyminisztérium szakmai csoportja által megfogalmazott mondatokat, azok nyelvezetét átvinni. A megítélésnél, ahol lehetett, szakterületekre vonatkozóan kértük az értékelést, hogy minél pontosabb eredmény keletkezzen. Az instrukciót igyekeztünk úgy megfogalmazni, hogy a minél differenciáltabb értékelés felé terelje a válaszadót, akik válaszaikat egy 11 fokú, Likert-típusú skála segítségével tehetik meg, melyek végpontjai az „egyáltalán nem fontos”, illetve az „elengedhetetlenül fontos” válaszopciók. Ezután a felsorolt kompetenciák mind megjelennek és a válaszadónak ki kell választania, melyik ötöt tartja a legfontosabbnak közülük a vezetői tehetség szempontjából. Erre azért van szükség, hogy ha az előző blokkokban kevésbé differenciál a válaszadó az értékítéletei során, akkor is legyen olyan adat, ami megadja, melyek az igazán kiemelkedően fontos kompetenciák.

A következő kérdésblokk a szakmai tehetség viselkedésjegyeinek és kompetenciáinak értékelésére vonatkozik. A megjelenő kompetenciák és viselkedésjegyek részben korábbi dokumentumok, interjúk, másrészt a szakirodalmak alapján kerültek bele a kérdőívbe. A viselkedésjegyeknél, ahol adott volt, igyekeztünk a Belügyminisztérium szakmai csoportja által megfogalmazott mondatokat, azok nyelvezetét átvinni. A megítélésnél, ahol lehetett, szakterületekre vonatkozóan kértük az értékelést, hogy minél pontosabb eredmény keletkezzen. Az instrukciót igyekeztünk úgy megfogalmazni, hogy a minél differenciáltabb értékelés felé terelje a válaszadót, akik válaszaikat egy 11 fokú, Likert-típusú skála segítségével tehetik meg, melyek végpontjai az „egyáltalán nem fontos”, illetve az „elengedhetetlenül fontos” válaszopciók. Ezután a felsorolt kompetenciák mind megjelentek és a válaszadónak ki kellett választania, melyik ötöt tartja a legfontosabbnak közülük a szakmai tehetség szempontjából. Erre azért van szükség, hogy ha az előző blokkokban kevésbé differenciál a válaszadó az értékítéletei során, akkor is legyen olyan adat, ami megadja, melyek az igazán kiemelkedően fontos kompetenciák. Végül egy nyitott kérdés is szerepelt a blokkban. A válaszadót arra kértük, hogy röviden jellemezzen egy szakmailag tehetséges munkatársat.

A rendszerszintű tehetséggondozásnál egyrészt arra kérdezzük rá, hogy kb. mekkora arányt, a munkavállalók hány százalékát érintse egy tehetséggondozó program. Ez is egy nyitott kérdés, ahol a válaszadók megadhatták az ideálisnak tartott értéket. Az ezt követő kérdés a tehetséggondozó programba történő beválogatás előfeltételeire kérdeztünk rá. Több válaszlehetőség is megjelent, amelyek közül tetszőleges számút választhatott ki a válaszadó. A válaszlehetőségek a következők:

- Életkor
 - o 20-25 év
 - o 26-30 év
 - o 31-35 év
 - o 36-40 év
 - o 41-45 év
 - o 45 év felett
- Szolgálati idő, szakmai tapasztalat (ha bejelöli, akkor meg kell adni, mennyi időt tart ideálisnak)
- Diploma
- Nyelvismeret
- Külszolgálat
- Teljesítményértékelés eredménye
- Vezetői vagy egyéb ajánlás
- Önként jelentkezés szükségessége
- Egyéb:

Az ötödik blokkban a szervezeti tehetséggondozás hat területe jelenik meg, ahol a szervek, illetve szakterületek szintén kell megadniuk minden egyes terület esetén, hogy mennyire elégedettek a jelenlegi helyzettel a tehetséggondozás szempontjából, illetve mennyire tartják fontosnak a területet. A választ egy ötfokú, Likert-típusú skála segítségével adhatják meg. A hat terület a következő:

1. Szervezeti tehetségtudatosság
2. Kiválasztás
3. Képzés
4. Jutalmazás
5. Vezetés, előrelépés
6. Teljesítményértékelés

A következő, nem pszichológus kitöltők számára utolsó blokkban a tehetséggondozás lehetséges formáira kérdezzük rá. Itt is egy lista jelenik meg, ahol a válaszadó szerv, illetve szakterületre vonatkozóan kiválaszthatja, mely formákat tart hatékonynak (mentorálás, egyéni konzultáció, képzések, esetmegbeszélés, coaching, szakmai versenyeken való részvétel, önismereti fejlesztés, gyakorlati képzés, kutatási tevékenység, publikálás), illetve lehetősége van egyéb válaszlehetőség megadására is.

A pszichológusok számára még egy kérdésblokk megjelenik, amelyben a tehetséginstruktori munkához szükséges végzettségre, illetve a fejlesztésekhez szükséges időre kérdeztünk rá minden olyan kompetencia esetén, ami a tehetség felismerése, gondozása, fejlesztése szempontjából fontos (döntési képesség, irányító és befolyásoló képesség, érzelmi intelligencia, felelősségvállalás, határozottság, magabiztosság, hatékony munkavégzés, kommunikációs képesség, konfliktuskezelés, önállóság, problémamegoldó készség, pszichés terhelhetőség, szabálykövetés, fegyelmezettség, rugalmasság, alkalmazkodóképesség, szervezőkészség, lényeglátás, kreativitás, intellektuális képességek, vezetői jellemzők). A fejlesztéshez szükséges időt tréning, illetve szakmai képzés esetén is meg kellett adni nettó, illetve összidőben is. Ezekre az adatokra a tehetséggondozási modell pontosítása végett van szükség, hiszen a valós szervezeti helyzetet, lehetőségeket a Belügyminisztériumban dolgozó szakemberek ismerik, ők tudják megmondani, kb. mennyi idő alatt kivitelezhető egy adott kompetencia fejlesztése.

Az online tehetség kérdőív ismertetett kérdéscsoportjait és kérdéseit a *8.1. táblázat* foglalja össze.

Kérdéscsoport	Kérdések az általános kérdőívben	Kérdések a pszichológusok kérdőívében
Szervezeti pozíció és demográfiai adatok	<ul style="list-style-type: none"> • mióta dolgozik belügyi szervnél • szerv/szervezet megnevezése • mióta dolgozik a jelenlegi szervezetnél • szakterület megnevezése (ahol van) • jelenlegi beosztás • legmagasabb iskolai végzettség • munkavégzés helye 	<ul style="list-style-type: none"> • mióta dolgozik belügyi szervnél • szerv/szervezet megnevezése • mióta dolgozik a jelenlegi szervezetnél • jelenlegi beosztás • legmagasabb iskolai végzettség • munkavégzés helye
Vezetői tehetséget előrejelző viselkedésjegyek és kompetenciák értékelése	<ul style="list-style-type: none"> • viselkedésjegyek értékelése <ul style="list-style-type: none"> ○ döntési képesség ○ irányító és befolyásoló képesség ○ érzelmi intelligencia ○ felelősségvállalás ○ határozottság, magabiztosság ○ hatékony munkavégzés ○ kommunikációs képesség ○ konfliktuskezelés ○ önállóság ○ problémamegoldó készség ○ pszichés terhelhetőség ○ szabálykövetés, fegyelmezettség ○ rugalmasság, alkalmazkodóképesség ○ szervezőkészség, lényeglátás ○ kreativitás ○ intellektuális képességek ○ vezetői jellemzők • öt legfontosabbnak tartott kompetencia kiválasztása 	<ul style="list-style-type: none"> • viselkedésjegyek értékelése <ul style="list-style-type: none"> ○ döntési képesség ○ irányító és befolyásoló képesség ○ érzelmi intelligencia ○ felelősségvállalás ○ határozottság, magabiztosság ○ hatékony munkavégzés ○ kommunikációs képesség ○ konfliktuskezelés ○ önállóság ○ problémamegoldó készség ○ pszichés terhelhetőség ○ szabálykövetés, fegyelmezettség ○ rugalmasság, alkalmazkodóképesség ○ szervezőkészség, lényeglátás ○ kreativitás ○ intellektuális képességek ○ vezetői jellemzők • öt legfontosabbnak tartott kompetencia kiválasztása
Szakmai tehetséget előrejelző viselkedésjegyek és kompetenciák értékelése	<ul style="list-style-type: none"> • viselkedésjegyek értékelése <ul style="list-style-type: none"> ○ döntési képesség ○ együttműködés ○ érzelmi intelligencia ○ felelősségvállalás ○ határozottság, magabiztosság ○ hatékony munkavégzés ○ kommunikációs készség ○ konfliktuskezelés ○ önállóság ○ problémamegoldó készség ○ pszichés terhelhetőség ○ szabálykövetés, fegyelmezettség ○ rugalmasság, alkalmazkodóképesség ○ szervezőkészség, lényeglátás ○ kreativitás • öt legfontosabbnak tartott kompetencia kiválasztása • szakmai tehetség jellemzése 	<ul style="list-style-type: none"> • viselkedésjegyek értékelése <ul style="list-style-type: none"> ○ döntési képesség ○ együttműködés ○ érzelmi intelligencia ○ felelősségvállalás ○ határozottság, magabiztosság ○ hatékony munkavégzés ○ kommunikációs készség ○ konfliktuskezelés ○ önállóság ○ problémamegoldó készség ○ pszichés terhelhetőség ○ szabálykövetés, fegyelmezettség ○ rugalmasság, alkalmazkodóképesség ○ szervezőkészség, lényeglátás ○ kreativitás • öt legfontosabbnak tartott kompetencia kiválasztása • szakmai tehetség jellemzése

Kérdéscsoport	Kérdések az általános kérdőívben	Kérdések a pszichológusok kérdőívében
Rendszerszintű tehetséggondozás	<ul style="list-style-type: none"> • mekkora arányt tart ideálisnak • beválogatás előfeltételei 	<ul style="list-style-type: none"> • mekkora arányt tart ideálisnak • beválogatás előfeltételei
Tehetségmenedzsment	<ul style="list-style-type: none"> • tehetségmenedzsment területeinek értékelése elégedettség és fontosság tekintetében <ul style="list-style-type: none"> ○ Szervezeti tehetségtudatosság ○ Kiválasztás ○ Képzés ○ Jutalmazás ○ Vezetés, előrelépés ○ Teljesítményértékelés 	<ul style="list-style-type: none"> • tehetségmenedzsment területeinek értékelése elégedettség és fontosság tekintetében <ul style="list-style-type: none"> ○ Szervezeti tehetségtudatosság ○ Kiválasztás ○ Képzés ○ Jutalmazás ○ Vezetés, előrelépés ○ Teljesítményértékelés
A tehetséggondozás lehetséges formái	<ul style="list-style-type: none"> • hatékony tehetséggondozási formák 	<ul style="list-style-type: none"> • hatékony tehetséggondozási formák
Instruktori tevékenység		<ul style="list-style-type: none"> • milyen végzettséghez kötné a tehetséggondozásban az instruktori tevékenység pszichológiai részét
Kompetencia fejlesztéséhez szükséges idő		<ul style="list-style-type: none"> • A fejlesztéshez szükséges idő tréningek és szakmai képzések esetén (az összidő, illetve a nettó idő is megjelenik a kérdésekben) a következő kompetenciákra vonatkoztatva: <ul style="list-style-type: none"> ○ döntési képesség ○ irányító és befolyásoló képesség ○ érzelmi intelligencia ○ felelősségvállalás ○ határozottság, magabiztosság ○ hatékony munkavégzés ○ kommunikációs képesség ○ konfliktuskezelés ○ önállóság ○ problémamegoldó készség ○ pszichés terhelhetőség ○ szabálykövetés, fegyelmezettség ○ rugalmasság, alkalmazkodóképesség ○ szervezőkészség, lényeglátás ○ kreativitás ○ intellektuális képességek ○ vezetői jellemzők

8.1. táblázat: Az online tehetség kérdőív kérdéskörei

8.3. A kérdőíves vizsgálat menete

A kérdőívfelvétel egy online felületen keresztül, a LimeSurvey program segítségével történt. A Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetének dolgozói a kért mennyiségű kérdőív elérhetőségét e-mailen eljuttatták a Belügyminisztérium szakértőjéhez. A kérdőív dolgozókhoz történő szétosztását, továbbítását a Belügyminisztérium szakértői végezték. A munkavállalók kényelmét figyelem előtt tartva a kérdőívet minden kitöltő egy egyéni linken, egyéni azonosítóval ellátva kapta meg. Ez lehetővé tette, hogy a kérdőív kitöltését meg lehessen szakítani, később folytatni lehessen. Az adatgyűjtés lezárulását követően azokat az adatokat, amelyek alapján azonosítani lehetett volna az egyes kitöltőket (például kód) töröltük az adatbázisból, így biztosítva a válaszolók anonimitását.

A teljes online kérdőívet, valamint a pszichológusok számára összeállított kiegészítő modult a Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkárságán lehet megtekinteni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E., Ivaskevics K. (2018). Rendőri alapkompentenciák az egységes közszolgálati alapkompentenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1). 15-74. http://www.Belugyminisztarium-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompentenciak.pdf

9. EGY KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZER KIDOLGOZÁSÁT MEGALAPOZÓ TEHETSÉG KÉRDŐÍV MINTÁJÁNAK LEÍRÓ STASZTIKAI ELEMZÉSE

Balázs Katalin – Hőgye-Nagy Ágnes

Jelen tanulmány célja egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kidolgozását megalapozó online tehetség kérdőív mintájának leíró statisztikai elemzése. A minta két nagyobb egységből tevődik össze: A Belügyminisztérium rendészeti szerveinek állományát reprezentáló vizsgálati mintából és a velük szoros munkakapcsolatban lévő pszichológusok mintájából. Az első minta a Belügyminisztérium szerveinek munkatársait reprezentálja, a második minta a humán területen tevékenykedő és a fejlesztés, képzés, kiválasztás területére más jellegű rálátással bíró személyek véleményét tükrözi a megkérdezés során.

9.1. Bevezetés

Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer megalapozása érdekében készített felsővezetői interjúkat követően kérdőíves megkérdezésre került sor. A kérdőíves vizsgálat célja a vezetői vagy szakmai szempontból tehetséges munkatársak megítélését, valamint a tehetségfejlesztő rendszerrel kapcsolatos elvárásokat érintő kérdések nagyobb mintán történő, kiterjedt vizsgálata volt. Kutatócsoportunknak az így nyert adatok segítségével ezen felül lehetősége nyílt a korábban gyűjtött információk kiegészítésére is.

A válaszadók két körből kerültek ki, egyrészt a rendészeti szervek állományának képviselőit kérték fel a Belügyminisztérium szakértői a kérdőív kitöltésére, másrészt kifejezetten pszichológus végzettségű munkatársakat kértek válaszára, hogy a tehetségrendszerre vonatkozó meglátásaikat velünk megosszák. Mivel a tehetség kérdéskörére a két csoport szakemberei más-más módon látnak rá, ezért a megegyező kérdőívszakaszok mellett eltérő kérdéseket is helyt kaptak, és a két csoport válaszainak elemzése a továbbiakban elkülönül.

Annak érdekében, hogy világos képet nyerjünk arról, hogy a minta kire nézve reprezentatív, azaz pontosan milyen összetételű, jelen összefoglaló a minta jellemzőinek bemutatására irányul.

9.2. A tehetségmenedzsment rendszerre vonatkozó online kérdőív válaszadói

A felsővezetői interjúk stabil alapot szolgáltatottak ahhoz, hogy nagyobb mintán kezdeményezzünk egy kvalitatív megkérdezést. Az átfogóbb megkérdezés célja, ahogyan azt már kifejtettük, részben a különböző besorolásban dolgozó Belügyminisztériumi dolgozók véleményének feltárása (az interjúk megkérdezés csak a felsővezetésből merített), valamint a korábban gyűjtött vélemények kiterjedtségének vizsgálata volt.

Annak érdekében, hogy a belügyi szervek képviselői az állományuk létszámával arányosan képviseltessék magukat a kérdőíves megkérdezésben, létszám arányosan kaptak felkérést a válaszadásban való részvételre. Összesen 250 főt kívántunk megkeresni, hogy meglátásával járuljon hozzá a tehetségmenedzsment rendszer kialakításához. Közülük 100 fő az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv (ORFK); 50-50 fő a büntetés-végrehajtás (BV) és az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság (OKF); valamint 30 fő egyéb szervezet képviselői közül került ki.

Továbbá, hogy a humán szakterületen jártas pszichológus kollégák specifikus meglátásait is megismerjük, a belügyi szervek területén dolgozó pszichológusok köréből is kikerült egy minta, elsősorban a BV és az ORFK szervek területén dolgozók kaptak meghívást a mintába.

A megkérdezést követően összesen 153 fő válasza került be a vizsgálandó általános mintába és 67 fő adatait vettük figyelembe a pszichológus minta esetében. Minden olyan személy adatait eltávolítottuk az adatbázisból, akik csak a demográfiai kérdésekre válaszoltak, vagy nem töltötték ki végig a vezetői tehetségre vonatkozó blokkot, mely a kérdőív első, komplex egysége volt. Ezután az adatbázisból minden olyan változót eltávolítottunk, amely a beazonosíthatóságot szolgálná, így a zsetonkódokat, illetve a kitöltés idejére vonatkozó információt is. Az ilyen módon rendelkezésünkre álló, 153 plusz 67 főre vonatkozó további adatok szolgáltatnak számunkra információt a belügyi szervek munkatársainak a tehetségmenedzsment rendszerre vonatkozó elképzeléseiről. A továbbiakban a két minta jellemzőinek leíró elemzése következik.

9.2.1. AZ ONLINE TEHETSÉG KÉRDŐÍV ÁLTALÁNOS MINTÁJA

A válaszadók többsége több mint 18 éve a Belügyminisztérium dolgozója (9.1. ábra), továbbá több mint 18 éve annál a szervezetnél dolgozik, ahol jelenleg alkalmazásban áll (9.2. ábra), és igen kevesen vannak, akik 8 évnél kevesebb ideje dolgoznak belügyi szervnél. A válaszadók ez alapján kellő szakmai és szervezeti tapasztalattal rendelkeznek ahhoz, hogy rálátásuk, véleményük legyen a szervezeti tehetséggondozás aspektusaira vonatkozóan.



9.1. ábra: A „Mióta dolgozik belügyi szervnél?” kérdésre adott válaszok gyakorisága



9.2. ábra: A „Mióta dolgozik jelenlegi szervnél?” kérdésre adott válaszok gyakorisága

A minta szervenkénti eloszlását tekintve a válaszadók jelentős része az Általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szervben dolgozik (64 fő), Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság és a büntetés-végrehajtásból szintén arányosan többen vannak (30, illetve 29 fő). A szervenkénti megoszlás jellemzőit a 9.1. táblázat mutatja. Ahogyan a táblázatból is látható egy fő nem adott meg besorolható munkahelyet, őt nem tüntettük fel az ábrán.

BV	NVSZ	OKF	ORFK	TEK	egyéb
29 fő	4 fő	30 fő	64 fő	7 fő	19 fő

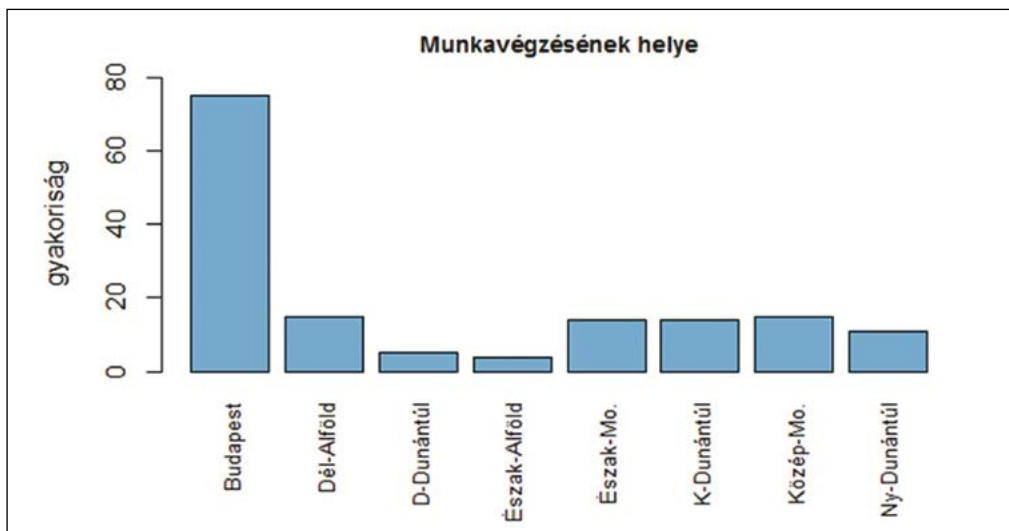
9.1. táblázat: A minta eloszlása belügyi szervenként

Összesen 105 fő adott választ a szakterületére vonatkozó kérdésre. Az ORFK képviselői közül a legtöbben a közrendvédelmi (15) és a bűnügy (12) szakterületen dolgoznak. Az OKF képviselői közül a legtöbben a hatósági és a tűzoltási területen dolgoznak (5-5 fő). A BV területét képviselő válaszadók elsősorban a biztonsági-, gazdasági- és humán szakterület képviselői (2-2 fő).

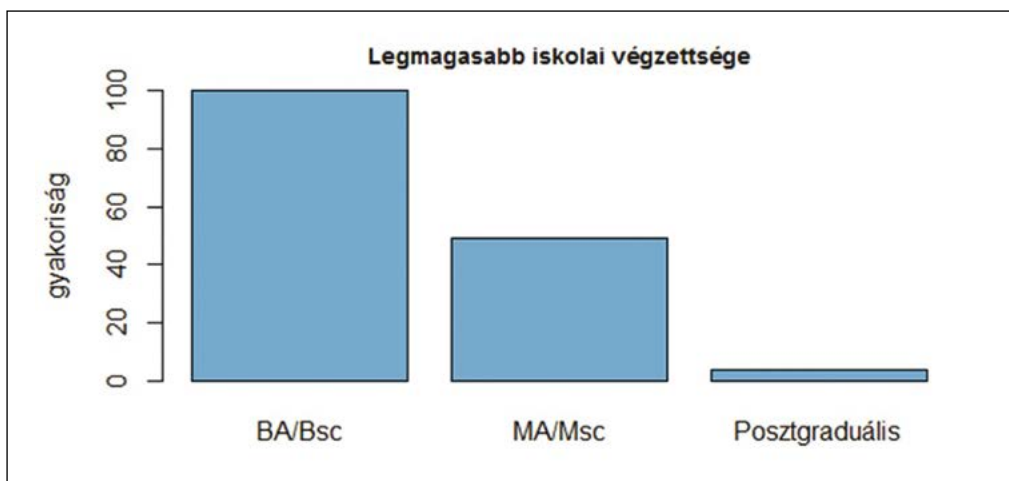
A válaszadók beosztására is rákérdeztünk. A leggyakoribb válasz az osztályvezető (78 fő + 3 megbízott osztályvezető) és a főosztályvezető (15 + 3 fő megbízott fő osztályvezető). Kisebb számban (maximum 3 fő) változatos beosztások fordultak elő, mint például előadó, főelőadó, ellenőr, rajparancsnok, informatikai vezető, nemzetközi referens stb.

A munkavégzés helyének a legtöbben Budapestet jelölték meg (75 fő), de az egész ország területéről vannak válaszadók a mintában (9.3. ábra). Igaz azonban, hogy a Dél-Dunántúl és az Észak-Alföld régióiból viszonylag kevesen képviseltetik magukat a mintában (öt és négy fő, rendre).

Iskolai végzettséget tekintve a teljes minta valamilyen felsőfokú végzettséggel rendelkezik. A legtöbb válaszadónak BA/Bsc szintű végzettsége van (100 fő), posztgraduális végzettséggel azonban kevesebben, összesen négyen, rendelkeznek a válaszadók közül (9.4. ábra).



9.3. ábra: A minta eloszlása a munkavégzés helye szerint



9.4. ábra: A minta eloszlása iskolai végzettséget tekintve

9.2.2. AZ ONLINE TEHETSÉG KÉRDŐÍV PSZICHOLÓGUS MINTÁJA

A pszichológus beosztásban dolgozók mintájáról az adatok alapján az mondható el, hogy többségük maximum öt éve dolgozik belügyi szervnél, és kevesen (14 fő) dolgoznak itt 11 évnél régebben. Ezzel összhangban a legtöbben maximum öt éve dolgoznak jelenlegi szervezetüknél és mindössze kilenc fő dolgozik több, mint 11 éve jelenlegi szervezeténél (9.5-9.6. ábra).



9.5. ábra: A „Mióta dolgozik belügyi szervnél?” kérdésre adott válaszok gyakorisága

A minta alapvetően két szerv képviselői közül került ki, ez az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság és a büntetés-végrehajtás.

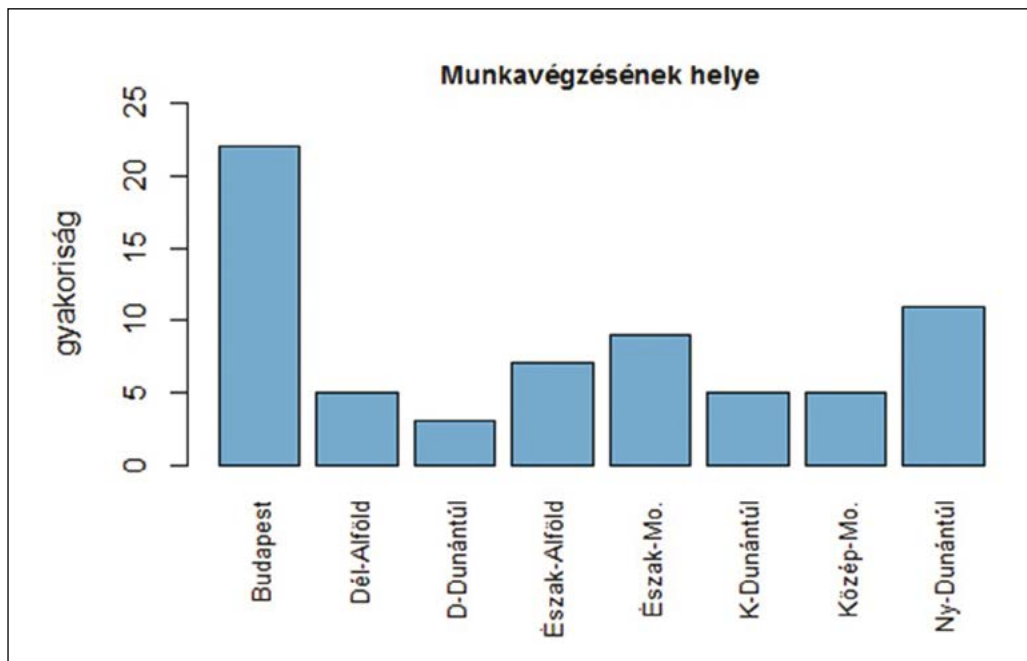


9.6. ábra: A „Mióta dolgozik jelenlegi szervnél?” kérdésre adott válaszok gyakorisága

A munkavégzés helyének a legtöbben Budapestet adták meg (22 fő), viszonylag sokan vannak még a Nyugat-Dunántúlról (11 fő) és Észak-Magyarországról (9 fő), és összességében az ország minden területéről vannak válaszadók a mintában (9.7. ábra). A Dél-Dunántúlról került ki a legkevesebb pszichológus válaszadó.

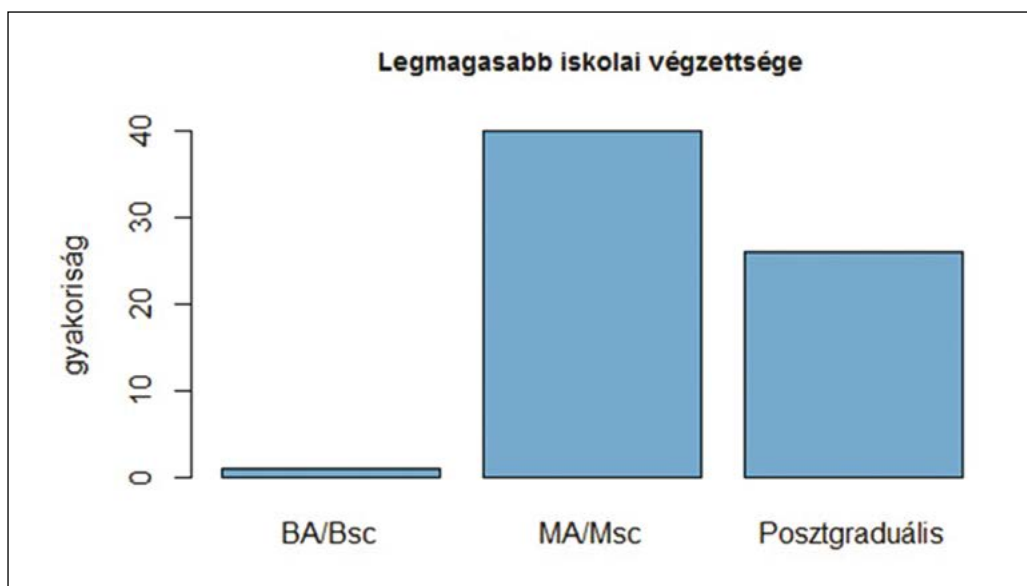
BV	ORFK	egyéb
36 fő	29 fő	2 fő

9.2. táblázat: A minta eloszlása belügyi szervenként



9.7. ábra: A minta eloszlása a munkavégzés helye szerint

Iskolai végzettséget tekintve a teljes minta valamilyen felsőfokú végzettséggel rendelkezik. A legtöbb válaszadónak MA/Msc szintű végzettsége van (40 fő), és posztgraduális végzettséggel is viszonylag sokan (26 fő) rendelkeznek a válaszadók közül (9.8. ábra).



9.8. ábra: A minta eloszlása iskolai végzettséget tekintve

9.3. Összefoglalás

Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kidolgozását megalapozó online tehetség kérdőívet kitöltő vizsgálati minta két csoportból tevődik össze: A Belügyminisztérium rendészeti szerveinek állományát reprezentáló vizsgálati mintából és a humán szakterületen tevékenykedő pszichológusokból, akik másfajta meglátásokkal, elképzelésekkel, tapasztalatokkal bírhatnak a tehetségek felismerésére és fejlesztésére vonatkozóan. Az általános minta a rendészeti szervek munkatársainak létszámával arányosan képviseli az egyes szervek dolgozóit. A minta nagy része régen az állomány tagja és osztályvezetői vagy főosztályvezetői pozícióban tevékenykedik. A legtöbb válaszadó munkahelyét tekintve Budapesthez kötődik, de minden magyar tájegységről kerültek a mintába válaszadók. Az általános minta képviselői mind diplomások, jellemzően BA/Bsc végzettséggel. A pszichológus minta tagjai elsősorban a BV és ORFK szervek képviselői, a legtöbben maximum öt éve az állomány tagjai. Leginkább Budapesten dolgoznak, de a minta lefedi az összes magyarországi régiót. Végzettségüket tekintve mind diplomások, jellemzően MA/Msc végzettséggel.

10. A SZAKMAI TEHETSÉG PREDIKTÍV VISELKEDÉSJEJYEI ÉS KOMPETENCIÁI A FŐVIZSGÁLAT ALAPJÁN

Balázs Katalin – Hőgye-Nagy Ágnes

Jelen tanulmány célja a szakmai tehetség legfontosabb prediktív viselkedésjegyeinek, valamint a szakmai tehetséget leginkább előrejelző kompetenciáknak a meghatározása a Belügyminisztérium rendészeti területen dolgozó munkatársainak véleménye alapján. Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kidolgozását megalapozó online tehetség kérdőív segítségével gyűjtött témareleváns adatok elemzésére került sor. Az általánosan leginkább fontosnak tartott kompetenciák a Felelősségvállalás, Döntési képesség, Hatékony munkavégzés, Szabálykövetés, fegyelmezettség, és a Szervezőkészség, lényeglátás. A pszichológusok véleménye alapján kiegészíthető ez a lista a Pszichés terhelhetőséggel, valamint a Problémamegoldó készséggel. Kevésbé fontosnak tartott kompetenciák között a Kreativitás és az Érzelmi intelligencia jelenik meg a leggyakrabban. A viselkedésjegyek jó előrejelzői a kompetenciáknak. Szervenként a kompetenciák, és kompetenciánként a viselkedésjegyek tekintetében hangsúlyeltolódások figyelhetők meg. Az etalonszemélyek jellemzésében a leggyakrabban az elméleti szakmai tudás és a gyakorlati tapasztalat jelenik meg, ezen túl az együttműködés, társas készségek, kommunikáció és pszichés terhelhetőség a leggyakoribb jellemzők. Mind megjelennek azok a tényezők is, melyeket a korábbi megítélésekben előre rangsoroltak. A nyitott kérdésre adott válaszok alapján a társas készségek megragadása is fontos lehet a kiválasztási folyamatban.

10.1. Bevezetés

Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer megalapozása érdekében készített kérdőíves vizsgálat célja, többek között, a szakmai szempontból tehetséges rendvédelmi dolgozók kiválasztásának megalapozása. Ebben a tanulmányban az empirikus adatokból kibontakozó képet vázoljuk a szakmai tehetségre vonatkozóan. A szakmai tehetség többféle megközelítésben megítélésre került az online kérdőív során: vonatkoztak erre a kérdéskörre skálán megadott válaszok, kétfokú értékelések és nyitott kérdés is. A válaszadók viselkedésjegyeket, valamint átfogó ún. kompetenciákat értékelték, hogy szerintük mennyire mérvadóak a szakmai tehetségek megkülönböztető jellemzőjeként. Az adatok elsősorban arra szolgálnak, hogy a legfontosabb prediktív tényezőket: képesség-, személyiség- és viselkedésbeli jellemzőket, valamint kompetenciákat felmérjük, melyek segíthetik a szakmai a tehetségek felismerését. A tanulmány célja a kérdőív szakmai tehetségre vonatkozó adatainak elemzése, valamint a KRTR-re vonatkozó következtetések levonása.

10.2. A szakmai tehetség megítélése – általános minta

10.2.1. A SZAKMAI TEHETSÉG PREDIKTÍV TÉNYEZŐI

A szakmai tehetség kompetenciáinak és viselkedésjegyeinek megítélésékor az volt a válaszadók felé a kérésünk, hogy jelöljék meg, mennyire fontos előrejelző az adott jellemző a szakmai tehetség felismerésében 11-fokú Likert-skálán kifejezve. A magasabb érték fontosabb tényezőt jelentett. A Likert-skálán történő megítélés adatai nem mutatnak normál eloszlást (Kolmogorov-Szmirnov próba, $D_s > 0,19$, $p_s < 0,001$), erőteljes plafonhatás tapasztalható. Ezt mutatja a 9.1. táblázat is, amely a kompetenciák skálaértékeinek legfontosabb jellemzőit foglalja össze: leíró statisztikákat és a kompetenciát meghatározó viselkedésjegyek alapján számolt megbízhatóságot.

A táblázatban foglalt eredmények azt mutatják, hogy a kompetenciák, melyekről a válaszadókat kérdeztük, mind jelentős szerepet játszanak a szakmai tehetség felismerésében. A kompetenciák megítélései között árnyalatnyi különbségek vannak. A szakmai tehetség felismerésében a válaszadók szerint leginkább a Felelősségvállalás, Döntési képesség, Hatékony munkavégzés és Szabálykövetés, fegyelmezettség játszanak szerepet. A legkevésbé pedig az Érzelmi intelligencia, Kreativitás, valamint az Intellektuális képességek meghatározóak.

A viselkedésjegyek által meghatározott kompetenciák mérésének megbízhatósága minden esetben kiváló szintű. Egyedül a Konfliktuskezelés esetén nincs erről információnk, mert két viselkedésjegy esetén Cronbach-alfa érték nem számítható. Másrészt több esetben a Cronbach-alfa érték átlépi a 0,9-es határt, ezért fontos volt megfigyelni, hogy a viselkedésjegyek korrelációja nem túlságosan magas-e. Az adatok azonban nem mutattak túlzott mértékű együttmozgást a viselkedéses jegyek között.

A kompetencia neve	Átlag	Medián	Szórás	Cronbach-alfa
1. Döntési képesség	9,77	10	1,08	0,89
2. Együttműködés	9,64	10	1,22	0,93
3. Érzelmi intelligencia	9,13	9	1,43	0,90
4. Felelősségvállalás	10,02	10	1,13	0,94
5. Határozottság, magabiztosság	9,52	10	1,23	0,84
6. Hatékony munkavégzés	9,74	10	0,99	0,83
7. Kommunikációs képesség	9,62	10	1,24	0,94
8. Konfliktuskezelés	9,30	10	1,43	-
9. Önállóság	9,48	10	1,29	0,91
10. Problémamegoldó készség	9,59	10	1,12	0,91
11. Pszichés terhelhetőség	9,56	10	1,27	0,91
12. Szabálykövetés, fegyelmezettség	9,82	10	1,22	0,85
13. Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	9,31	10	1,29	0,91
14. Szervezőkészség, lényeglátás	9,65	10	1,18	0,94
15. Kreativitás	9,05	9	1,49	0,95
16. Intellektuális képességek	8,99	9	1,36	0,82

10.1. táblázat: A szakmai tehetség kompetenciáinak legfontosabb leíró jellemzői

A kompetenciák összefüggéseit Pearson-féle korrelációval vizsgálva a legalacsonyabb korrelációs érték $r=0,36$, a legmagasabb korrelációs érték pedig $r=0,79$. Úgy tűnik, hogy a szakmai tehetség esetében gyakrabban fordul elő magas értéke a korrelációs együtthatónak, mint azt a vezetői tehetség esetében tapasztaltuk. Így viszonylag szorosan összefüggőnek tűnik a határozottság, magabiztosság kompetencia megítélése az érzelmi intelligencia ($r=0,74$), a konfliktuskezelés ($r=0,79$) és a pszichés terhelhetőség megítélésével ($r=0,70$). A hatékony munkavégzés fontosságának megítélése erősen együtt mozog az önállóság ($r=0,71$), a problémamegoldó készség ($r=0,72$), és a rugalmasság, alkalmazkodóképesség ($r=0,70$) kompetenciák megítélésével. A konfliktuskezelés kompetencia fontosságának megítélése összefügg az érzelmi intelligencia kompetencia ($r=0,71$), a pszichés terhelhetőség ($r=0,74$), a rugalmasság, alkalmazkodóképesség ($r=0,71$), a szervezőképesség, lényeglátás ($r=0,73$), valamint a kreativitás kompetenciák megítélésével ($r=0,68$) is. Az önállóság összefüggőnek tűnik még a problémamegoldó készséggel ($r=0,72$), valamint a rugalmasság alkalmazkodóképességgel és az intellektuális képességekkel ($r=0,70$). A problémamegoldó készség mindezeket túl összefügg még a rugalmasság, alkalmazkodóképességgel és a szervezőképesség, lényeglátás kompetenciával ($r=0,74$). A pszichés terhelhetőség megítélése erősen együttmozgott a szervezőképesség, lényeglátással ($r=0,77$); a kreativitás kompetencia a rugalmasság, alkalmazkodóképességgel ($r=0,72$), a szervezőképesség, lényeglátással ($r=0,71$), valamint az intellektuális képességek kompetenciával ($r=0,73$).

A 10.2. táblázat az empirikus adatokon kompetenciánként kivitelezett főkomponens analízisek eredményei közül az első főkomponensbeli súlyokat mutatja viselkedésjegyenként. A kompetenciánkénti súlyokat összehasonlítva az egyes viselkedésjegyek kompetenciabeli relatív fontosságáról nyerhetünk képet. A súlyokat nagyságrendileg összevetve azt láthatjuk, hogy a kapott adatok alapján az érzelmi intelligencia kompetencia esetén a többivel összevetve kevésbé hangsúlyos viselkedésjegy az, hogy a tehetséges személy uralkodik az indulatain. A kommunikációs készség esetén a kommunikációt kísérő testbeszéd értelmezése valamivel hangsúlyosabb viselkedésjegy, mint a többi viselkedéses jegy. A pszichés terhelhetőség esetén a munkabírárs, a szabálykövetés, fegyelmezettség esetén pedig a határidők betartása kevésbé hangsúlyos. Továbbá az intellektuális képességek közül kifejezetten hangsúlyos viselkedésjegy, hogy műszaki érzékkel rendelkezik.

Kompetencia	Viselkedésjegy	Főkomponens súly
1. Döntési képesség	A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket időben és optimálisan meghozza.	0,57
	Képes a döntési helyzetben felmérni a lehetséges alternatívákat.	0,54
	Tudja delegálni, megosztani a feladatokat.	0,62
2. Együttműködés	Amennyiben a feladat megkívánja, együttműködik munkatársaival.	0,57
	Tevékenységét összehangolja munkatársaival.	0,59
	A hiányzó információk megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad.	0,57
3. Érzelmi intelligencia	Tisztában van saját érzelmi állapotával.	0,57
	Uralkodik az indulatain.	0,39
	A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja.	0,51
	Munkatársaival empatikus és toleráns.	0,51
4. Felelősségvállalás	Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.	0,58
	Vállalja döntései következményét.	0,57
	Vállalja a felelősséget saját munkahelyi csoportja tevékenységéért.	0,59

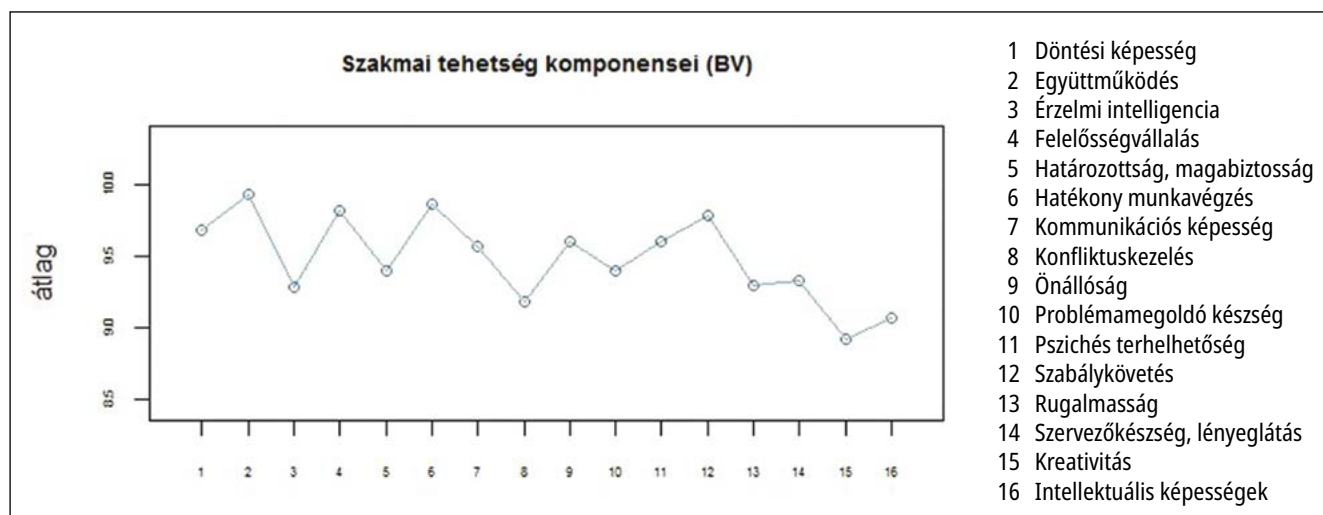
Kompetencia	Viselkedésjegy	Főkomponens súly
5. Határozottság, magabiztosság	Mások kritikai észrevételét képes elfogadni és hasznosítani.	0,52
	Fellépése határozott és magabiztos.	0,66
	Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.	0,55
6. Hatékony munkavégzés	Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.	0,52
	Önfejlesztési igény jellemzi.	0,63
	A munka során reális célokat állít maga elé, és törekszik azok elérésére.	0,57
7. Kommunikációs képesség	Érthetően, helyesen fejezi ki magát szóban.	0,45
	A szóbeli közlést kísérő testbeszédet helyesen értelmezi.	0,54
	Jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik.	0,47
	Képes a mások által elmondottakat/leírtakat elemezni és értékelni.	0,38
	Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban.	0,37
8. Konfliktuskezelés	Felismeri, ha konfliktushelyzetbe kerül.	0,72
	Törekszik rá, hogy együttműködve olyan megoldást találjon, amely az érintett felek számára elfogadható.	0,69
9. Önállóság	Összetett feladatot is elvégez önállóan.	0,55
	Önállóan képes új, váratlan feladatot is megoldani.	0,58
	Külön ösztönzés nélkül, saját magától veti fel gondolatait, elképzeléseit.	0,59
10. Probléma-megoldó készség	A felmerülő problémákat helyesen azonosítja.	0,61
	Problémák felmerülése esetén a lehetséges megoldási alternatívákból képes kiválasztani az optimálisat.	0,59
	Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi, vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.	0,53
11. Pszichés terhelhetőség	Váratlan és/vagy nehéz helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.	0,53
	Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.	0,53
	Terhelhető, nagy munkabírású.	0,42
	A stresszt hatékonyan kezeli.	0,51
12. Szabálykövetés, fegyelmezettség	Elfogadja az alá-fölé rendeltségi viszonyokat.	0,62
	Elkötelezett, elhivatott, szervezetéhez lojális.	0,64
	Követi és határidőre elvégzi a kapott utasításokat.	0,46
13. Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	Ha a helyzet úgy kívánja, változtat viselkedésén.	0,62
	Rugalmasan alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz.	0,58
	Több feladat egyidejű végrehajtása során képes figyelmét megosztani köztük (figyelem váltás, figyelem irányítás).	0,52
14. Szervezőkészség, lényeglátás	Felismeri és elválasztja a lényegest a lényegtelentől.	0,53
	Felismeri az összefüggéseket, logikai kapcsolatokat.	0,48
	Összetett helyzetekben, feladatokban ki tud alakítani fontossági sorrendet.	0,48
	Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.	0,51

Kompetencia	Viselkedésjegy	Főkomponens súly
15. Kreativitás	Problémamegoldás esetén eredeti ötletei vannak.	0,52
	Munkájában kedveli az összetett, kihívást jelentő új feladatokat.	0,49
	Képes az ismert adatokat újszerűen összekapcsolni a megoldás érdekében.	0,49
	Támogatja és ösztönzi az új kezdeményezéseket.	0,50
16. Intellektuális képességek	Figyelme kiváló.	0,27
	Összetetten, egyszerre több szempontot is érvényesítve gondolkodik.	0,28
	Kiválóan emlékszik képekre, ábrákra, látott dolgokra.	0,43
	Gyors képzettársításra képes, felismeri a feltételeknek megfelelő összes lehetőséget.	0,40
	Műszaki érzékkel rendelkeznek.	0,71

10.2. táblázat: Az egyes kompetenciákhoz tartozó viselkedésjegyek első főkomponensbeli súlyai

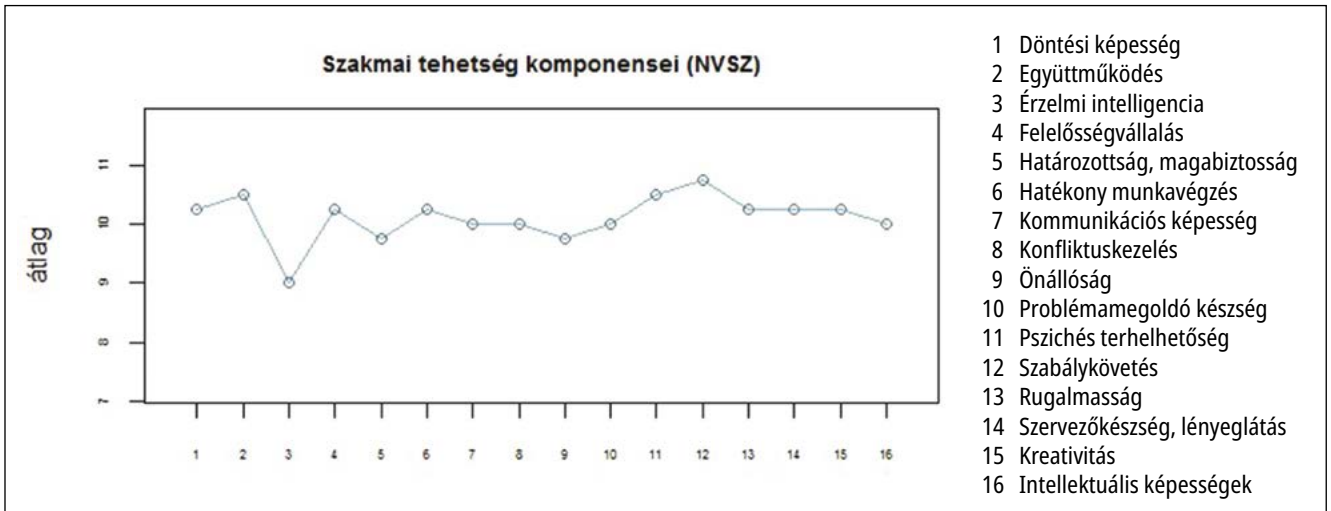
A 10.1-10.7. ábrák rendvédelmi szervenként ábrázolják a szakmai tehetség komponenseinek megítélt fontosságát.

A büntetés-végrehajtásban a válaszok tanulsága szerint, a szakmai tehetség felismerésében legfontosabb kompetenciák között említhető a döntési képesség, együttműködés, felelősségvállalás, hatékony munkavégzés és a szabálykövetés, fegyelmezettség (lásd a 10.1. ábrát). A legkevésbé fontosnak a kreativitás és az intellektuális képességek bizonyultak.



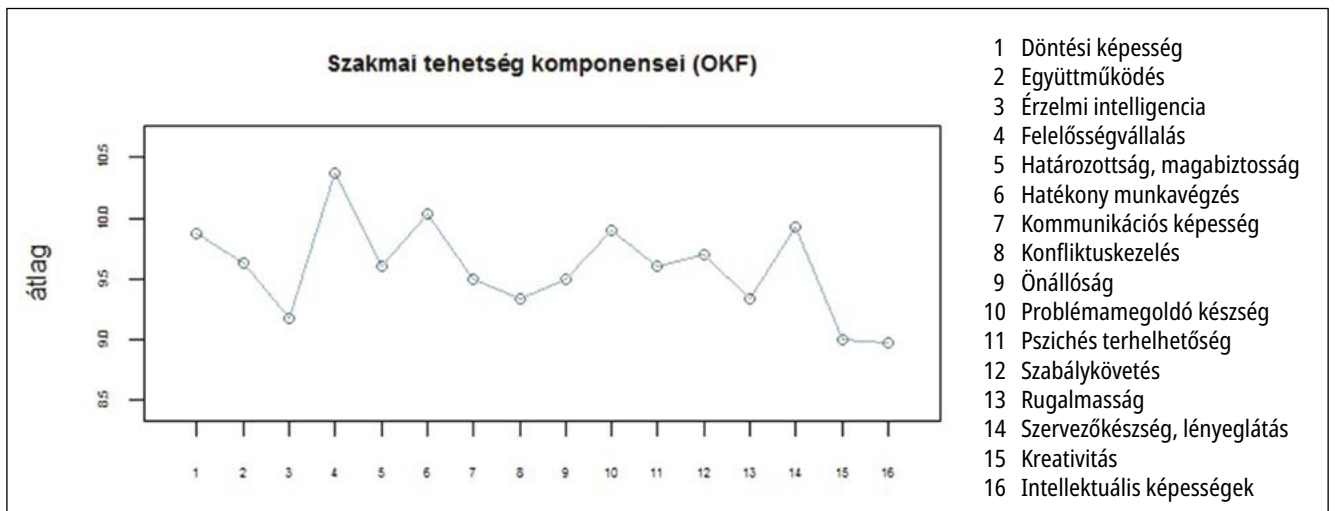
10.1. ábra: A szakmai tehetség komponenseinek megítélt fontossága a büntetés-végrehajtásra vonatkozóan

A Nemzeti Védelmi Szolgálat esetében egészen egységesen értékelték a kompetenciákat, egyedül a szabálykövetés, fegyelmezettség tűnik fontosabbnak a többi kompetenciánál, az érzelmi intelligencia pedig valamivel kevésbé fontos a többi kompetenciánál a szakmai tehetség esetén (lásd a 10.2. ábrát).



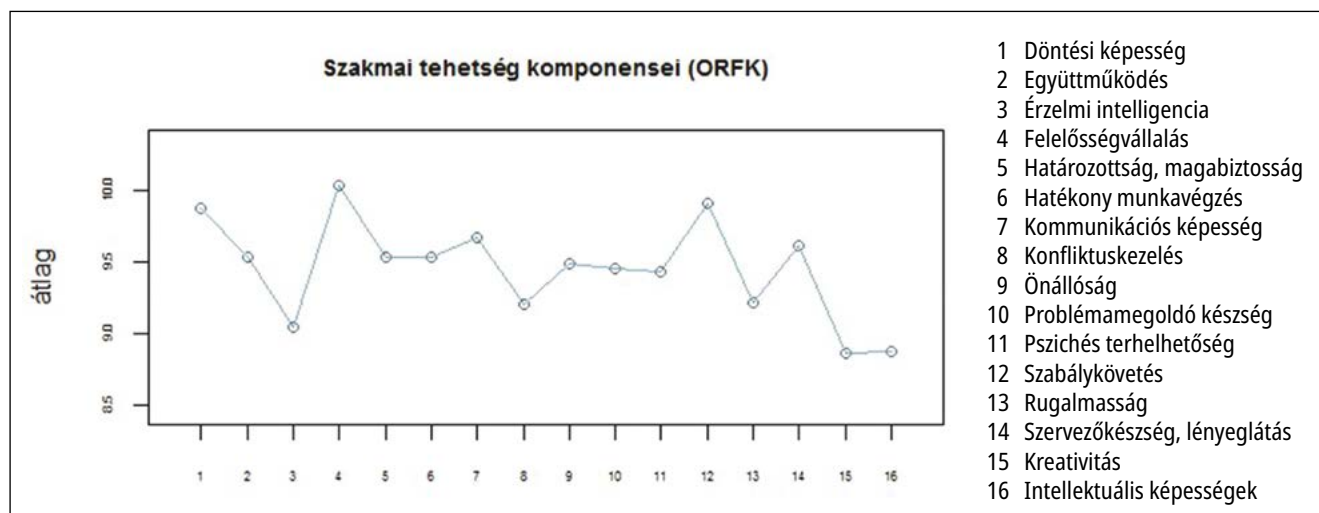
10.2. ábra: A szakmai tehetség komponenseinek megítélt fontossága a Nemzeti Védelmi Szolgálat vonatkozásában

Az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság munkatársai a döntési képesség, felelősségvállalás, hatékony munkavégzés, problémamegoldó készség és a szervezőkészség lényeglátás kompetenciákat ítélték a legfontosabbaknak (lásd a 10.3. ábrát). Ugyanakkor az érzelmi intelligencia, a kreativitás és az intellektuális képességek kompetenciákat pedig relatíve kevésbé fontosnak a többi kompetenciához képest a szakmai tehetségben. Ez a BV munkatársai által adott válaszokhoz hasonló profil.



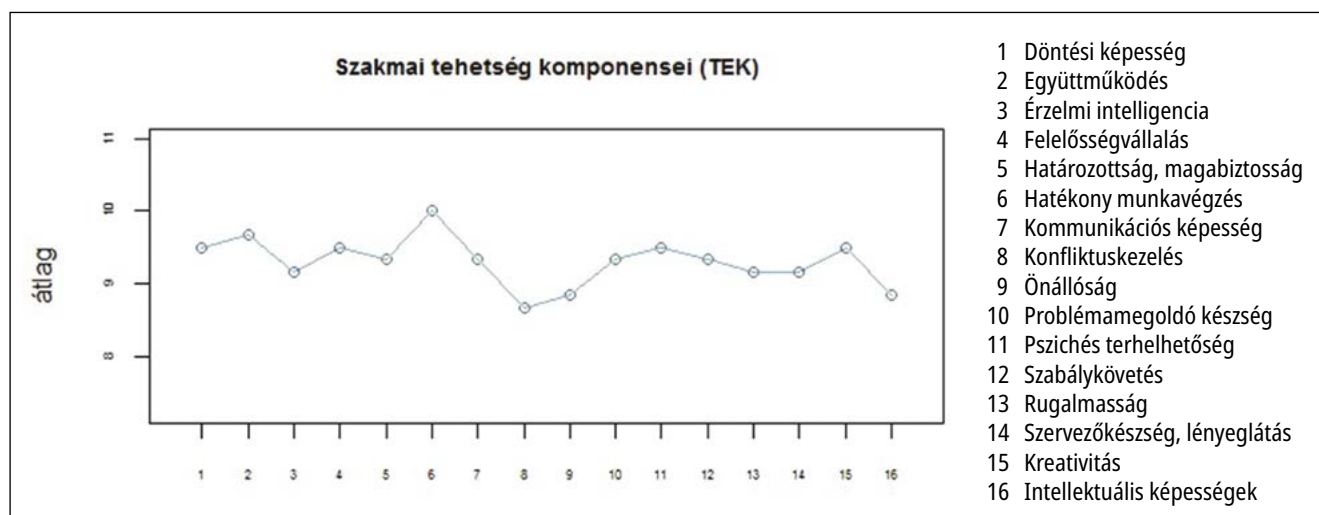
10.3. ábra: A szakmai tehetség komponenseinek megítélt fontossága az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság vonatkozásában

Az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv esetében a döntési képesség, a felelősségvállalás, a problémamegoldó készség és a szervezőkészség lényeglátás kompetenciákat jellemzők kapták a legmagasabb értékeket, a kreativitás, az intellektuális képességek pedig a legalacsonyabbat (lásd a 10.4. ábrát).



10.4. ábra: A szakmai tehetség komponenseinek megítélt fontossága az Országos Rendőrfőkapitányság vonatkozásában

A Terrorelhárítási Központ munkatársai esetében leginkább a hatékony munkavégzés emelkedik ki a szakmai tehetség megítélésében, míg viszonylag alacsony pontszámot kapott a konfliktuskezelés, az önállóság és az intellektuális képességek (lásd a 10.5. ábrát).



10.5. ábra: A szakmai tehetség komponenseinek megítélt fontossága a Terrorelhárítási Központ vonatkozásában

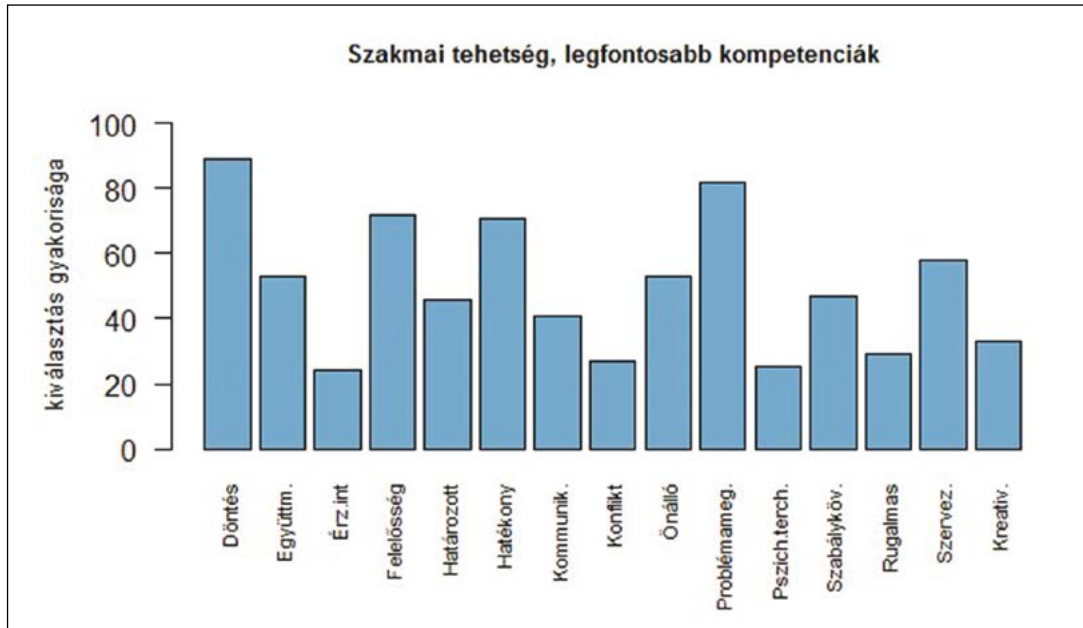
Megvizsgáltuk továbbá, hogy mely szervek hasonlóbbak a szakmai tehetség megítélésében. Az átlagos, szervekenti megítélések euklideszi távolságait hierarchikus klaszteranalízisnek vetettük alá, a Ward módszert alkalmazva. Az eredmények alapján a büntetés-végrehajtási szervezet és az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv munkatársainak megítélései voltak nagyon hasonlóak. Az NVSZ esetében a szakmai tehetség profilja egészen elkülönül a többi szerv elképzeléséhez képest.

10.2.2. A SZAKMAI TEHETSÉG LEGFONTOSABBNAK ÍTÉLT KOMPETENCIÁI

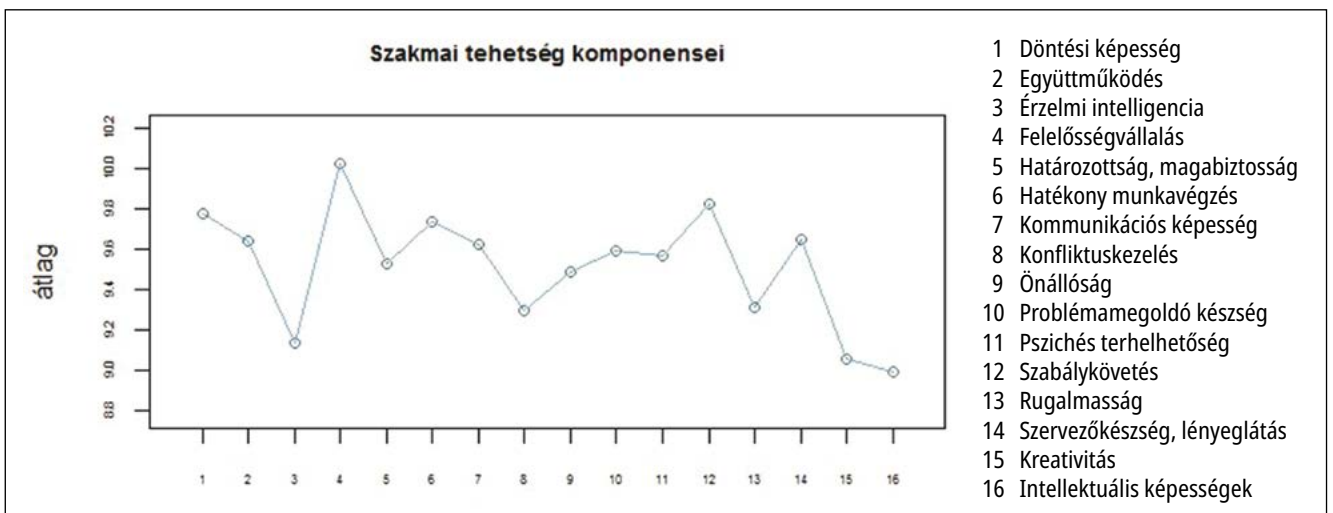
Mivel a 11-fokú skálán adott értékeléseket tekintve minden kompetencia esetén egész magas pontszámot adtak a válaszadók a kompetenciákra vonatkozóan a szakmai tehetség felismerésében, ezért érdemes megvizsgálni, hogy hányszor választották az öt legfontosabb közé az egyes kompetenciákat (lásd a 10.6. ábrát).

A leggyakrabban döntési képességet, problémamegoldó készséget, felelősségvállalást és a hatékony munkavégzést választották az öt legfontosabb kompetencia közé. Ezek mellett gyakran választották a szervező-készség, lényeglátást is. Az érzelmi intelligencia, pszichés terhelhetőség, illetve a konfliktuskezelés, rugalmasság alkalmazkodóképesség viszont alig kaptak szavazatot.

Annak érdekében, hogy a kétféle megítélést könnyebben össze lehessen vetni a 10.7. ábrán feltüntettük az általános profilt a Likert-skálás megítélés alapján. Ezúttal a különbség jelentős, az egyezés leginkább a legkevésbé fontos kompetenciák tekintetében mutatkozik meg. Mindkét megítélés során a kreativitás és az érzelmi intelligencia képességeket ítelték a legkevésbé fontosnak a szakmai tehetség felismerésében.



10.6. ábra: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciánként az öt legfontosab közé választás gyakorisága



10.7. ábra: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán

10.2.3. AZ ETALON SZEMÉLYEK JELLEMZŐI

Az online megkérdezésben szerepelt egy olyan kérdés, miszerint: „Gondoljon egy olyan személyre az Ön szakterületén, akit mindenképpen kiemelne a szakmai képességei, tehetsége alapján! Kérjük, jellemezze őt röviden tulajdonságai, képességei, viselkedése alapján maximum 10 sorban.”. A kérdésre érkezett válaszokat tartalomelemzésnek vetettük alá. A válaszokban megjelenő, általunk rendszerezett, szakmai tehetségre jellemző személyiség-, viselkedés- és képességjegyekről nyújtunk az alábbiakban egy átfogó képet, elsősorban a jellemző válaszok összefoglalására törekszünk.

A leggyakrabban felmerülő (76 fő által említett) jellemző a *szakmai elméleti ismeret és gyakorlati tapasztalat* volt. Külön kiemelték a jogszabályismeretet, úgymint a tehetséges személy tisztában van a munkájára vonatkozó „szabályozókkal”. További 32 ember említi valamilyen módon azt, hogy szakmai ismereteit bővíti, fejleszti, „karban tartja”: „ha nem tud valamit, utána néz”, „a személy naprakész ismeretekkel rendelkezik”. Vagy például „következetesen fejleszti szakmai ismereteit, naprakész a változó jogszabályi környezetben”.

74 válaszadó nyilatkozott úgy, hogy az általa leírt személy *együttműködő*, kollégáival jó kapcsolatot ápol, könnyen alakít ki és tart fenn kapcsolatokat, képes hatékonyan információcserére, segítőkész, illetve „a közösség kovásza, motorja”.

Sokan belefoglalták az etalonszemély leírásába (47 fő), hogy *jó színvonalú társas készségekkel rendelkezik*, például empatikus, humánus, jó emberismerő, szociálisan érzékeny, udvarias, tiszteli munkatársait, magas az érzelmi intelligenciája.

A válaszadók által jellemzett szakmai tehetségek *jól kommunikálnak* (50 fő említi), például „kommunikatív, interaktív”; „pontosan kommunikál, de nem beszél sokat”; „egyértelműen, érthetően és lényegre törően beszél és ír”; „kommunikációs készsége kiemelkedő”; „összeszedett, választékos kommunikáció” jellemzi szóban és írásban egyaránt; valamint; „érthetően fogalmaz, egyenes”. Ezenfelül határozottak, magabiztosak (30 fő említi).

Az etalonszemélyeket munkavégzésük is kiemeli az átlagból a válaszok alapján: *jó a munkabíró képességük* (37 említés), fizikai- és pszichés teherbírásuk, stresszhelyzetben is jól tudnak teljesíteni; *precízek* (36 említés), a rájuk bízott feladatokat pontosan elvégzik, munkájukra igényesek. *Problémamegoldó készségük kiváló* (35 említés): például „megfontolt problémakezelés” jellemzi, „gyors reagálás”, „jó érzékkel találja meg a feladatokban a problémás pontokat”; *képesek gyorsan és jól dönteni* (33 említés), szakmai alapon, nem hangulatvezérelten hozzák meg a döntést. Feladatuk, munkájuk iránt *elhivatottak, elkötelezettek, lojálisak* (31 említés). *Motiváltak* (19 fő említi), úgymint „célja a rábízott feladat, adott körülményekhez képest, legmagasabb szintű elvégzése”, vagy „keresi a munkát”.

A válaszadók egy része (23 fő) említi a *szabálykövetést*: például „a szervezeti normákat elfogadja”, „a munkahely elvárásainak megfelelően viselkedik”; a *megbízhatóságot* (16 fő): például „tartja a szavát”, „megbízható, lelkiismeretes”; a *határidőket tarja* (17 említés), valamint előljárói és munkatársai is *elismerik* hozzáértését (23 fő), példaértékűnek tartják feladatvégzését, életvezetését, alárendeltjei tisztelik, felnéznek rá, hiteles. 22 válaszadó olyan etalonszemélyt ír le, akik *felelősséget vállalnak* döntéseikért, tetteikért, az általuk irányított szervezeti egység munkájáért, kreatívak, konkrétan kreatív a feladatmegoldásuk (20 említés).

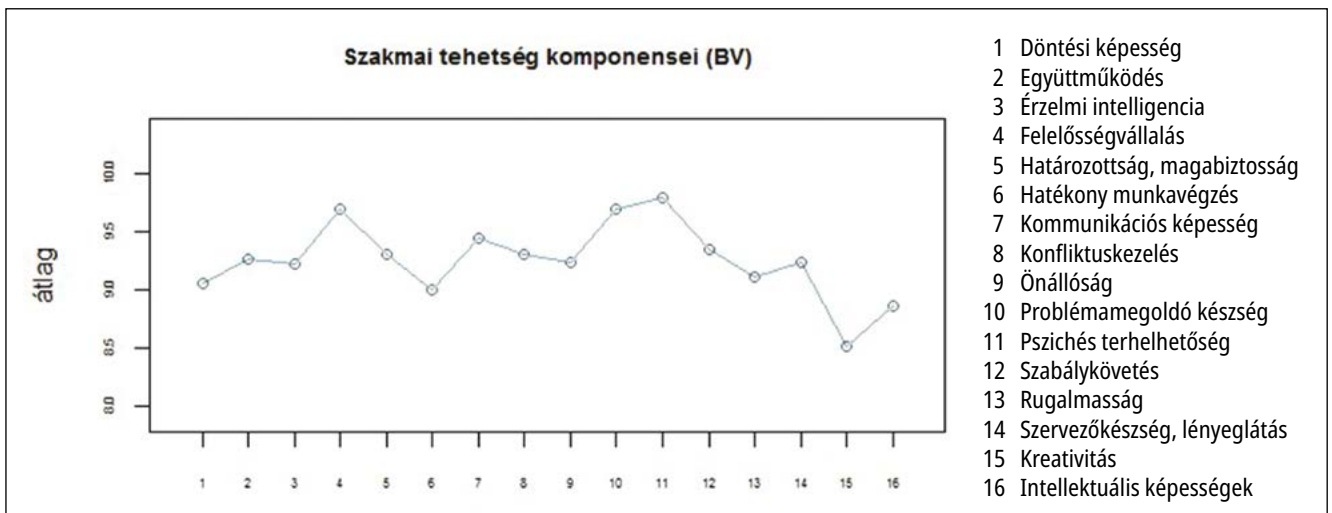
Kevesebben számolnak be arról, de még mindig több mint tíz személy veti fel, hogy az általuk jellemzett szakmai tehetség jó helyzetfelismerő képességgel (12 fő), lényeglátással rendelkezik (13 fő), illetve szervezőképességük jó, nevezetesen beosztottai képességeit figyelembe véve delegálják a feladatokat. Továbbá bár következetesek (13 fő említi), de rugalmasan alkalmazkodnak a változásokhoz (14), jó vezetők (11 említés), proaktívak, kezdeményezőök, sok ötletük van (11 fő említi), képesek gondolataikat meggyőzően kommunikálni (10 említés), a konfliktusokat felvállalják és kezelik (11 említés), valamint figyelmük szerteágazó (11 fő).

10.3. A szakmai tehetség megítélése – pszichológus minta

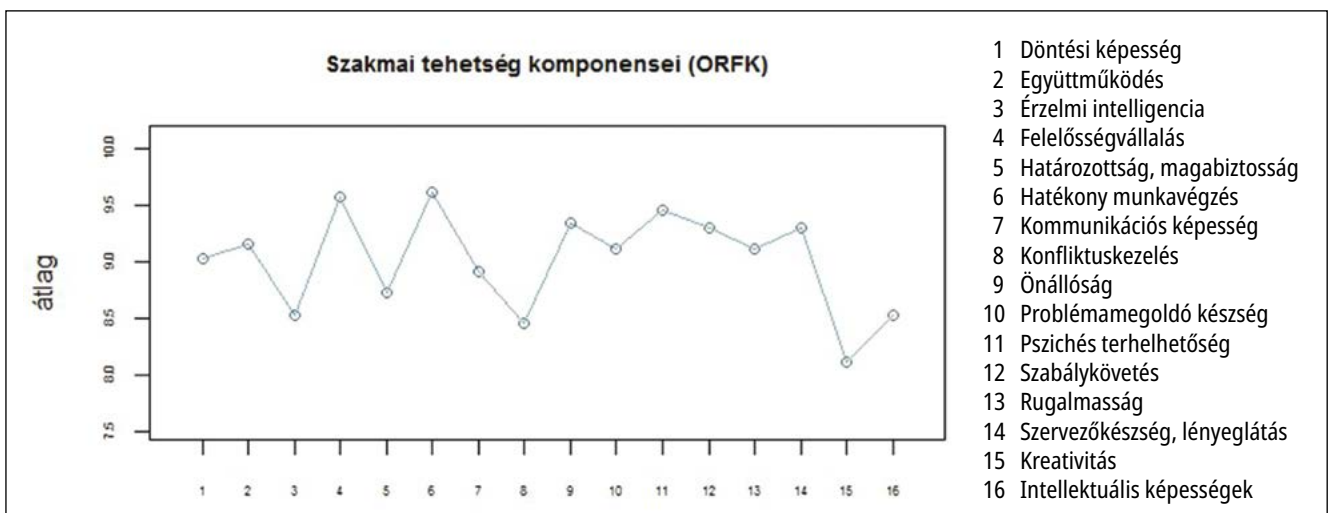
10.3.1. A SZAKMAI TEHETSÉG PREDIKTÍV TÉNYEZŐI

A megkérdezett pszichológusok szinte kizárólag a büntetés-végrehajtás, illetve az ORFK munkatársai, ezért meglátásaikat erre a két szervezeti egységre tudjuk vonatkoztatni.

A büntetés-végrehajtási területen tevékenykedő pszichológusok a felelősségvállalást, a problémamegoldást, illetve a pszichés terhelhetőséget tartják a leginkább fontos kompetenciáknak. A kreativitást, a hatékony munkavégzést és a döntési képességet pedig viszonylag kevésbé fontosnak (10.12. ábra).



10.8. ábra: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán, a BV pszichológusainak véleménye

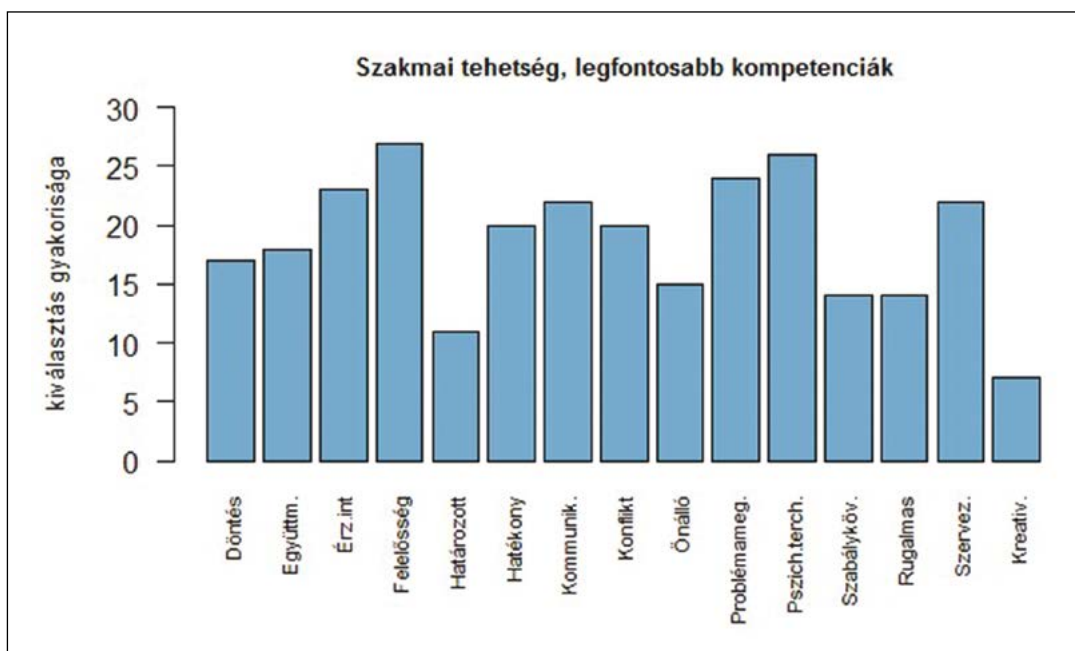


10.9. ábra: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán, az ORFK pszichológusainak véleménye

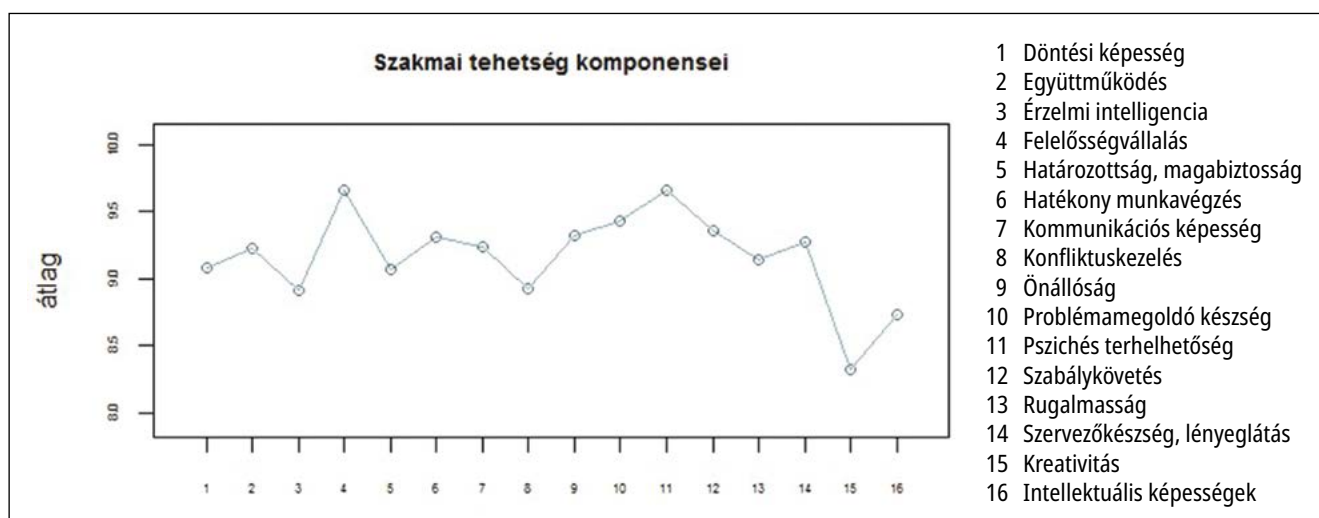
Az általános rendőri feladatok ellátására létrehozott szervben dolgozó pszichológusok a Felelősségvállalást és a Hatékony munkavégzés kompetenciáját értékelték a legfontosabbnak. A Kreativitást, Konfliktuskezelést és Érzelmi intelligenciát pedig a legkevésbé fontosnak (10.13. ábra).

10.3.2. A SZAKMAI TEHETSÉG LEGFONTOSABBNAK ÍTÉLT KOMPETENCIÁI

Valamelyest más képet adott, amikor a megkérdezett pszichológusok ötöt választhattak a felsorolt kompetenciák közül. Akkor leggyakrabban a Felelősségvállalást, Pszichés terhelhetőséget Szervezőkészséget, lényeglátást, és Problémamegoldást és az Érzelmi intelligenciát választották mint olyan kompetenciákat, melyek a szakmai tehetségek kiválasztását, azonosítását elősegítik (lásd a 10.14. ábrát). A legkevésbé gyakran a Határozottságot, magabiztosságot és a Kreativitást választották.



10.10. ábra: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán



10.11. ábra: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán

Ahhoz, hogy a kényszerválasztásos adatokat könnyen összevethessük a Likert-skálán történt megítélésekkel, a 10.15. ábrán egy általános profilt rajzoltunk meg, a Likert-skálán történt megítélések alapján. A legnagyobb különbség az érzelmi intelligencia tekintetében jelenik meg, miszerint a kényszerválasztásos helyzetben viszonylag többen találták ezt fontosnak.

Minimális különbség volt a két szerv képviselői között a választási gyakoriságokban, a Szervezőkészség, lényeglátást a BV képviselői gyakrabban választották (lásd a 10.3. táblázatot).

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
BV	9	9	18	12	6	7	14	10	5	14	14	4	8	10	5
ORFK	8	9	5	15	12	2	7	10	9	10	11	10	6	12	2

10.3. táblázat: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciánként az öt legfontosab közép választás gyakorisága szervenként, a pszichológus minta esetén

10.3.3. AZ ETALON SZEMÉLYEK JELLEMZŐI

A kérdőív kitöltésével rendelkezésünkre álló pszichológusokat is megkértük, hogy gondoljanak egy általuk kiemelkedőnek tartott szakmai tehetségre és jellemezzék őket.

A leggyakrabban (28 említés) a *szakmai tudást és gyakorlati tapasztalatot* említik, mint jellemzőt valamilyen formában: „elméleti felkészültsége jó, a gyakorlatban a minél több tapasztalat megélésére törekszik”, „szakterületén felkészült, kompetens”, jellemzi a „szerteágazó tudás, sokrétű tapasztalat, ezek ötvözése”, „elmélyült, egy irányba tartva képzi magát”, valamint rutinja van. *Társas viselkedésük meghatározó jellemző* a pszichológusok szerint (26 említés): „képes az együttműködésre”; „proszociális, támogató, motiváló, segítőkész”; „jó és őszinte kapcsolatokat ápol a kollégákkal, beosztottakkal és felettesekkel is”; csapatjátékos; „jó a kapcsolatteremtő, kapcsolatfenntartó képessége”; „szeret teamben dolgozni”; segíti a fiatalabb kollégákat, barátságos. *Társas készségeik fejlettek* (14 említés): „emberileg alázattal végzi munkáját”, empatikus, mély érzésű, figyelmes, humánus; „könnyen rá tud hangolódni másokra, akiket tud úgy tapasztalni, ahogy valójában vannak, önmagát kiüresítve, saját szűrőit kihagyva a perceptuális folyamatból”. *Kommunikációjuk* (14 említés) pontos, világos, egyértelmű, hatékony, higgadt. *Teherbírásuk, munkabírásuk, pszichés terhelhetőségük* jó (12 említés): például „a feszített munkatempót is jól bírja”, nagyfokú „frusztrációs tolerancia” jellemzi. *Szakmai alázat* jellemző munkavégzésükre (12 fő említi). *Következetesek* (8 fő említi), de *képesek rugalmasan alkalmazkodni* a kereteken belül (10 említés), például „a szakma szabályait képes összeegyeztetni a szervezet nem mindig kedvező jellemzőivel”. *Nyitottak és érdeklődők* (9 fő), képesek mások véleményének meghallgatására, új dolgok elsajátítására. *Gyors gondolkodásúak* (7 említés), *határozottak, magabiztosak*, egy válaszadó így írja le az általa választott személyt „határozottsága, magabiztossága kiemelkedő intellektusa talaján nyugszik”. Ezenfelül a válaszadók szerint a szakmai tehetség kiegyensúlyozottan képes mérlegelni *döntések* előtt, nem érzelmei, hanem az érvek befolyásolják (7 fő említi).

Az alábbiakban összegyűjtött jellemzőket 4-6 fő említette, ami a minta nagyságát tekintve még mindig számottevő. A szakmai tehetségek fontos jellemzője, hogy szakmai ismereteiket karbantartják, lehet rájuk számítani szakmai kérdésekben bizonytalanság esetén; munkaidejükön túl is képesek munkával foglalkozni; motiváltak. Gyorsan átlátják az elvégzendő feladatokat, képesek sorrendet állítani; képesek delegálni a feladatokat, ezt rutinosan, észszerűen teszik; meggyőzően kommunikálnak. Töreksenek a konfliktushelyzetek megértésére; kezelik a konfliktusokat; újító kezdeményező a hozzáállásuk, viselkedésük példaértékű, hiteles; felelősséget vállalnak saját döntésükért, viselkedésükért és beosztottaikért.

10.4. Összefoglalás

Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kidolgozását megalapozó online tehetség kérdőív felvételéből származó empirikus adatok tanulságai alapján a szakmai tehetség potenciális jellemzőire való módszertanilag összetett lekérdezés célszerű megközelítés volt.

Mind az általános, mind a pszichológus mintát kértük, hogy a szakirodalom (Malét-Szabó és munkatársai, 2018) és korábbi felsővezetői interjúk alapján gyűjtött viselkedésjegyeket és kompetenciákat értékeljenek abból a szempontból, hogy mennyire segítik elő a szakmai tehetségek kiválasztását. Ugyanakkor kényszerválasztásos módon megjelöltek öt kompetenciát, melyek szerintük a leginkább segítik a szakmai tehetségek beazonosítását. A Likert-skálás megítélés alapján képet kaptunk arról, hogy a válaszadók megítélése szerint a viselkedésjegyek megbízhatóan mérik a kompetenciákat; valamint arról is, hogy mely viselkedésjegyek esnek valamivel hangsúlyosabban latba, vagy éppen ellenkezőleg, melyek azok, melyek kevésbé jelentősek a kompetencián belül. A kompetenciák közül a válaszadók leginkább a Felelősségvállalást, Döntési képességet, Hatékony munkavégzést és Szabálykövetés, fegyelmezettséget és a Szervezőkészséget, lényeglátást tartják fontosnak a szakmai tehetség kiválasztásában. A pszichológusok továbbá fontosnak érezték a Problémamegoldó képességet és a Pszichés terhelhetőséget is. A kényszerválasztásos adatok esetében is hangsúlyosnak tűnik a Problémamegoldó képesség, A Kreativitás, és az Érzelmi intelligencia tűntek kevésbé fontosnak. Egyértelműen tetten érhetőek szervenkénti különbségek. Az alkalmazott klaszteranalízis alapján az NVSZ munkatársai a többiektől jelentősebben eltérő mintázatot mutattak.

Továbbá arra is kértük a vizsgálati személyeket, hogy általuk kiemelkedő szakmai tehetségnek tartott egyéneket jellemezzenek. A jellemzésekben kiemelkedett a szakmai elméleti ismeretek és gyakorlati tapasztalatok megléte. Ugyanakkor az együttműködés, társas készségek is nagyon gyakran említett tulajdonságok voltak. A kommunikációs képességek is kiemelkedtek a jellemzések közül. A pszichológusok hangsúlyozták az általuk választott etalonszemélyek munkabírását és pszichés terhelhetőségét mindezek mellett. A jellemzésekben gyakran megjelentek továbbá az alábbi jellemzők: jó problémamegoldó képességgel, helyzetfelismeréssel, lényeglátással rendelkezik, precíz, határozott, elhivatott. Úgy tűnik, hogy általában nem tartják kifejezetten fontosnak a társas készségeket a szakmai tehetség kiválasztásában, mégis az etalonszemélyek esetében ezek a tulajdonságok hangsúlyosan megjelennek.

A kérdőíves megkérdezésből nyert információk részben megerősítik, részben kiegészítik a korábban készített interjúkból nyert ismereteket a szakmai tehetségekre vonatkozóan. Összességében egy igen komplex kép rajzolódik ki a BELÜGYMINISZTERIUM rendészeti szerveinek szakmai tehetségeire vonatkozóan, mely a tehetséggondozásba bekerülők kiválasztását elősegítheti. Az itt összefoglalásra került kompetenciákat mindenképp érdemes lenne felmérni a kiválasztási folyamat során. Továbbá az is egyértelműnek tűnik, hogy vannak szervenként különböző mértékben fontos kompetenciák, azaz a kiválasztás folyamatának figyelemmel kellene lennie a szervenkénti eltérő elvárásokra is.

IRODALOMJEGYZÉK

- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E., Ivaskevics K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1). 15-74. http://www.Belugyminisztrium-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompetenciak.pdf

11. A VEZETŐI TEHETSÉG PREDIKTÍV VISELKEDÉSJEGYEI ÉS KOMPETENCIÁI A FŐVIZSGÁLAT ALAPJÁN

Hőgye-Nagy Ágnes – Balázs Katalin

Jelen tanulmány célja a vezetői tehetség legfontosabb prediktív viselkedésjegyeinek, valamint a vezetői tehetőséget leginkább előrejelző kompetenciáknak a meghatározása a Belügyminisztérium rendészeti szerveinél dolgozók kvalitatív megkérdezése során adott válaszai alapján. Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kidolgozását megalapozó online tehetség kérdőíven alapuló empirikus adatok statisztikai elemzésére került sor. Az általánosan leginkább fontosnak tartott kompetenciák a Felelősségvállalás, Döntés, Szervezőkészség, lényeglátás, Szabálykövetés, fegyelmezettség, Problémamegoldó készség. A pszichológusok véleménye alapján kiegészíthető ez a lista a Pszichés terhelhetőséggel. Kevésbé fontosnak tartott kompetenciák a Kreativitás, Önállóság és az Irányító, befolyásoló képesség. A viselkedésjegyek jó előrejelzői a kompetenciáknak. Szervenként a kompetenciák, és kompetenciánként a viselkedésjegyek tekintetében hangsúlyeltolódások figyelhetők meg.

11.1. Bevezetés

Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer megalapozása érdekében készített kérdőíves vizsgálat célja részben a vezetői tehetségek azonosításának, felismerésének elősegítése a rendvédelmi dolgozók körében. Jelen tanulmányban a vezetői tehetség empirikus adatokból kirajzolódó jellemzőit összegezzük. A vezetői pozíció betöltésére potenciálisan alkalmas jelöltek megítélésre kétféle módon került sor az online kérdőívben: zárt kérdések vonatkoztak a viselkedésjegyek és kompetenciák megítélésére, ahol Likert-skálán adhatták meg a válaszaikat a jellemzők fontosságára vonatkozóan a kérdőív kitöltői; valamint kiválasztották, hogy szerintük mely kompetenciák a legfontosabbak a vezetői tehetség felismerésében. A válaszadók tehát viselkedésjegyeket, valamint átfogó kompetenciákat egyaránt értékelték. Az adatok elsősorban arra szolgálnak, hogy a legfontosabb prediktív tényezőket: képességeket, személyiségvonásokat és viselkedésbeli jellemzőket, valamint kompetenciákat felmérjük, melyek segíthetik a vezetői tehetségek kiválasztását. A tanulmány célja a kérdőív vezetői tehetségre vonatkozó adatainak elemzése, összegzése, valamint a tehetségmenedzsment rendszerre vonatkozó következtetések levonása.

11.2. A vezetői tehetség megítélése – általános minta

11.2.1. A VEZETŐI TEHETSÉG PREDIKTÍV TÉNYEZŐI

A vezetői tehetség kompetenciáinak megítélésekor azt kérdeztük a válaszadóktól, hogy mely kompetenciák fontosak szerintük a vezetői tehetség felismerésében. Az alkalmazott 11-fokú Likert-skálán a magasabb érték fontosabb kompetenciát jelentett. A megjelölt válaszok nem mutatnak normál eloszlást (Kolmogorov-Szmirnov próba, $D_s > 0,23$, $p_s < 0,001$), és erőteljes plafonhatás volt tapasztalható.

A kompetencia neve	Átlag	Medián	Szórás	Cronbach-alfa
1. Döntési képesség	9,81	10	1,07	0,71
2. Irányító és befolyásoló képesség	9,24	10	1,20	0,73
3. Érzelmi intelligencia	9,33	9	1,11	0,77
4. Felelősségvállalás	10,24	10	0,83	0,83
5. Határozottság, magabiztosság	9,53	10	1,26	0,84
6. Hatékony munkavégzés	9,66	10	1,08	0,79
7. Kommunikációs képesség	9,69	10	1,19	0,89
8. Konfliktuskezelés	9,48	10	1,19	0,81
9. Önállóság	9,53	10	1,10	0,85
10. Problémamegoldó készség	9,75	10	0,97	0,87
11. Pszichés terhelhetőség	9,65	10	1,03	0,85
12. Szabálykövetés, fegyelmezettség	9,91	10	1,26	0,97
13. Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	9,35	10	1,16	0,81
14. Szervezőkészség, lényeglátás	9,97	10	1,00	0,89
15. Kreativitás	9,04	9	1,44	0,91
16. Intellektuális képességek	9,39	10	1,18	0,88
17. Vezetői jellemzők	9,76	10	1,01	0,87

11.1. táblázat: A vezetői tehetség kompetenciáinak legfontosabb leíró jellemzői

Ez látható a 10.1. táblázatban is, amely a kompetenciák skálaértékeinek legfontosabb jellemzőit foglalja össze, így például leíró statisztikákat úgymint átlag, medián, szórás. Finom különbségek a kompetenciák megítélésében azonban így is felfedezhetők. Például az érzelmi intelligencia és a kreativitás bár fontosnak ítélt kompetenciák, valamivel kevésbé tartják őket fontosnak a válaszadók, mint a többit. Ez a különbség a mediánok szintjén is megjelenik. Ugyanakkor a felelősségvállalás és a problémamegoldás egységesen (kis szórással) valamelyest fontosabbnak ítélt kompetencia a többinél.

Ezenfelül fontosnak tartottuk, hogy megbizonyosodjunk arról, hogy az egy-egy kompetenciát meghatározó viselkedésjegyek a válaszadók szemében is egymással összefüggésben lévő jellemzők-e. A Cronbach-alfa értékek alapján a viselkedésjegyek megítélései, jelen megfogalmazásaikban, úgy tűnik, hogy megbízható mérését biztosítják az egyes kompetenciák megítélésének, hiszen a legalacsonyabb érték is 0,71. A szabálykövetés, fegyelmezettség kompetencia esetén a Cronbach-alfa érték a 0,9-es kritikus értéket is meghaladja. Ez arra utalhat, hogy vannak olyan viselkedésjegyek, melyek szinte ugyanazt jelentik a válaszadók számára. Ilyen esetekben ennek a lehetőségnek a vizsgálata is szükségszerű. A szabálykövetés, fegyelmezettség esetén a legmagasabb korrelációs érték 0,8 az „Elfogadja az alá-fölrendeltségi viszonyokat.” és az „Elhivatott, elkötelezett, szervezetéhez lojális.” itemek megítélése között. A kreativitás kompetenciánál, ahol szintén magas az alfa érték, a legmagasabb korrelációs érték 0,81, a „Munkájában kedveli az összetett, kihívást jelentő új feladatokat.” és a „Képes az ismert adatokat újszerűen összekapcsolni a megoldás érdekében.” változók között. Mivel az itemek korrelációja nem azt mutatja, hogy ugyanazt mérnék, illetve a jelentések között is van különbség, nem tűnik úgy, hogy a viselkedésjegyeket a válaszadók nem különböztetnék meg, azaz a jelenséggel nincs valós probléma.

A kompetenciák egymáshoz való viszonyát vizsgálva a legalacsonyabb korrelációs érték $r=0,27$, legmagasabb korrelációs érték pedig $r=0,72$, azaz az erősségük a közepes szintet csak néhány esetben haladja meg. Viszonylag magasabb korreláció mutatkozik a hatékony munkavégzés és a kommunikációs képesség ($r=0,71$), az önállóság és a problémamegoldó készség ($r=0,70$), a problémamegoldó készség és a rugalmasság, alkalmazkodóképesség ($r=0,72$), a pszichés terhelhetőség és a rugalmasság, alkalmazkodóképesség ($r=0,71$), valamint a rugalmasság, alkalmazkodóképesség és a vezetői jellemzők között ($r=0,70$). Ez arra utal, hogy a válaszadók szerint ezek az egymással leginkább összefüggő kompetenciák.

A 11.2. táblázat a kompetenciánkénti főkomponens-analízis elemzések során kapott első főkomponensbeli súlyokat mutatja. Ezek segítségével információt kaphatunk az egyes viselkedésjegyek kompetenciabeli relatív fontosságáról.

Kompetencia	Viselkedésjegy	Főkomponens súly
1. Döntési képesség	A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket időben és optimálisan meghozza.	0,52
	Képes a döntési helyzetben felmérni a lehetséges alternatívákat.	0,61
	Tudja delegálni, megosztani a feladatokat.	0,59
2. Irányító és befolyásoló képesség	Hajlamos társait befolyásolni, általában irányítja azt a tevékenységet, amiben részt vesz.	0,63
	Véleményét mások számára meggyőző módon, eredményes érveléssel teszi közzé.	0,64
	Nehéz helyzetekben képes önmagát és társait is motiválni.	0,43
3. Érzelmi intelligencia	Tisztában van saját érzelmi állapotával.	0,62
	Uralkodik az indulatain.	0,45
	A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja.	0,46
	Munkatársaival empatikus és toleráns.	0,44
4. Felelősségvállalás	Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.	0,65
	Vállalja döntései következményét.	0,51
	Vállalja a felelősséget saját munkahelyi csoportja tevékenységéért.	0,57
5. Határozottság, magabiztosság	Mások kritikái észrevételét képes elfogadni és hasznosítani.	0,61
	Fellépése határozott és magabiztos.	0,55
	Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.	0,56
6. Hatékony munkavégzés	Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.	0,50
	Önfejlesztési igény jellemzi.	0,66
	A munka során reális célokat állít maga elé, és törekszik azok elérésére.	0,57
7. Kommunikációs képesség	Érthetően, helyesen fejezi ki magát szóban.	0,41
	A szóbeli közlést kísérő testbeszédet helyesen értelmezi.	0,62
	Jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik.	0,50
	Képes a mások által elmondottakat/leírtakat elemezni és értékelni.	0,29
	Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban.	0,34

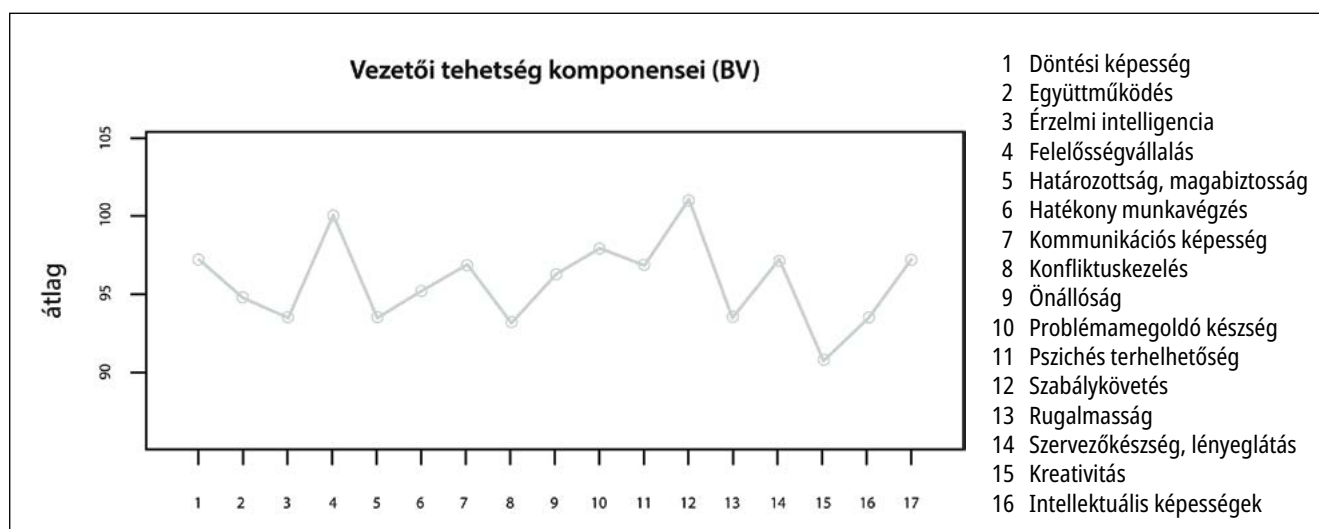
Kompetencia	Viselkedésjegy	Főkomponens súly
8. Konfliktuskezelés	Felismeri, ha konfliktushelyzetbe kerül.	0,57
	Törekszik rá, hogy együttműködve olyan megoldást találjon, amely az érintett felek számára elfogadható.	0,70
	Hatékonyan kezeli a konfliktusokat.	0,43
9. Önállóság	Összetett feladatot is elvégez önállóan.	0,62
	Önállóan képes új, váratlan feladatot is megoldani.	0,56
	Külön ösztönzés nélkül, saját magától veti fel gondolatait, elképzeléseit.	0,55
10. Problémamegoldó készség	A felmerülő problémákat helyesen azonosítja.	0,56
	Problémák felmerülése esetén a lehetséges megoldási alternatívákból képes kiválasztani az optimálisat.	0,60
	Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi, vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.	0,57
11. Pszichés terhelhetőség	Váratlan és/vagy nehéz helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.	0,46
	Számba egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.	0,61
	Terhelhető, nagy munkabírású.	0,45
	A stresszt hatékonyan kezeli.	0,47
12. Szabálykövetés, fegyelmezettség	Elfogadja az alá-fölé rendeltségi viszonyokat.	0,65
	Elkötelezett, elhivatott, szervezetéhez lojális.	0,61
	Követi és határidőre elvégzi a kapott utasításokat.	0,45
13. Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	Ha a helyzet úgy kívánja, változtat viselkedésén.	0,62
	Rugalmasan alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz.	0,57
	Több feladat egyidejű végrehajtása során képes figyelmét megosztani köztük (figyelem váltás, figyelem irányítás).	0,54
14. Szervezőkészség, lényeglátás	Felismeri és elválasztja a lényegest a lényegtelenről.	0,60
	Felismeri az összefüggéseket, logikai kapcsolatokat.	0,45
	Összetett helyzetekben, feladatokban ki tud alakítani fontossági sorrendet.	0,45
	Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.	0,48
15. Kreativitás	Problémamegoldás esetén eredeti ötletei vannak.	0,53
	Munkájában kedveli az összetett, kihívást jelentő új feladatokat.	0,55
	Képes az ismert adatokat újszerűen összekapcsolni a megoldás érdekében.	0,46
	Támogatja és ösztönzi az új kezdeményezéseket.	0,45
16. Intellektuális képességek	Felismeri a belső ellentmondásokat, logikai hibákat.	0,50
	Összetetten, egyszerre több szempontot is érvényesítve gondolkodik.	0,48
	Kiválóan emlékszik szóbeli és írásbeli információkra.	0,55
	Tények, részletek összeillesztésével alakítja ki a teljes képet, ez alapján összegez.	0,46

Kompetencia	Viselkedésjegy	Főkomponens súly
17. Vezetői jellemzők	Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek terén példát mutat.	0,46
	Következetes.	0,40
	Társai gyakorta tekintik döntőbírónak, vagy tanácsadónak.	0,56
	Előrelátó.	0,44
	Önértékelése reális.	0,35

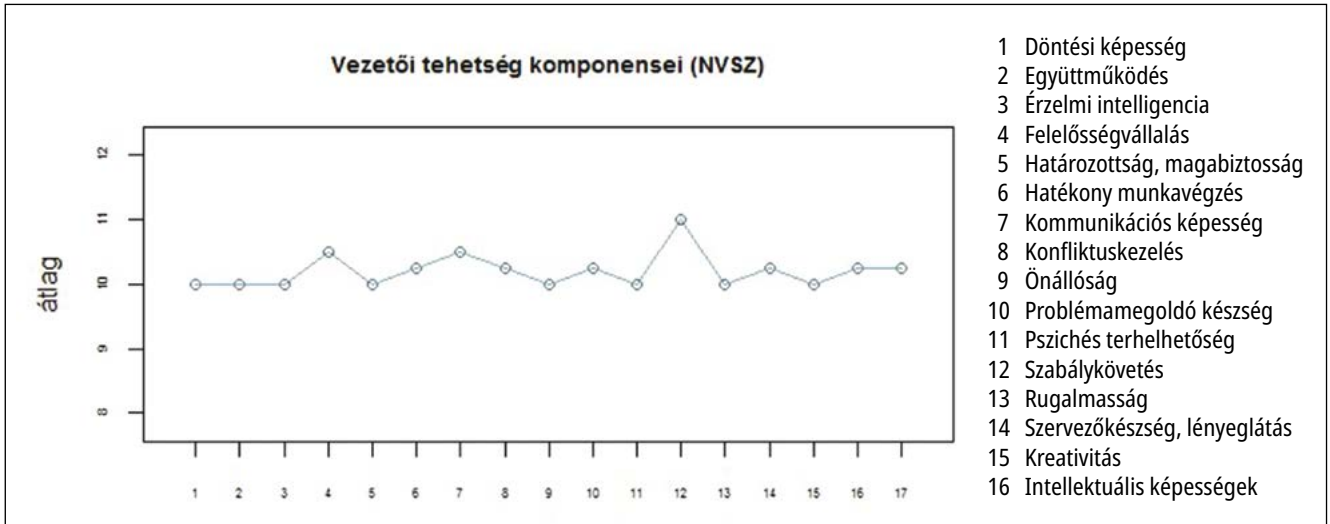
11.2. táblázat: Az egyes kompetenciákhoz tartozó viselkedésjegyek első főkomponensbeli súlyai

A főkomponens súlyok között jelentősnek tekinthető különbségek néhány kompetencia esetén tűnnek fel, ezek a kompetenciák az irányító és befolyásoló képesség; a kommunikációs képesség; a konfliktuskezelés; a vezetői jellemzők; a szervezőkészség, lényeglátás és a szabálykövetés, fegyelmezettség. A hangsúlyeltolódások a táblázatból kiolvashatóak, a továbbiakban erre néhány példát hozunk. A táblázat adatai alapján a kommunikációs képesség esetén a válaszadók a testbeszéd helyes értelmezését és a kapcsolatteremtő képességet tekintik fontosabb viselkedéses jegyeknek. Konfliktuskezelés esetén a leginkább azt tartják fontosnak, hogy a személy törekszik rá, hogy együttműködve olyan megoldást találjon, ami a felek számára elfogadható. Ugyanakkor a vezetői jellemzők közül pont kisebb súlyt kap a többi viselkedéses jegyhez képest az, hogy a vezető önértéke reális. Hasonlóképpen az irányító és befolyásoló képességben is kevésbé hangsúlyos, hogy nehéz helyzetekben magát és másokat képes motiválni. A 11.1-11.8. ábrák rendvédelmi szervenként ábrázolják a vezetői tehetség egyes komponenseinek megítélt fontosságát. Ahogyan azt korábban is említettük, a válaszadók az összes kompetenciát fontosnak gondolják a tehetségek kiválasztásában, csak kismértékű eltérések vannak ezek megítélésében. Ez nem okoz meglepetést, hiszen a felvetett kompetenciák a szakirodalomból (Malét-Szabó és munkatársai, 2018) és a felsővezetői interjúkból nyert adatok alapján kerültek kiválasztásra. A finomabb, szervenkénti különbségeket alább részletezzük, ezek jelentőségét azonban óvatosabban kell értelmezni.

A büntetés-végrehajtási szervezetben is a legfontosabbak között van a döntési képesség, felelősségvállalás és a szabálykövetés, fegyelmezettség, de a szervezőkészség, lényeglátás, valamint a vezetői jellemzők is szerepelnek a fontos kompetenciák között (lásd a 11.2. ábrát). Itt is a kreativitás bizonyult a legkevésbé fontosnak.



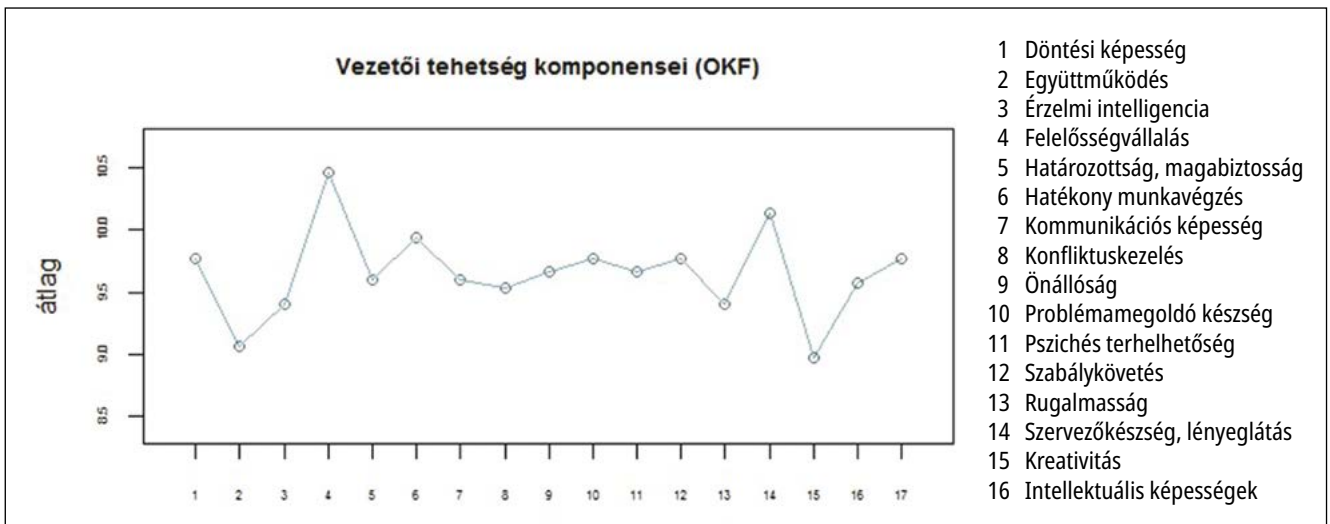
11.1. ábra: A vezetői tehetség komponenseinek megítélt fontossága a büntetés-végrehajtási szervezet vonatkozásában



11.2. ábra: A vezetői tehetség komponenseinek megítélt fontossága a Nemzeti Védelmi Szolgálat vonatkozásában

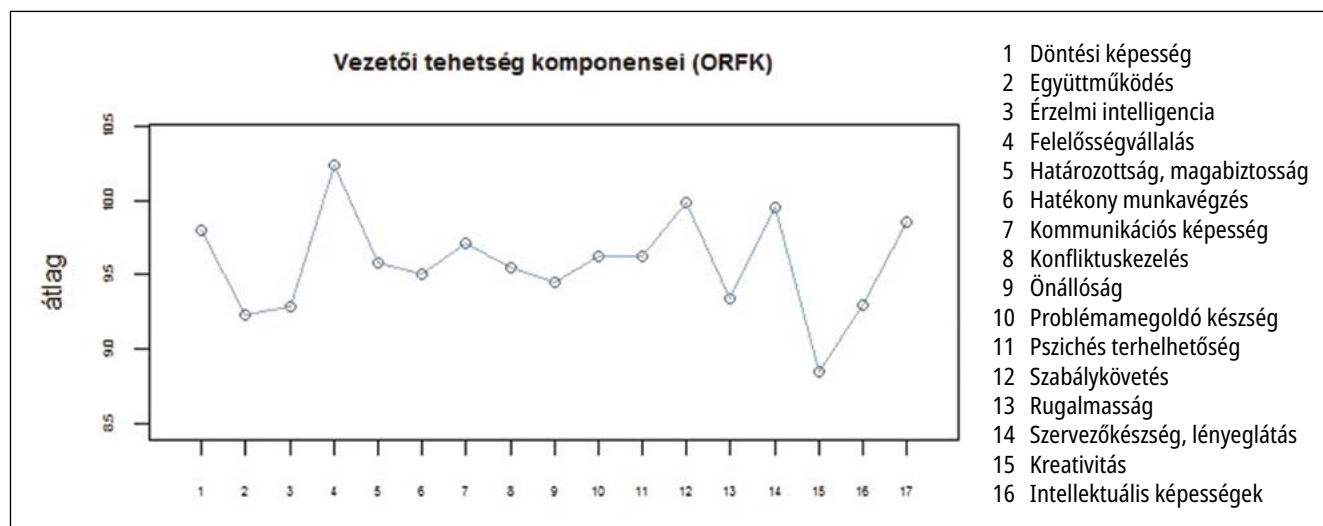
A Nemzeti Védelmi Szolgálat esetében a szabálykövetés, fegyelmezettség kompetencia bizonyultak a legfontosabbnak (lásd a 11.2. ábrát).

Az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság munkatársai a döntési képesség, felelősségvállalás, hatékony munkavégzés, szervezőkészség, lényeglátás és a vezetői jellemzők kompetenciákat ítélték leginkább fontosnak; az Irányító és befolyásoló képességet és a kreativitást pedig a legkevésbé fontosnak (lásd a 11.3. ábrát).



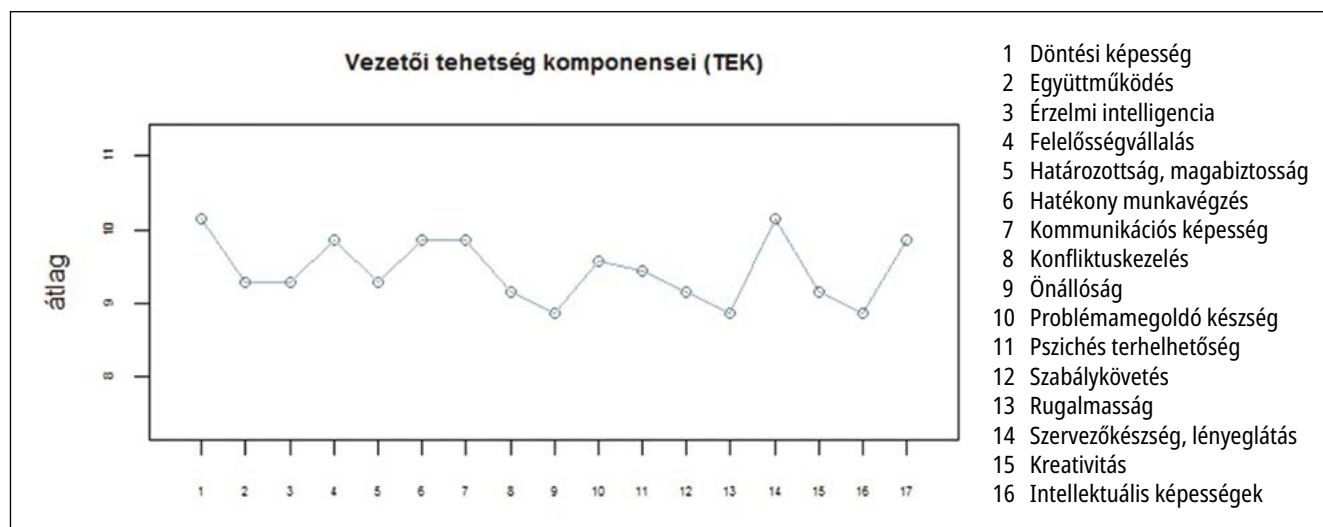
11.3. ábra: A vezetői tehetség komponenseinek megítélt fontossága az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság vonatkozásában

Általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szervek tekintetében a döntési képesség, felelősségvállalás, szabálykövetés, fegyelmezettség, szervezőkészség lényeglátás és a vezetői jellemzők kapták a legmagasabb értékeket, a kreativitás pedig a legalacsonyabbat (lásd a 11.4. ábrát).



11.4. ábra: A vezetői tehetség komponenseinek megítélt fontossága az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szervek vonatkozásában

A Terrorelhárítási Központ munkatársai is fontosnak ítélték a döntési képességet, a szervezőkészséget, lényeglátást és a vezetői jellemzőket (lásd a 11.5. ábrát). Viszonylag alacsonyabb pontszámot kapott esetükben az önállóság, a rugalmasság, alkalmazkodóképesség és az intellektuális képességek.

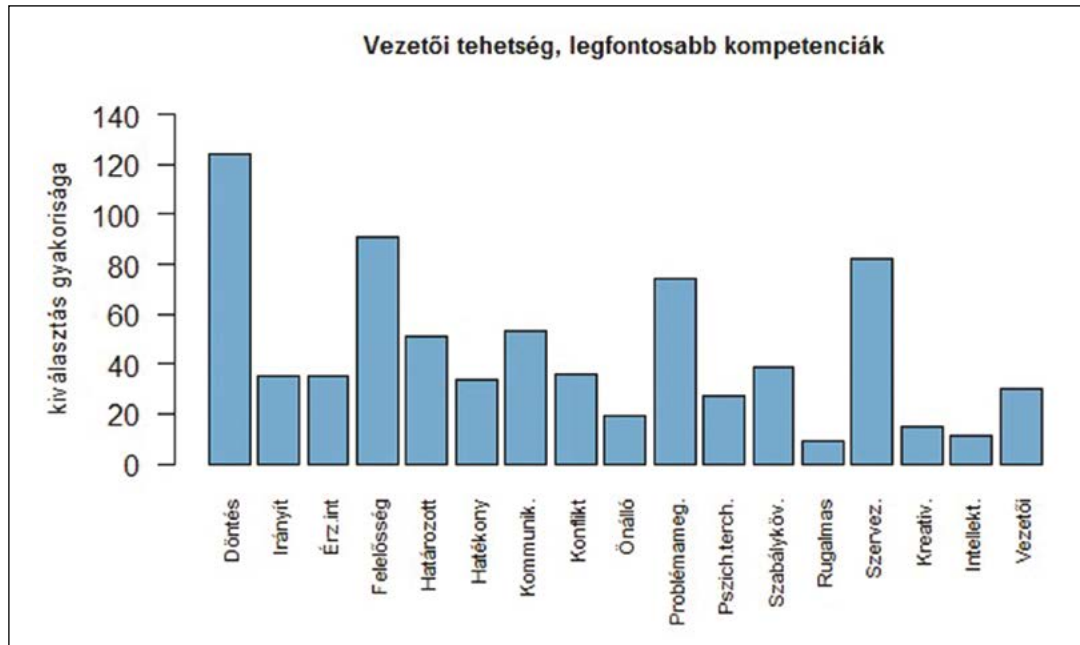


11.5. ábra: A vezetői tehetség komponenseinek megítélt fontossága a Terrorelhárítási Központ vonatkozásában

Megvizsgáltuk azt is, hogy mely szervek hasonlóbbak a vezetői tehetség kiválasztását leginkább elősegítő kompetenciák megítélésében. Az átlagos, szervenkénti megítélések euklideszi távolságait hierarchikus klaszteranalízisnek vetettük alá, a Ward módszert alkalmazva. Az eredmények alapján egyrészt a büntetés-végrehajtási szervezet és az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv munkatársainak megítélései voltak nagyon hasonlóak. A vezetői tehetség kiválasztását leginkább elősegítő kompetenciák megítélése az NVSZ munkatársai szerint egészen elkülönült a többi szerv munkatársainak megítéléséhez képest.

11.2.2. A VEZETŐI TEHETSÉG LEGFONTOSABBNAK ÍTÉLT KOMPETENCIÁI

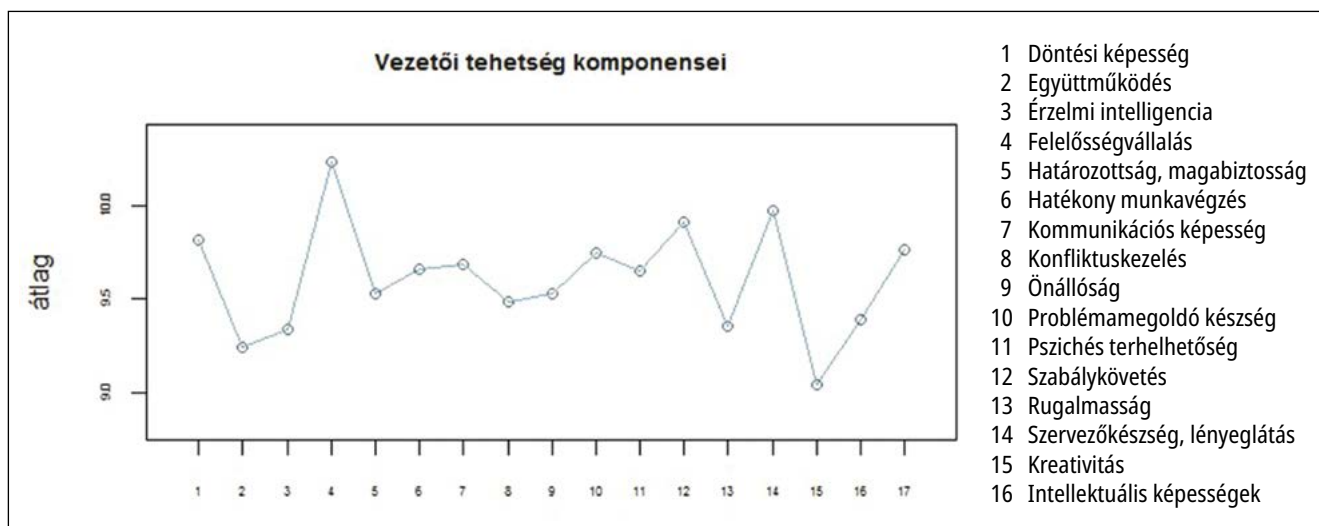
Mivel a Likert-skálán történő válaszadás esetében alapvetően minden kompetencia esetén magas értéket adtak a válaszadók a kompetenciák fontosságára vonatkozóan, így érdemes megvizsgálni, hogy hányszor választották az 5 legfontosabb közé az egyes kompetenciákat (11.6. ábra).



11.6. ábra: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciánként az öt legfontosabb közé választás gyakorisága

A leggyakrabban a döntési képességet jelölték meg a kompetenciák közül, mint az öt legfontosabb egyikét, de a felelősségvállalás, szervezőkészség, lényeglátást és a problémamegoldó készség is gyakran megjelent a válaszok között. A legkevésbé gyakran megjelölt kompetenciák a rugalmasság, alkalmazkodóképesség, az intellektuális képességek, a kreativitás és az önállóság voltak (ebben a sorrendben). Ez az eredmény összhangban van a korábban tapasztaltakkal.

Azért, hogy a kétfajta értékelést könnyen összevethetővé tegyük, a Likert-skálás megítélésre vonatkozóan egy általános profilt is bemutatunk (lásd a 11.7. ábrát). Így láthatóvá válik, hogy legfontosabbnak ítélt kompetenciák azonosak. Annyi különbség észlelhető, hogy az első esetben a problémamegoldó készség, míg a másik megítélés esetén a szabálykövetés, fegyelmezettség tűnik fontosabbnak. A legkevésbé hangsúlyos kompetenciák esetében is csak kisfokú átrendeződés figyelhető meg, mint például az önállóság és az irányító, befolyásoló képesség sorrendcseréjét tekintve, de ezen kompetenciák megítélése között egyébként sincs nagyságrendi különbség. Összességében azonban fontos, hogy a továbbiakban sem célszerű arról megfeledkeznünk, hogy a megítélések megoszlása szervenként némileg különbözik.



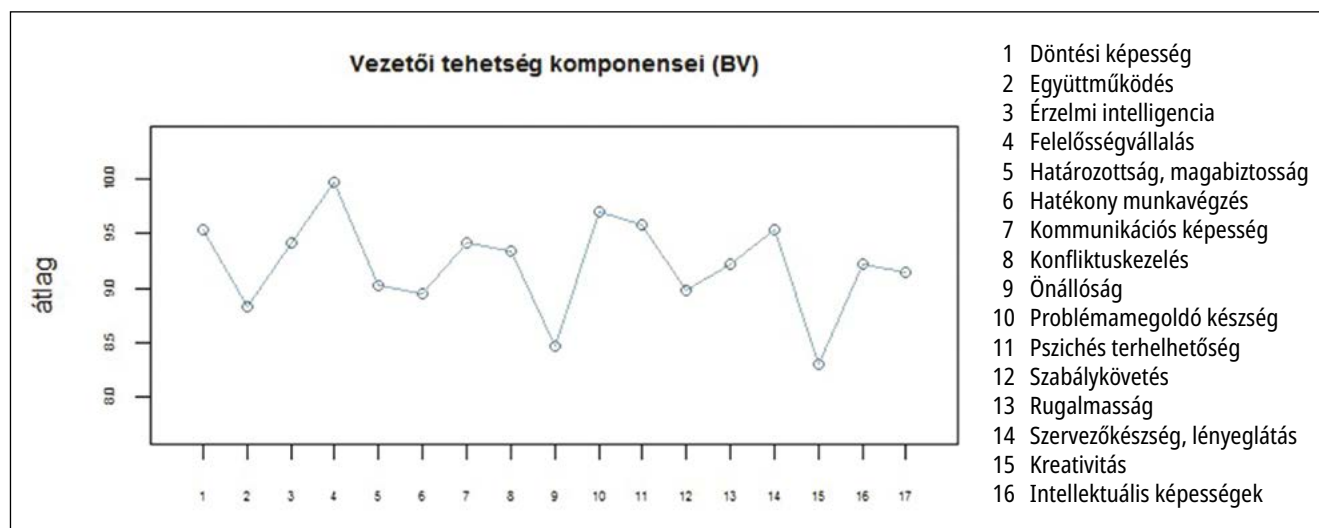
11.7. ábra: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán

11.3. A vezetői tehetség megítélése – pszichológus minta

11.3.1. A VEZETŐI TEHETSÉG PREDIKTÍV TÉNYEZŐI

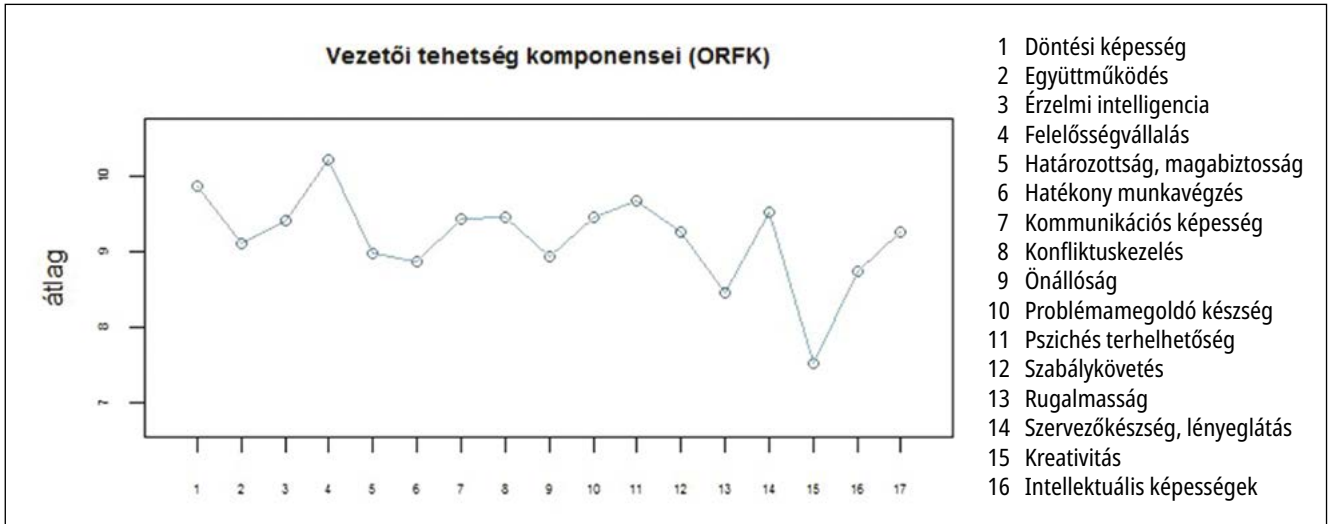
A megkérdezett pszichológusok, ahogyan azt korábban bemutattuk, alapvetően (két főtől eltekintve) két rendészeti szerv munkatársai. Így valid becslést ezek két szervezeti egység pszichológusainak véleményére vonatkozóan tudunk tenni.

A büntetés-végrehajtási területen tevékenykedő pszichológusok a felelősségvállalást, döntési képességet, a problémamegoldást, a pszichés terhelhetőséget és a szervezőkészséget, lényeglátást tartják a leginkább fontos kompetenciáknak. A kreativitást, az önállóságot és az irányító, befolyásoló képességet pedig viszonylag kevésbé fontosnak (11.8. ábra).



11.8. ábra: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán, a BV pszichológusainak véleménye

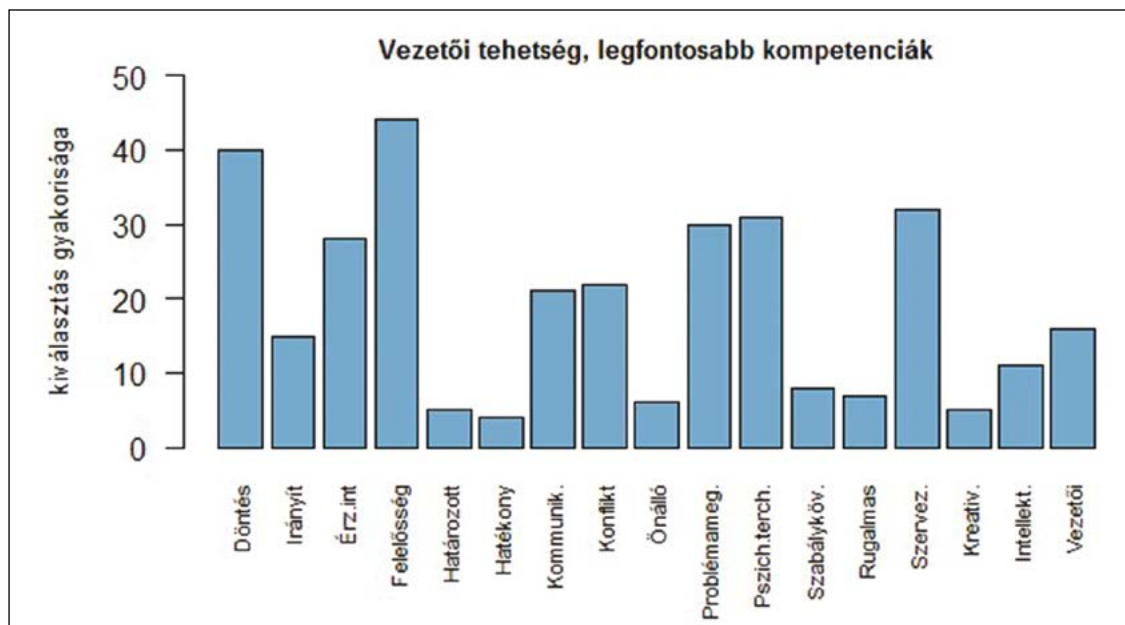
Az ORFK szerv képviselőiben választ adó pszichológusok a 11.9. ábra alapján a döntési képességet, a felelősségvállalást, a pszichés terhelhetőséget és a szervezőkészséget, lényeglátást tartják viszonylag fontosabb kompetenciáknak a vezetői tehetség felismerésében. A kreativitást és a rugalmasság, alkalmazkodóképesség kompetenciákat pedig kevésbé fontosnak a többi kompetenciánál.



11.9. ábra: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán, az ORFK pszichológusainak véleménye

11.3.2. A VEZETŐI TEHETSÉG LEGFONTOSABBNAK ÍTÉLT KOMPETENCIÁI

Az előzőekben leírtakkal teljesen összhangban a megkérdezett pszichológusok, amikor ötöt választhattak a felsorolt kompetenciák közül, akkor leggyakrabban a felelősségvállalást, a döntési képességet, a szervezőkészséget, lényeglátást, a pszichés terhelhetőséget és a problémamegoldást választották, mint olyan kompetenciákat, melyek a vezetők kiválasztását elősegítik (lásd a 11.10. ábrát).



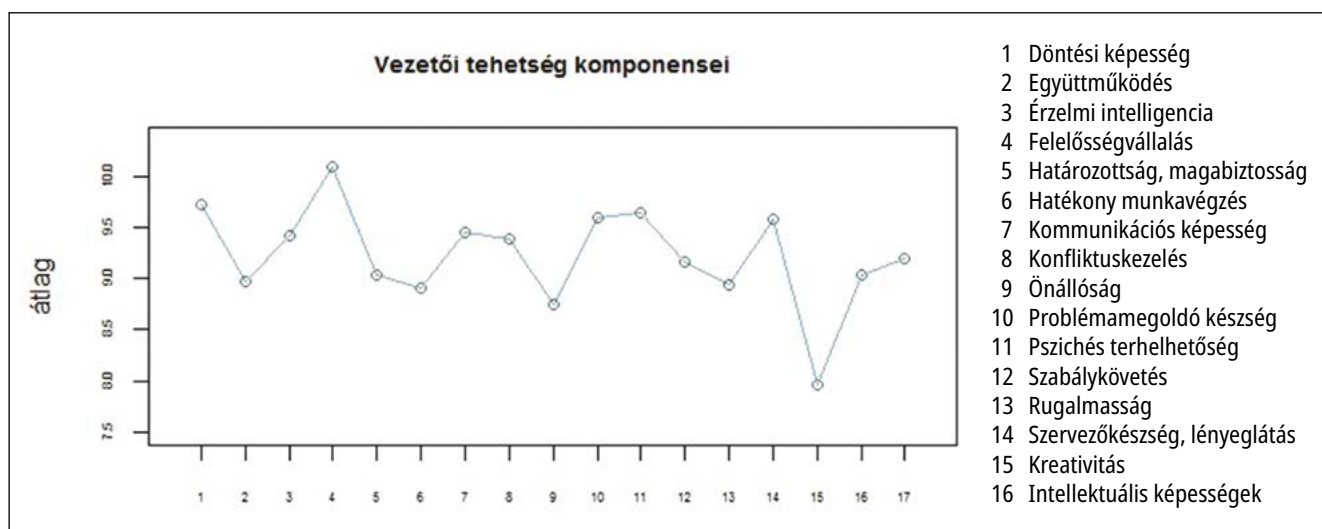
11.10. ábra: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciánként az öt legfontosab közé választás gyakorisága a pszichológus minta esetén

A legkevésbé gyakran a határozottságot, magabiztosságot, a hatékony munkavégzést, a kreativitást és az önállóságot választották. Minimális különbség volt a két szerv képviselői között a választási gyakoriságokban, a szervezőkészség, lényeglátást a BV képviselői gyakrabban választották (lásd a 11.3. táblázatot).

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
BV	22	7	16	24	2	2	11	12	1	16	18	5	4	21	3	8	8
ORFK	16	7	12	18	3	2	9	10	4	14	13	1	3	10	2	3	8

11.3. táblázat: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciánként az öt legfontosab köz é választás gyakorisága szervenként, a pszichológus minta esetén

Azért, hogy az eredmények könnyen összevethetők legyenek a Likert-skálás megítéléssel, a 11.11. ábrán megjelenítjük az utóbbi általános megítélését is. Nem tapasztalhatók jelentős, érdemi különbségek.



11.11. ábra: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán, a megkérdezett pszichológusok általános véleménye

11.4. Összefoglalás

A Belügyminisztérium rendészeti szerveinek munkatársait, és – specifikus rálátásuk miatt kiemelt csoportként – a pszichológusait kérdeztük egy online kérdőívben, többek között, a vezetői tehetség legfontosabb prediktív viselkedésjegyeiről, valamint a vezetői tehetséget leginkább előrejelző kompetenciákról. Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kidolgozását megalapozó online tehetség kérdőívből származó empirikus adatok statisztikai elemzésére került sor.

A kompetenciák és viselkedésjegyek Likert-skálán, fontosság szempontjából történő megítélése plafonhatást mutatott. Ennek ellenére finom különbségek megállapíthatók voltak ezek megítélt fontossága tekintetében. Az általában leginkább fontosnak tartott kompetenciák a felelősségvállalás, a döntés, a szervezőkészség, lényeglátás, a szabálykövetés, fegyelmezettség, és a problémamegoldó készség. A pszichológusok véleménye alapján kiegészül ez a lista a pszichés terhelhetőséggel. Kevésbé fontosnak tartott kompetenciák a kreativitás, az önállóság és az irányító, befolyásoló képesség.

A kérdőív egy pontján arra kértük a válaszadókat, hogy jelöljék meg a vezetői tehetséget leginkább előrejelző öt kompetenciát. Az így kapott eredmények csak megerősítik a korábban tapasztaltak a kompetenciák fontosságára vonatkozóan a vezetői tehetségek felismerésében.

A főkomponens analízis alapján a viselkedésjegyek a válaszadók szerint is szorosan kapcsolódnak a kompetenciákhoz. Szervenként a kompetenciák, és kompetenciánként a viselkedésjegyek tekintetében enyhe hangsúlyeltolódások figyelhetők meg. A kompetenciák megítélése közötti korrelációk a közepesnél erősebb szintet csak ritkán haladják meg, leginkább a problémamegoldó képesség és a rugalmas alkalmazkodóképességgel vannak valamelyest együttmozgó kompetenciák. A két kompetencia megítélése is közepesnél erősebben korrelált egymással. A Likert-skálán történt megítélések klaszteranalízise alapján nyilvánvaló, hogy vannak különbségek a szervezetek között abban, hogy milyen kompetenciákat tartanak fontosnak a vezetői tehetség kiválasztásában.

Összességében elmondhatjuk, hogy jelen vizsgálat eredményei megerősítik a szakirodalom és a felsővezetői interjúk eredményeképpen a vezetői tehetség predikciójához felhasználni kívánt kompetenciák és viselkedésjegyek relevanciáját, a belügyi szervezetek munkatársainak véleménye szerint is potenciálisan alkalmasak a vezetői tehetség felismeréséhez. Valamint a kiválasztás során érdemes a szervezetek közötti különbségeket figyelembe venni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E., Ivaskevics K. (2018). Rendőri alapkompentenciák az egységes közszolgálati alapkompentenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1). 15-74. http://www.Belugyminisztarium-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompentenciak.pdf

12. A KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZERREL SZEMBENI ELVÁRÁSOK A FŐVIZSGÁLAT ALAPJÁN

Balázs Katalin – Hőgye-Nagy Ágnes – Olajos Tímea – Fodor Szilvia

A Belügyminisztérium rendészeti szerveinek munkatársai online megkérdezése során az alkalmazott kérdőívben szerepelt egy nagyobb egység, amely a tehetségmenedzsment rendszerrel kapcsolatos elvárásokra vonatkozott. A tehetségmenedzsment rendszerbe való bekerülés alapfeltételei, a jelenlegi rendszer elemeire vonatkozó elégedettség és elvárások, valamint a fejlesztési módszerekre vonatkozó igények, elképzelések kerültek felmérésre. A pszichológus munkatársak esetében, mivel speciális rálátással bírnak a területre, kiegészítő kérdések vonatkoztak arra, hogy szerintük mennyi idő szükséges az egyes kompetenciák érdemi fejlesztéséhez. Az adatok alapján legtöbbször az állomány 10-30%-át gondolják bevonnak a tehetséggondozásba, bár sokan felvetik, hogy mindenkinek legyen biztosítva a lehetősége a fejlődésre. A tehetséggondozásba való bekerülés előfeltételeként az ajánlást, az 5-10 év szolgálati időt, a szakmai tapasztalatot és a teljesítményértékelés eredményét tartják megfelelőnek. A pszichológusok emellett gyakran hangsúlyozzák az önkéntességet is. A tehetséggondozás minden területét fontosnak tekintik és az összes területen a jelenlegi helyzettel leginkább közepesen elégedettek. Vannak azonban a szervekenkénti eltérések, így például az NVSZ és a TEK képviselői viszonylag elégedettebbek a tehetséggondozással, mint a többi szerv képviselői. A tehetséggondozási folyamat módszereit tekintve a szakmai elméleti és gyakorlati képzéseket; a mentorálást; az esetmegbeszéléseket; a coachingot; önismereti fejlesztést; és az egyéni konzultációt tartják hatékonyak. Az egyes kompetenciáknak a fejlesztésre fordítandó idő tekintetében azonban nem volt konszenzus a megkérdezett pszichológusok között.

12.1. Bevezetés

Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kidolgozását megalapozó online tehetség kérdőív segítségével a vezetői és szakmai tehetségek jellemzőire vonatkozó elképzelések felmérésén túl lehetőségünk nyílt arra is, hogy feltérképezzük a tehetséggondozás kérdéskörét általánosabb megközelítésben is, valamint egyéb kiegészítő információt gyűjtünk.

Három általános területre vonatkozott a vizsgálat: a tehetségmenedzsment rendszerbe való bekerülés szükséges előfeltételeire, a kiválasztott munkavállalók megfelelőnek ítélt arányára; a tehetségmenedzsment rendszer megítélésére annak fontossága és a jelenlegi állapot tekintetében; valamint a tehetséggondozási formák hatékonyságára vonatkozóan. A kérdések többségét mind az általános mintának, mind a pszichológus válaszadóknak tettük fel. Azonban az utolsó kérdéskörben az egyes területek fejlesztésének idejére vonatkozó kérdéseket csak a megkérdezésbe bevont pszichológusoknak tettük fel, a kérdések specifikussága miatt.

Jelen tanulmány célja a tehetségmenedzsment rendszerre vonatkozó vélekedések, elvárások vizsgálata és összefoglalása, a rendelkezésünkre álló empirikus adatok alapján, a korábban vázolt kérdéskörök mentén.

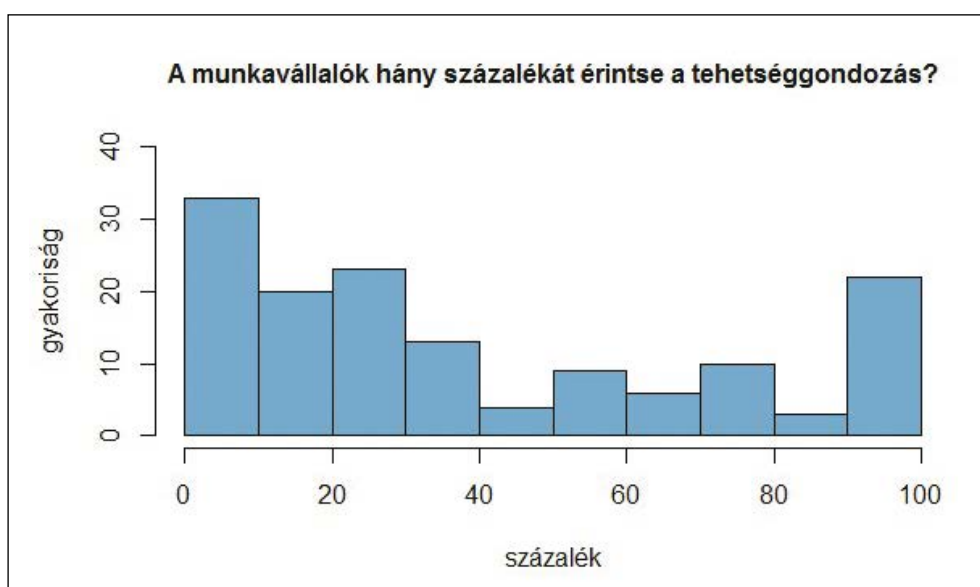
12.2. A tehetségmenedzsment rendszerbe való bekerülés

Fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogy hogyan vélekednek a Belügyminisztérium rendészeti szerveinek munkatársai, valamint specifikusan az ugyanott alkalmazásban lévő pszichológusok arról, hogy milyen arányban és milyen előfeltételekkel kerülhessenek be a munkavállalók a tehetségmenedzsment rendszerbe.

12.2.1. AZ ÁLTALÁNOS MINTA ELKÉPZELÉSE

Először a teljes állományból választott minta véleményét összegezzük. Nagymértékű heterogenitást mutatnak a válaszok arra a kérdésre vonatkozóan, hogy „Ön szerint a munkavállalók hány százalékát érintse a tehetséggondozás?”. A „maximum 1%”-tól a 100%-ig terjedő intervallumon helyezhetőek el a válaszok. Többen kifejezték, hogy nem tudnak erre a kérdésre választ adni. Az egyik vizsgálati személy azt is leírta, hogy nem tartja célszerűnek, hogy az állomány előre meghatározott arányát érintse a tehetséggondozás. Egy másik válaszadó szerint 10 és 100% között reális a tehetséggondozásba bevontak aránya, területtől és tehetségtől függően. Megint más azt veti fel, hogy legyen meg mindenkinek a lehetősége, aki ezt vállalja és motivált a fejlődésre. Ezek a szövegesen kifejtett válaszok mutatnak rá arra, hogy miért nem egyszerű erre a kérdésre válaszolni. Valószínűleg területenként eltérő igény mutatkozik a tehetséggondozásra és természetesen a tehetséggondozás jellegétől is függ, hogy milyen tág körre gondoltak a válaszadók.

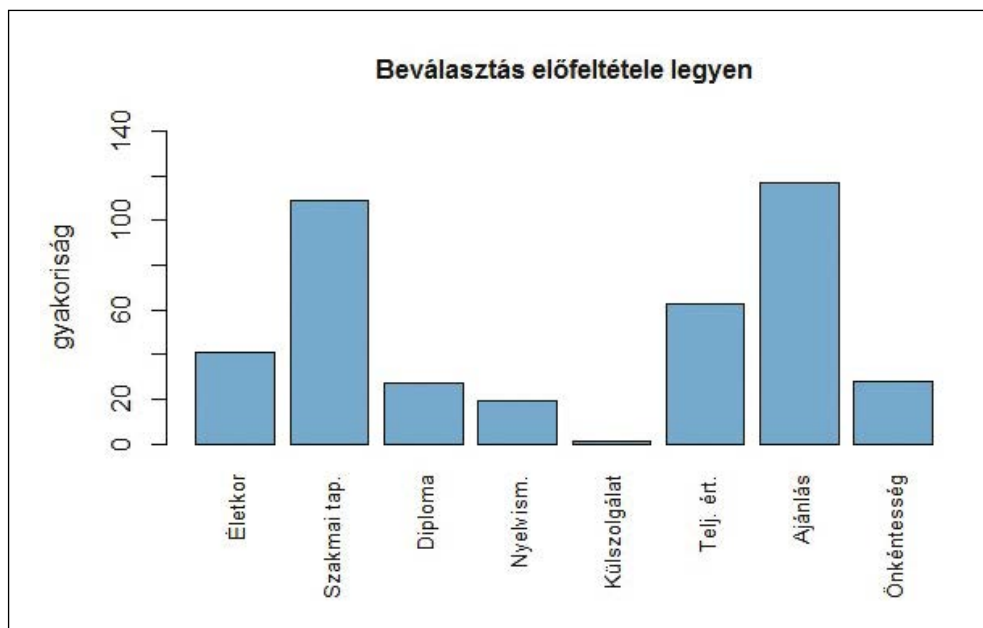
Viszonylag sokan a 100%-ot jelölik meg válaszként (22 fő a 143 főből, akik számszerű választ adtak), míg mindössze két fő gondolja úgy, hogy maximum 1%-ot érintsen a tehetséggondozás. Számszerű válaszként gyakori a 10, 20, 30 százalék megjelölése (rendre 21, 15, 14 fő adott ilyen választ). Egy válaszadó kifejti, hogy a teljes állománynak meg kellene adni a lehetőséget, hogy a kiválasztásban részt vegyen, azaz a tehetségek kiválasztási folyamatába a teljes állományt be kellene vonni. A 12.1. ábrán látható a válaszok megoszlása. Az eloszlásból látszik, hogy az átlag, szórás nem lenne informatív. A többség 1-30%-ig tartja megfelelőnek a beválasztottak mennyiségét, míg a 100% is gyakori válasz. A válaszok alapján nem bontakozik ki egyértelmű kép a tehetséggondozás ideális kiterjedtségére vonatkozóan.



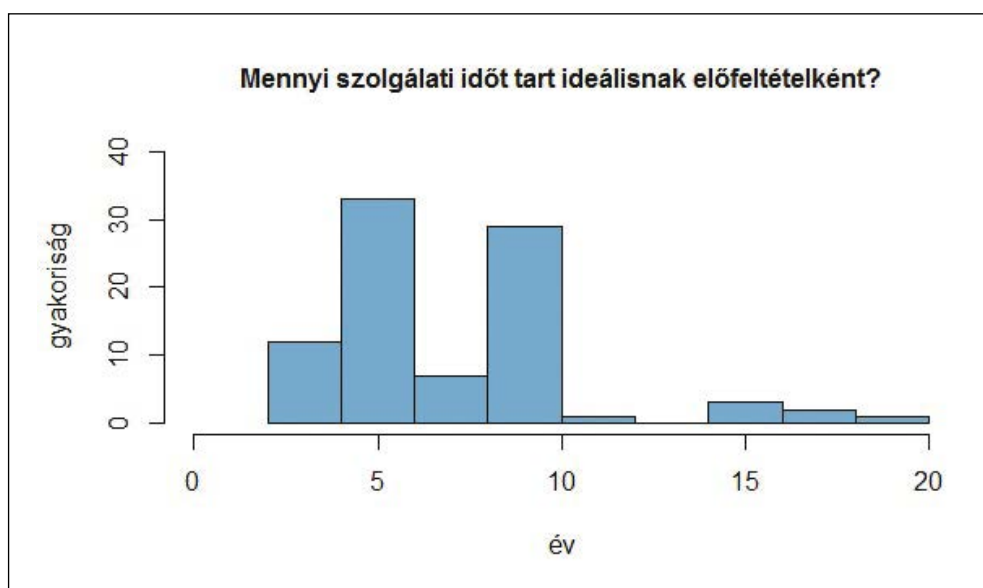
12.1. ábra: A tehetséggondozásba bevont munkavállalók megfelelő arányának megítélése

Megkértük a válaszadókat, hogy jelöljék meg, hogy szerintük milyen szükséges előfeltétele legyen a tehetség gondozási programba való bevételezésnek, és egyidejűleg több szempontot is meg lehetett jelölni. Ahogy az a 12.2. ábrán is látszik, a leggyakoribb válasz a „Vezetői vagy egyéb ajánlás” volt, hasonlóan gyakran választották a „Szolgálati idő, szakmai tapasztalat” lehetőséget is.

A teljesítményértékelés eredménye és az életkor is gyakran választott előfeltétel volt, míg a külszolgálatot mindössze egyetlen személy választotta. Az életkort, mint előfeltételt 39 fő választotta, tőlük megkérdeztük, hogy milyen életkort tartanak megfelelőnek. Közülük 19 fő a 26 és 30 év közötti életkort, 11 fő pedig a 31 és 35 év közötti életkort jelölte meg. De néhányan a 20-25 év, a 36-40 év és a 41-45 év lehetőségeket is választották (maximum 2 fő), míg a 45 év feletti lehetőséget senki sem választotta.



12.2. ábra: A tehetség gondozásba bevételezés potenciális előfeltételeinek kiválasztási gyakorisága

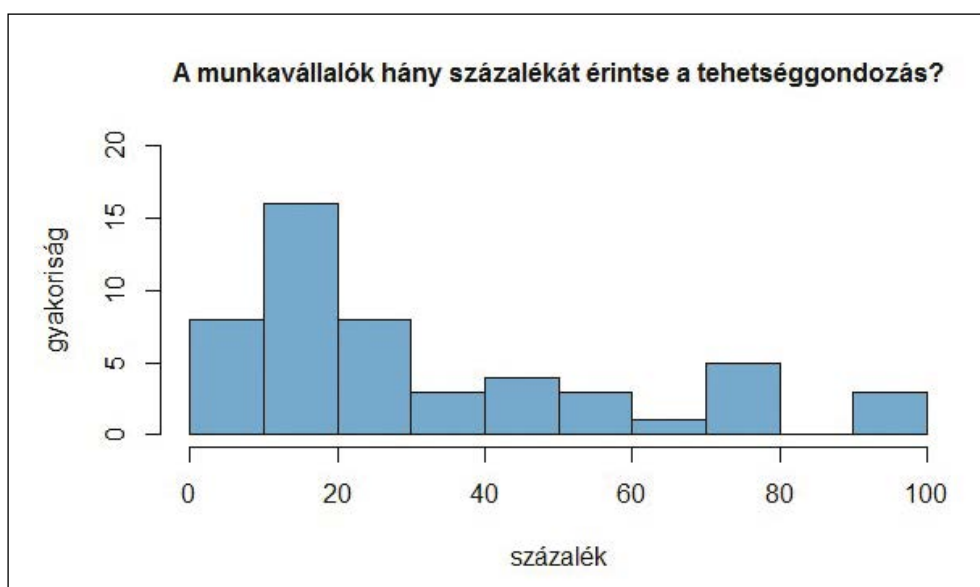


12.3. ábra: Az ideális szolgálati idő a tehetség gondozási folyamatba való bevételezés előfeltételeként

Rákérdeztünk arra is, hogy mennyi betöltött szolgálati időt tart ideálisnak. Erre a kérdésre 88 fő adott választ, ők konkrét számot vagy időintervallumot írtak. Általában 2 és 20 év közötti válaszok érkeztek. Egy extrém válasz szerint 5-10 nap után be lehetne vonni a személyt a tehetséggondozásba. A legtöbben az 5 évet jelölték meg (30 fő), de hasonlóan gyakran jelölték meg a 10 éves szolgálati időt is (27). Gyakori volt a 8 év, 8-10 év és a 8-12 év válasz is, volt ahol ez kiegészült szöveges indoklással is: miszerint két kormányzati ciklus, illetve két fizetési kategória betöltése tűnik, a válaszadó szerint, szükségesnek előfeltételként. A válaszadók többsége (69 fő) 5-10 év közötti szolgálati időt gondol ideálisnak a beválogatás előfeltételeként (lásd a 21.3. ábrát).

12.2.2. A PSZICHOLÓGUS MINTA ELKÉPZELÉSE

A pszichológusok közül 61 fő adott választ arra kérdésre, hogy a munkavállalók hány százalékát kellene érintenie a tehetséggondozásnak. Jóllehet ez esetben is erősen szórtak a válaszok 1% és 100% között, 10-20% közötti értéket adott meg 19 fő, hat fő 30%-ot jelölt meg, és az összes többi válasz szórványosan fordul csak elő (lásd a 12. 4. ábrát)

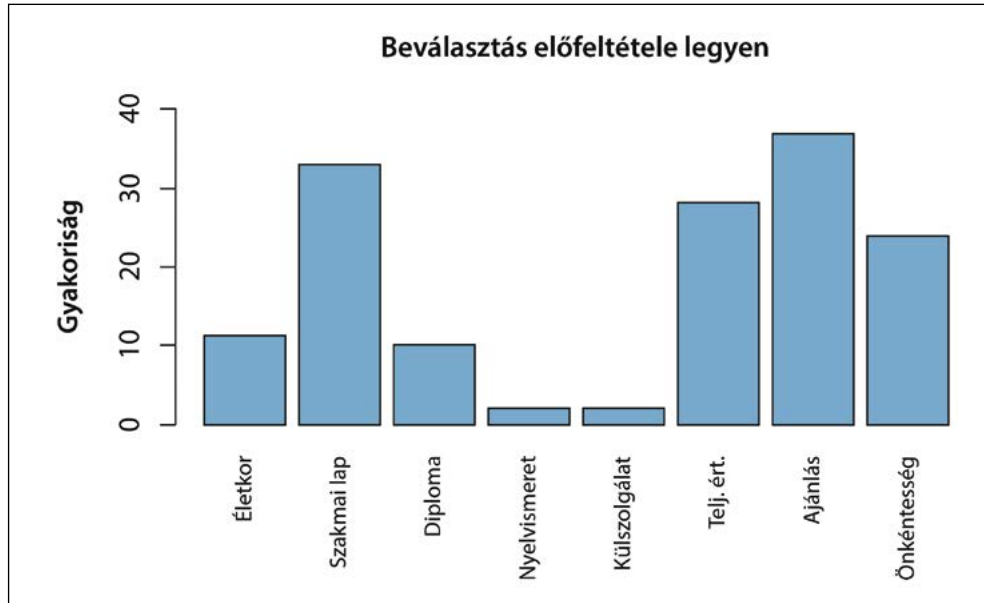


12.4. ábra: A tehetséggondozásba bevont munkavállalók megfelelő arányának megítélése – pszichológus minta

A pszichológus minta véleménye alapján is a vezetői vagy egyéb ajánlás és a szakmai tapasztalat lehet a tehetségprogramba való választás előfeltétele, ezen minta esetében valamivel hangsúlyosabb szempont a teljesítmény értékelés és az önkéntesség is (lásd a 12.5. ábrát).

Viszonylag kevesen jelölték meg a pszichológusok közül az életkort előfeltételként (11 fő). És közülük is csak hatan jelölték meg az ideális életkori intervallumot, nevezetesen a 26-30 év és a 31-35 év életkori tartományokat. Ez egybehangzó álláspontnak tűnik az általános minta elképzelésével.

Mindössze 25-en válaszoltak arra a kérdésre, hogy milyen hosszú szolgálati időt, szakmai tapasztalatot tartanak ideálisnak a tehetség programba való kiválasztáshoz előfeltételként. A többség (13 fő) 10 évet adott meg, de előfordult válaszként ezen felül az 5-10 év, 7-10 év és a 8-10 év is.



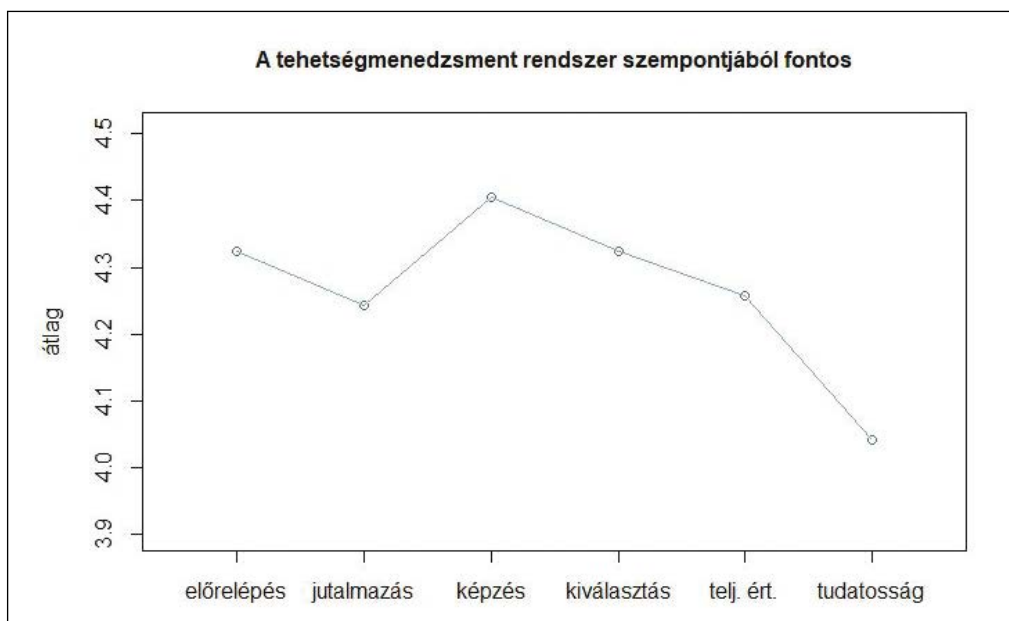
12.5. ábra: A tehetséggondozásba bevonás potenciális előfeltételeinek kiválasztási gyakorisága – pszichológus minta

12.3. A tehetségmenedzsment rendszer megítélése

A válaszadóknak lehetősége nyílt, hogy a tehetségmenedzsment rendszer különböző területeit értékeljék azok fontossága szerint, illetve a területekre vonatkozó elégedettség alapján, egy ötfokú skálán. A skála-értékek jelentése a következő volt: 1: egyáltalán nem, 2: nem igazán, 3: közepesen, 4: eléggé, 5: teljesen. A tehetségmenedzsment-rendszerrel a saját szakterületükre vonatkozóan számoltak be.

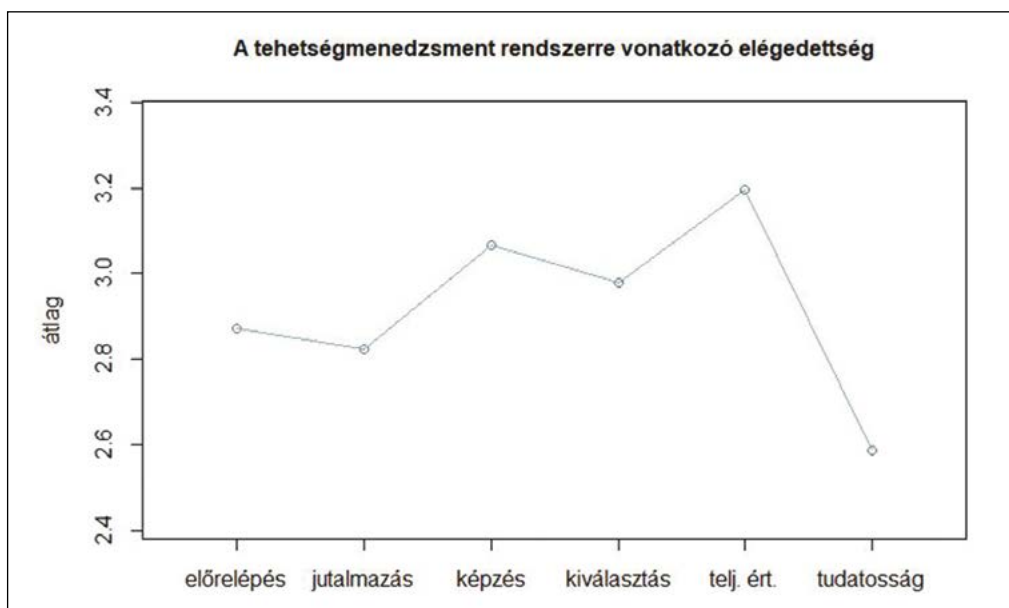
12.3.1. AZ ÁLTALÁNOS MINTA VÉLEMÉNYE

A fontosság tekintetében elmondható, hogy a korábbiakhoz hasonlóan hajlamosak a válaszadók minden felvetett aspektust fontosnak tartani, csak finom különbségek rajzolódnak ki az adatok alapján. A teljes állományból kikerülő minta kevésbé tartja fontosnak a tehetség tudatosságot, mint a többi tényezőt (lásd a 11.6. ábrát). A tehetség tudatosság definíciója a kérdőívben arra vonatkozott, hogy a szervezet rendelkezik tehetség koncepcióval; tisztán megfogalmazott a tehetséggondozás célja és az elvárt eredmény. Ellenben a válaszadók nagyon fontosnak tartják a képzést, hogy egyéni vagy csoportos, az adott munkakör magas szintű betöltéséhez szükséges, képesség- vagy tudásfejlesztési lehetősége meglegyen. Továbbá fontos véleményük szerint a megfelelő kiválasztás; a közvetlen és objektív teljesítményértékelés; a belátható időn belül történő előmeneteli lehetőség, valamint a teljesítményen alapuló juttatás is.



12.6. ábra: A tehetségmenedzsment különböző területeinek átlagos megítélése fontosság szempontjából

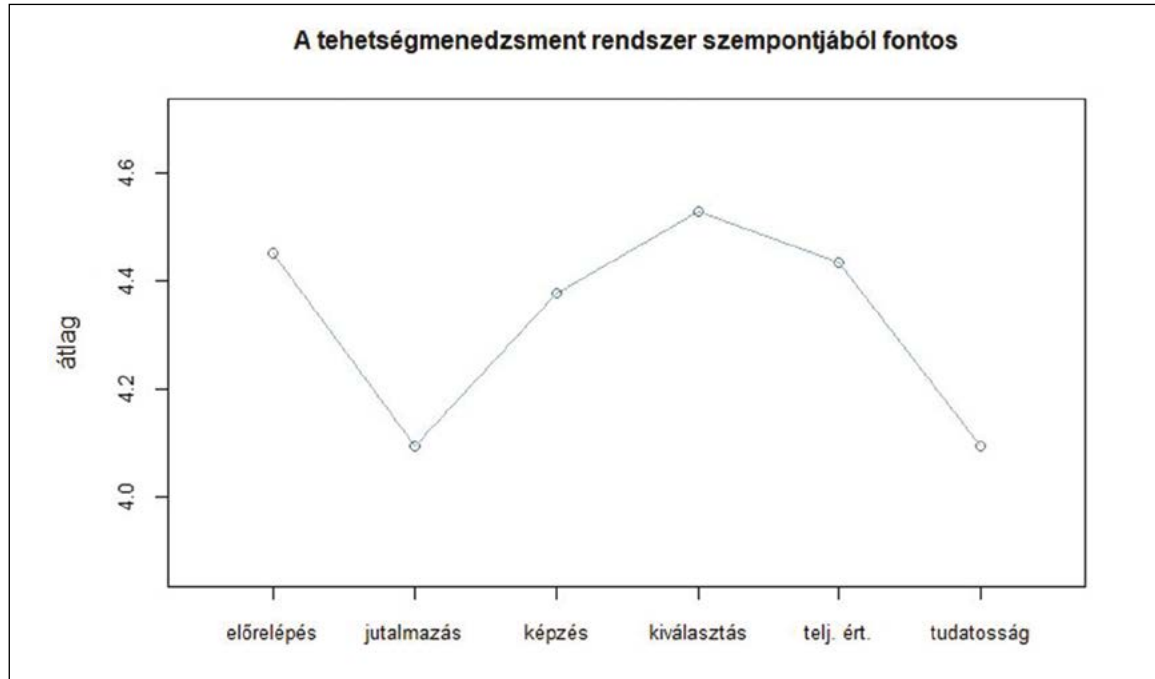
A jelenlegi helyzettel való átlagos elégedettség a közepes szintet mutatja a tehetséggondozás bármely területét tekintve. Az teljesítményértékeléssel viszonylag elégedettebbek (lásd a 11.7. ábrát). A legkevésbé a tehetség tudatossággal elégedettek a válaszadók. A többi tényező tekintetében nincs jelentős eltérés.



12.7. ábra: A tehetségmenedzsment különböző területeire vonatkozó átlagos elégedettség

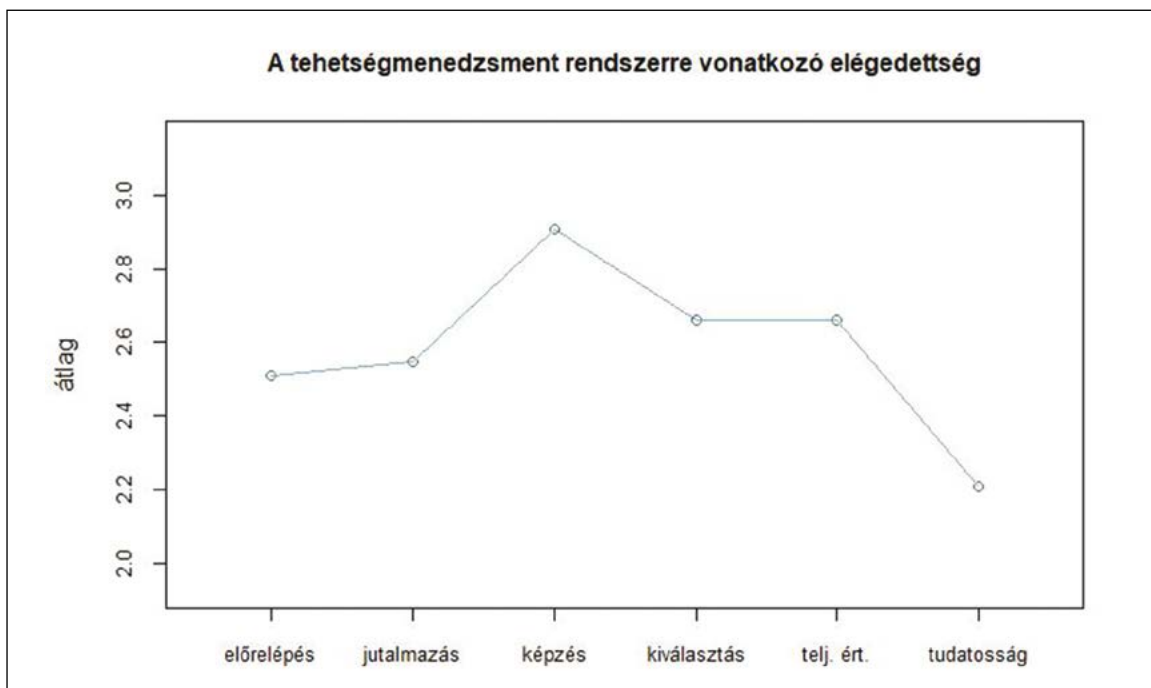
12.3.2. A PSZICHOLÓGUS MINTA VÉLEMÉNYE

A pszichológusok esetében is igaz, hogy minden tehetségmenedzsment-területet fontosnak ítélték meg (lásd a 12.8. ábrát). Továbbá esetükben is relatíve kevésbé fontos az adatok alapján a tehetség tudatosság és a jutalmazás területe, viszont fontos észrevenni, hogy ezeket a területeket is eléggé fontosnak értékelték a válaszadók.



12.8. ábra: A tehetségmenedzsment különböző területeinek fontossága – pszichológus minta

A pszichológusok átlagos elégedettsége a jelenlegi helyzettel a különböző tehetséggondozási területeken a nem igazán elégedett és a közepesen elégedett között van, azaz ők valamivel elégedetlenebbek a teljes populációhoz képest (lásd a 12.9. ábrát).



12.9. ábra: A tehetségmenedzsment különböző területeire vonatkozó átlagos elégedettség – pszichológus minta

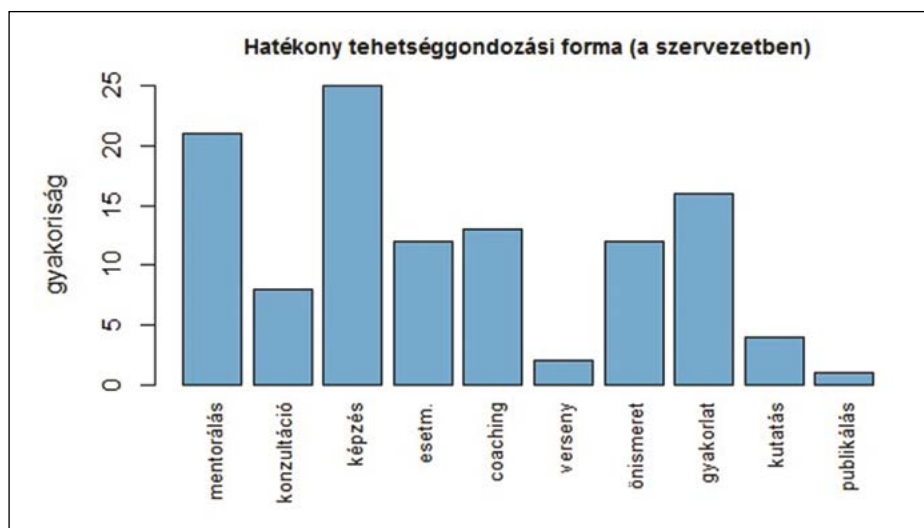
Az elégedettség tekintetében a mintázat sem azonos: ugyan a tehetség tudatossággal a leginkább elégedetlenekek, és a képzés-, és tudásfejlesztési lehetőségek azok, amivel leginkább elégedettek.

12.4. A tehetséggondozási folyamatra vonatkozó elképzelések

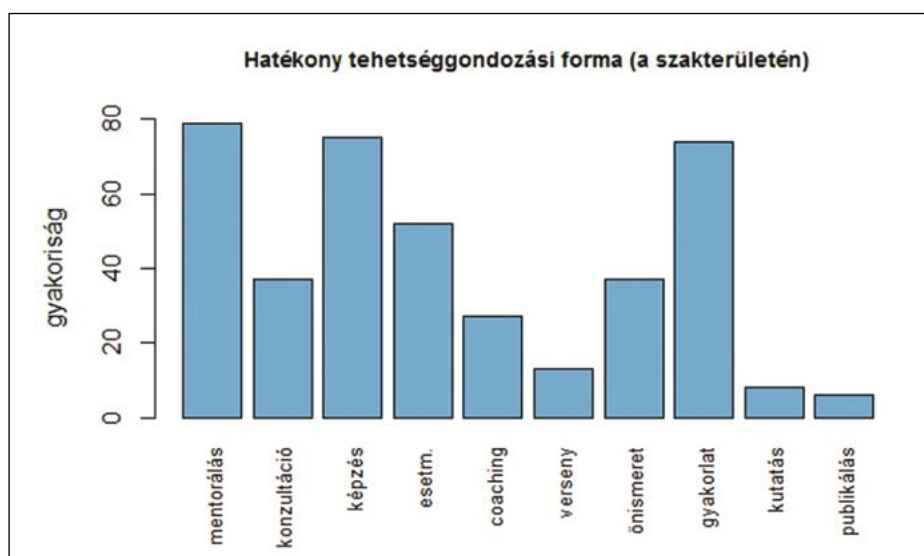
Megkértük a belügyi szervek munkatársait arra is, hogy jelöljék meg a szakirodalom és a vezetői interjúk alapján gyűjtött tehetséggondozási formák közül azokat, melyek szerintük hatékonyak, vagy hatékonyak lennének. Természetesen megengedtük a többszörös választást itt is.

12.4.1. AZ ÁLTALÁNOS MINTA VÉLEMÉNYE

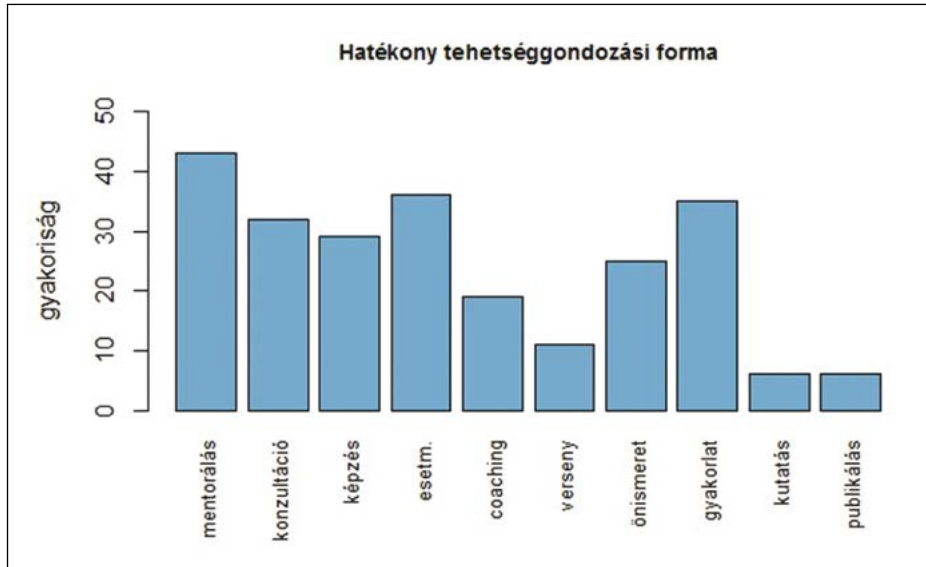
A válaszadók leginkább a gyakorlati és elméleti képzéseket, és a mentorálást tartják hatékony tehetséggondozási formának az egész szervezetben gondolkodva (12.10. ábra). A legkevesebben a szakmai versenyeken való részvételt, a kutatást és a publikálást tartják hatékonynak. Viszont az esetmegbeszéléseket, coachingot, önismereti fejlesztést és az egyéni konzultációt is sokan támogatták az adatok alapján. A válaszok megoszlása nem különbözött különösebben akkor sem, mikor saját szakterületükre vonatkozóan kapták azt a kérést, hogy jelöljék meg a hatékony tehetséggondozási formákat (12.11. ábra). Az eloszlás annyiban mutat más képet, hogy a keretezés módosításával az esetmegbeszélések hatékonyságát többen kifejezték.



12.10. ábra: A hatékony tehetséggondozási formának választás gyakorisága a szervezetre vonatkozóan



12.11. ábra: A hatékony tehetséggondozási formának választás gyakorisága a szakterületre vonatkozóan



12.12. ábra: A hatékony tehetséggondozási formának választás gyakorisága – pszichológus minta

12.4.2. A PSZICHOLÓGUS MINTA VÉLEMÉNYE

Az online kérdőív utolsó blokkjában megkérdeztük a pszichológusokat minden egyes kompetenciáról az alábbiakat:

1. Ha tréning (bármilyen csoportos, és/vagy interaktív módszer) keretében fejlesztik, összesen kb. mennyi idő szükséges a kompetencia észlelhető mértékű fejlesztéséhez? Kérjük, a képzés nettó idejét adja meg.
2. Ha szakmai képzés keretében fejlesztik, összesen kb. mennyi idő szükséges a kompetencia észlelhető mértékű fejlesztéséhez? Kérjük, a képzés nettó idejét adja meg.
3. Ha napi 8 órás tréning (bármilyen csoportos, és/vagy interaktív módszer) keretében fejlesztik, kb. mennyi idő alatt lehet a kompetenciát észlelhető mértékben fejleszteni? A teljes folyamat idejét adja meg, beleszámítva a képzési napok/modulok közötti munkavégzéssel töltött időt is.
4. Ha napi 4 órás szakmai képzés keretében fejlesztik, kb. mennyi idő alatt lehet a kompetenciát észlelhető mértékben fejleszteni? A teljes folyamat idejét adja meg, beleszámítva a képzési napok/modulok közötti munkavégzéssel töltött időt is.

A pszichológus minta (67 fő) esetében 53 olyan válaszadó volt, akik válaszoltak e kérdések akár egyikére is. A képzések nettó idejét tekintve arra számítottunk, hogy a válaszokat majd órában adják meg, hiszen a pszichológiában jól ismert képzések, tréningek esetén ez a jellemző. Viszont miután láttuk, hogy nagyon sokféle válasz előfordul, azon válaszadók adatait, akik nem adtak meg mértékegységet (összesen öt fő) figyelmen kívül hagytuk. Egy válaszadó a kérdések legelején indokolta, hogy miért érzi úgy, hogy nem válaszolni: „Nem tudom, sok tényezőtől, egyéni adottságoktól, tréneri hozzáértéstől, gyakorlattól, célok egyértelmű megfogalmazásától is függ! Az eddigi gyakorlat jelenthet útmutatást. Összegezni kell a tapasztalatokat azok részéről, akik vettek már részt ilyen képzésben. Hatásvizsgálatot kell végezni, akkor talán felállítható egy „től-ig” elképzelés.” Két személy egyértelműen nem értette a kérdést, mert a nettó képzési időre nagyobb számokat adott meg, mint a bruttó időre, az ő válaszaik is kikerültek a végső soron elemzett adatokból. 45 fő válaszait vettük tehát figyelembe, közülük 3-an csak az első kompetencia esetében adtak választ, tehát többnyire 42 fő, vagy annál is kevesebb személy adataival tudunk számolni. Azért volt időnként kisebb a minta, mert többben több ponton jelezték, hogy az adott kompetencia nem, vagy adott módon (jellemzően szakmai képzés keretében) nem fejleszthető.

Először a kompetenciák fejlesztéséhez szükséges nettó időket konvertáltuk egységesen órákká. Amikor a napokat átszámoltuk órákká 8 órás munkaidővel számoltunk; a hetek esetén heti öt munkanappal kalkuláltunk. A hónapokat és éveket nem vettük figyelembe három hónaptól kezdődően, mert nem gondoljuk reálisnak, hogy nettó időre gondoltak, amikor több mint két hónapot írtak. A konvertálásunk módja némileg torzíthatja az adatokat, ha a válaszadók másképpen értették azt, amit leírtak, de lehetőséget ad az adatok összegzésre.

Ahogy az a 12.1. táblázatban látszik a válaszok nagyon heterogének voltak a potenciális tréningek minimális időtartalmára vonatkozóan, ami már észlelhető mértékű változást hozhat. Minden kompetencia esetén minimum néhány órát tartanak szükségesnek, a maximumok pedig 120 és 250 óra között vannak.

A kompetencia neve	Átlag	Minimum	Maximum
1. Döntési képesség	50,80	5	250
2. Együttműködés	37,77	2	200
3. Irányító, befolyásoló képesség	47,82	4	250
4. Érzelmi intelligencia	53,00	4	200
5. Felelősségvállalás	39,61	2	150
6. Határozottság, magabiztosság	45,70	2	250
7. Hatékony munkavégzés	43,19	2	150
8. Kommunikációs képesség	39,15	3	200
9. Konfliktuskezelés	41,64	4	250
10. Önállóság	34,29	2	120
11. Problémamegoldó készség	44,24	3	200
12. Pszichés terhelhetőség	56,09	4	250
13. Szabálykövetés, fegyelmezettség	26,19	2	100
14. Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	43,24	4	200
15. Szervezőkészség, lényeglátás	44,82	2	200
16. Kreativitás	47,64	3	200
17. Intellektuális képességek	57,58	2	200
18. Vezetői jellemzők	57,10	2	250

12.1. táblázat: A kompetencia fejlesztéséhez szükséges nettó idő, tréning keretén belül, órában kifejezve

A 12.2. táblázatban foglaltuk össze az észlelhető változásokhoz minimálisan szükséges idejét a képzéseknek szakmai képzés keretén belül. Ez esetben még az előző kérdésre adott válaszoknál is nagyobb heterogenitás tapasztalható. A válaszok néhány órás időtartamtól egészen 500 óráig terjednek. A válaszokat elemezve ezt az 500 órás értéket véljük az ésszerű felső határnak. Tehát amikor órában adták meg az időtartamot, akkor egészen 500 óráig elfogadtuk az időtartamot, de például egy 1000 órás lehetőséget kizártunk, mivel kevésbé tűnik reálisnak a válasz.

A kompetencia neve	Átlag	Minimum	Maximum
1. Döntési képesség	57,50	4	500
2. Együttműködés	50,33	2	280
3. Irányító, befolyásoló képesség	84,28	6	480
4. Érzelmi intelligencia	53,92	4	250
5. Felelősségvállalás	37,75	1	200
6. Határozottság, magabiztosság	49,29	2	400
7. Hatékony munkavégzés	42,72	1	200
8. Kommunikációs képesség	44,48	3	300
9. Konfliktuskezelés	42,83	4	300
10. Önállóság	40,52	2	200
11. Problémamegoldó készség	45,03	2	300
12. Pszichés terhelhetőség	52,04	2	200
13. Szabálykövetés, fegyelmezettség	28,58	2	100
14. Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	50,86	4	300
15. Szervezőkészség, lényeglátás	52,28	1	400
16. Kreativitás	58,40	3	400
17. Intellektuális képességek	65,52	2	200
18. Vezetői jellemzők	57,85	1	250

12.2. táblázat: A kompetencia fejlesztéséhez szükséges nettó idő, szakmai képzés keretén belül, órában kifejezve

A képzések bruttó idejénél ugyanúgy jártunk el az adatszűrés esetében, mint korábban, de az adatok a korábbiakhoz képest is sokkal heterogénebbek voltak. 2 óra és 10 év között mindenféle válasz előfordult. Például a 2 nap, 40 óra, 4 hónap, 6 hónap, 1 év mind gyakori válaszok. Egy válaszadó kifejtette, hogy az a képzés gyakoriságától függ, hogy mennyi ez az időtartam. Mindezek alapján nem tartottuk ésszerűnek az adatok korábbiakhoz hasonló összegzését.

Összefoglalóan elmondható, hogy nincs egységes álláspont a pszichológusok között a potenciális tréninghez szükséges idő tekintetében. Sőt, többen (ugyan ők kisebbségben vannak) egyes kompetenciákat nem, vagy adott közegben, illetve adott módon (főként szakmai képzés keretében) nem tartottak fejleszhetőnek sem. A képzés teljes idejét tekintve pedig teljesen szerteágazó elképzelések élnek egymás mellett, ami nem enged meg általános következtetést, hacsak azt nem, hogy nincs konszenzus ebben a tekintetben.

12.5. Összefoglalás

Az online tehetség kérdőív keretén belül a Belügyminisztérium rendészeti szerveinek munkatársait, és specifikus rálátásuk miatt kiemelt csoportként az ott dolgozó pszichológusokat is megkérdeztük a tehetségmenedzsment rendszerre vonatkozó elképzeléseikről.

A kérdőív kitöltői egyértelművé tették, hogy nem triviális annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy az állomány hány százaléka kerüljön be a tehetséggondozási folyamatba. Volt olyan válaszadó, aki kifejtette, hogy ez szakterülettől, az állományban jelenlévő tehetségek számától, és a tehetséggondozás jellegétől is függ. A válaszok ennek megfelelően nagyon heterogének, az 1% és a 100% közt a szélsőértékeket is beleértve mindenféle válasz előfordult. Mégis az általános minta a 10-30%-ot, a pszichológus minta inkább a 10-20%-ot tartja reálisnak. Legalábbis ezek a leggyakoribb válaszok. Érthető azonban, hogy sokan a 100%-ot választják, ha arra gondolnak, hogy minden motivált személynek legyen meg a lehetősége a fejlődésre, ahogyan ezt szövegesen is kifejtette egy személy.

Az empirikus adatok alapján úgy tűnik, hogy a legtöbben a vezetői és egyéb ajánlást, a szolgálati időt, szakmai tapasztalatot és esetleg a teljesítményértékelés eredményét tartják megfelelő előfeltételnek a tehetségprogramba való beválogatáshoz. A pszichológusok emellett gyakran megjelölik az önkéntességet is. A szolgálati idő tekintetében az 5-10 év szolgálati időt tartják ideális előfeltételnek, mert ahogyan kifejtik, ez azt jelenti, hogy már betöltött két fizetési kategóriát, vagy megtapasztalt két kormányciklust. Valószínűleg a változások megtapasztalása áll ennek az elvárásnak a hátterében.

Ha a tehetséggondozás különböző területeinek megítélésére vonatkozó válaszokat tekintjük, akkor azt láthatjuk, hogy a válaszadók minden területet fontosnak tartanak és az összes területen a jelenlegi helyzettel legfeljebb közepesen elégedettek, ha az átlagokat nézzük. A tehetség tudatosságot viszonylag kevésbé tartják fontosnak, a pszichológus minta a jutalmazást is viszonylag kevésbé tartja fontosnak. Vannak viszont szervenként finom különbségek.

Az elégedettségéről általában elmondható, hogy az NVSZ és a TEK képviselői viszonylag elégedettebbek. Az elégedetlenség a leginkább a tehetség tudatosság területén jellemző, a pszichológusok viszont a képességekkel viszonylag elégedettek.

A tehetséggondozási folyamat módszereit tekintve egységesen a szakmai elméleti és gyakorlati képzéseket; a mentorálást; és esetmegbeszéléseket tartják hatékonyak, valamint a coachingot; önismereti fejlesztést; és az egyéni konzultációt is sokan megjelölték, mint hatékony lehetőséget.

A pszichológusokat megkérdeztük arról kompetenciánként, hogy tréning, illetve szakmai képzés keretén belül mennyi idő alatt várnának a résztvevőkben érzékelhető mértékű változást. A válaszadók rendkívül heterogén véleményeket fogalmaztak meg, többen nehezen fejleszthetőnek érzik ezeket a kompetenciákat, különösen szakmai képzés keretén belül. az álláspontok különbözősége miatt nem vonható le ebben a tekintetben a megkérdezettekre vonatkozóan érvényes következtetés.

13. EGY KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZER KIÉPÍTÉSÉT MEGALAPOZÓ, A TEHETSÉGMENEDZSMENT GYAKORLATÁRA VONATKOZÓ STRUKTURÁLT INTERJÚK ELEMZÉSE

Fodor Szilvia – Olajos Tímea

Jelen tanulmányunkban egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kialakításával kapcsolatos közép- és felsővezetői interjúk tapasztalatait összegezzük, mely átfogó képet nyújt a tehetségtámogató rendszer gyakorlati vonatkozásaival kapcsolatban. Az interjúalanyok többsége a szervezeti hatékonyság és az egyéni jóllét támogatása szempontjából fontosnak látja a tehetséggondozást, mely a kiválasztás mellett a képzéseket, képességfejlesztést is magában foglalja. Kritikus pontként jeleni meg a szervezeti tehetség-tudatosság, melyet igen fontosnak ítél meg a válaszadók többsége, míg elégedettségük ezzel a területtel igen alacsony. Lényeges tanulságként jelenik meg az erőforrásokkal kapcsolatos vélemények sokszínűsége, mely felhívja a figyelmet arra, hogy egy komplex rendszer bevezetése előtt helyi szinten át kell gondolni a feltételek megvalósulását, illetve központilag biztosítani a szükséges támogatást a program kivitelezéséhez.

13.1. A rendszerszintű tehetséggondozásról alkotott elképzelések a vezetői interjúk alapján

Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer felállítása előtt 17 interjút készítettünk olyan közép- és felsővezetőkkel, akiknek rálátásuk van a tehetségtámogatáshoz kapcsolódó humán erőforrás folyamatokra. Megkérdeztük őket arról, hogy mit tartanak a rendszerszintű tehetséggondozás legfontosabb céljainak, hogyan látják ennek törvényi szabályozási hátterét, mennyire elégedettek a jelenlegi helyzettel, illetve hogy hogyan vélekednek a tehetségmenedzsment egyes gyakorlati vonatkozásairól, például a beválogatás kritériumairól, vagy a támogatás formáiról. A válaszok összesítése alapján megfogalmazott következtetések megteremtik a felállítandó komplex tehetségmenedzsment rendszer gyakorlati megalapozottságát és szervezetbe ágyazottságát.

13.1.1. A RENDSZERSZINTŰ TEHETSÉGGONDOZÁS CÉLJA, ELVÁRT EREDMÉNYEK

A válaszadók egyrészt általánosabb, hosszú távú, másrészt pedig konkrétabb és rövid távú célokat említettek a rendszerszintű tehetséggondozás kapcsán. Általános célokként jelenik meg a tehetségek megtartása, a szervezeti hatékonyság növelése, az egyén és a szervezet fejlődése, valamint a mentális egészség biztosí-

tása és a kiégés elkerülése. Ezek az alapvetően hosszú távú és emiatt nehezebben mérhető célok jellegüknek fogva jó alapot jelentenek a szervezeti tehetség tudatosság kialakításához, erősítéséhez, illetve a program rendszerszintű bevezetésének megalapozásához. Konkrétabb célként jelenik meg a válaszadók által leggyakrabban említett vezetői utánpótlás biztosítása. Fontos szerintük, hogy ez szakmailag megalapozott módon és szisztematikusan történjen, ne csak szubjektív értékelések vagy éppen megjelenő pályázatok, projektek mentén. Megjelenik még a konkrétabb célok között a „megfelelő embert a megfelelő helyre” alapelv érvényesítése, ami a humán erőforrás menedzsment egyik alaptevékenysége, de a kiemelkedő képességű munkavállalók esetében a szervezet hatékonysága és teljesítménye szempontjából kulcsfontosságú feladat. Ennek keretében említik néhányan a vezetői előrelépés mellett a szakmai előmenetel és szakmai fejlődés lehetőségét, a szakterülethez kötődő előrelépés lehetőségét. Ez az egyik interjúalany megfogalmazásában „jelenleg kicsit izoláltan működik az egyes szervezeti egységeken belül, a vezetőképzés kidolgozottabb, központilag szervezett”. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy a tehetségkonceptió kapcsán megfogalmazott vezetői és szakmai tehetség különválasztása indokolt, ezek kiválasztása, támogatása más-más módon kell, hogy történjen. Ugyanakkor egy komplex rendszer keretében érdemes az átjárásokat és a kapcsolódási pontokat is megfogalmazni, mi az, ami közös lehet a két (vezetői és szakmai) területen történő támogatás során, mi legyen azzal, aki egyik, másik vagy mindkét területen kiemelkedőnek bizonyul, illetve mekkora a rendszer rugalmassága és mennyire lehet átjárás az egyes területek között.

Említést kapnak még marginálisabb, egy-egy részterületre fókuszáló célok: pl. ösztönzőrendszer kialakítása vagy adatbázis létrehozása. Ezek mind egy komplex rendszer fontos elemei, ezek beillesztése szintén indokolt.

A tehetséggondozási rendszertől elvárt eredmények lényegében a célok részletesebb megfogalmazását jelentik, pl. adatbank létrehozása, személyes tulajdonságok jobb megismerése, társadalmi hasznosság növekedése, sikeresebb szervezet, vezetői utánpótlás biztosítása, egyéni szinten szakmai előrelépés, fejlődés, kevesebb pályaelhagyás, motiváltabb dolgozók.

Érdemes még megemlíteni azt a megjegyzést, ami a tehetségmenedzsment rendszert még tágabb kontextusba helyezi, és felhívja a figyelmet arra, hogy rendbe kell tenni a teljes szervezeti rendszert, keretet, hogy egyáltalán „akarjanak idejönni” a dolgozók. Ez a szervezeti tehetség tudatosság, illetve a toborzás kapcsán hívja fel a figyelmet arra, hogy a „brand” építése az egyik első lépés annak érdekében, hogy egyáltalán legyenek jelentkezők és munkavállalók, akiket majd a későbbiekben támogatni lehet. Ez felveti a stratégiai szintű szervezeti tehetség tudatosság kérdését és jelentőségét.

13.1.2. A TEHETSÉGGONDOZÁSSAL KAPCSOLATOS JOGSZABÁLYOK ISMERETE

A válaszok, illetve azok hiányosságai alapján úgy tűnik, hogy az ide vonatkozó jogszabályok nem igazán ismertek, vagy ha az illető ismeri is, úgy véli, hogy ezt mások nem ismerik. Aki ismeri, annak nincs alapvető gondja a rendeletekkel, azokat elfogadhatónak tartja. A kapott válaszok alapján kiemelten fontosnak tűnik, hogy egy rendszer bevezetése előtt, annak indoklásaképpen a kommunikációban megjelenjenek azok a jogszabályok, melyek legitimálják, sőt bizonyos szempontból kötelezővé teszik a munkahelyi tehetséggondozást. Ez a rendszer elfogadottságát jelentősen növelheti.

13.1.3. ELŐMENETELI LEHETŐSÉGEK

Az előmeneteli lehetőségekkel kapcsolatban a többség azt fogalmazza meg, hogy a vezetői előrelépés eléggé kötött és hierarchikus, ebből kifolyólag többnyire átlátható és szervezett, az életpályamodell elemei első sorban erre vonatkoznak. A szakmai előmenetel ugyanakkor kevésbé kiforrott. Ennek legfőbb oka az, hogy ez nagyon sokféle, változatos formában jelenhet meg, hiszen minden szakterület más-más tudást, képes-

séget igényel, ezért mások a támogatási, képzési lehetőségek, illetve egyénenként nagyon különbözik, hogy kinek mit jelent az előmenetel. Az egyik interjúalany megfogalmazásában „ebben nagy egyéni különbségek vannak, nem mindenki számára ugyanaz jelenti az előrelépést. Ha pl. valaki nagyon szereti a közterületet, számára a bűnügy nem biztos, hogy előrelépést jelent. Meg kell tartani a rugalmasságot.” Ez alapján levonható, hogy míg a vezetői tehetségtámogatás – természetesen az egyénre szabottság mellett – egységesebb alapelvek és célok mentén tud működni, addig szakmai téren az egyes területeken nagyobb rugalmasságot kell biztosítani. Ez egy komplex rendszer számára nem egyszerű feladat, hiszen rendszerszinten kell beépíteni az alkalmazkodási lehetőségeket.

12.3. A tehetséggondozó program leendő résztvevőire vonatkozó vezetői vélemények

13.2.1. A MUNKAVÁLLALÓK HÁNY SZÁZALÉKÁT ÉRINTSE A TEHETSÉGGONDOZÁS?

A válaszadók egy kisebb része azt az álláspontot képviseli, hogy „mindenki tehetséges valamiben”, így nem szűkítik le a támogatást egy kisebb csoportra, hanem azt preferálják, hogy mindenki találja meg a számára legmegfelelőbb pozíciót, és mindenki legyen bevonva a tehetségprogramba. Ez a humán erőforrás-menedzsment alapvető feladat és célja, így – a korábbi tanulmány alapján – ez akkor tekinthető kiindulási pontnak, ha a tehetségmenedzsment célját és feladatát a „megfelelő embert a megfelelő helyre” alapelvvel definiáljuk. Ha a tehetség fogalmát ennél fókuszáltabban értelmezzük, akkor érdemes továbblépni annál, mint hogy mindenki kerüljön a számára megfelelő munkakörbe. A válaszadók többsége is így értelmezte, és 1-10% között határozta meg a tehetségtámogató programba bevonható munkavállalók arányát. Mivel ez egy jelentős leszűkítése a teljes létszámnak, ezért szimpatikusnak és indokolhatónak tűnik az a megközelítés, hogy a program felhívása során mindenki legyen megszólítva, a program mindenki számára hozzáférhető és ismert legyen, majd néhány alapvető bemeneti kritériumnak való megfelelés után a mérések és értékelések eredményeként dőljön el az, hogy ki kerülhet be végül a programba. Ez a rendszer szempontjából két kritikus pontra hívja fel a figyelmet: (1) a kezdeti kommunikáció, a program ismertségének biztosítása és a felhívás elterjesztése kulcsfontosságú, (2) illetve a kiválasztási folyamat átlátható, objektív kell, hogy legyen. A végleges arányok (százalékok) meghatározása erőteljesen függ a kiválasztást követő támogató programokra fordítható anyagi és személyes erőforrásoktól, ezek meghatározása ezért csak a konkrét feltételek ismeretében lehetséges.

13.2.2. KIT ÉRINTSEN A BEVÁLOGATÁS? – ALAPVETŐ KRITÉRIUMOK, ELŐFELTÉTELEK, ELSŐ SZŰRŐK

Lényegében az összes válaszadó szerint kell valamennyi munkatapasztalat, hogy a jelölt kvalitásai már valamilyen formában a jelentkezés előtt megmutatkozzanak. A többség 3-5 évben határozza meg ezt az időtartamot. A „megmutatkozott kvalitások” jellegének tekintetében már nagyobb véleménykülönbséget láthatunk. A többség a vezetői teljesítményértékeléshez vagy ajánláshoz kötné a programba való bekerülés lehetőségét, de más válaszadók szerint jó, ha önként, vezetői ajánlástól függetlenül is jelentkezhet valaki, így bekerülése nem függ a vezető szimpátiájától. A válaszokban megjelenő belépési kritériumok még: végzettség, munkahelyi teljesítmény, teljesítményértékelés, vezetői ajánlás, önként jelentkezés, képességtesztek, egyéb pszichológiai tesztek, nyelvvizsga, korábbi képzések, külszolgálat. Kizáró ok legyen a munkahelyi fegyelmi vagy büntető eljárás. A kritériumok alapján mindenképp érdemes a rendszert olyan szempontból rugalmasan kialakítani, hogy több útvonalon is be lehessen kerülni, illetve hogy az egyes vezetői vagy szakmai területek esetén ne ugyanazok legyenek a bemeneti feltételek.

Az első szűrő tekintetében kíváncsiak voltunk arra, hogy a válaszadók szerint a szakmai vagy a pszichológiai mérés és értékelés legyen az első lépés a beválogatásban. Az erre a kérdésre adott válaszok nagyon vegyesek, így ezek alapján egyáltalán nem lehet egységes nézőpontról beszélni. 5 fő a szakmai, másik 5 fő a pszichológiai alkalmasságot teszi az első helyre, két válaszadó szerint a motiváció a legfontosabb, a többiek pedig nem tudtak dönteni.

A szakmai első szűrő melletti legfőbb indok az, hogy ez az a minimum szint ahhoz, hogy a későbbiekben az állomány által elfogadott, hiteles szakember vagy vezető legyen valaki, illetve hogy a viszonylag objektíven értékelhető munkahelyi teljesítmény itt már megjelenik.

A pszichológiai első szűrő melletti érvek közül a legfontosabb, hogy míg a szakmai hiányosságok pótolhatók, a pszichológiai hiányosságok már kevésbé vagy egyáltalán nem, illetve hogy a pszichológiai alkalmatlanság eleve kizárja a továbblépést, bármilyen jó is valaki szakmailag.

A válaszokból kiindulva tehát nem tudunk egyértelműn állást foglalni az első szűrő tekintetében. Ugyanakkor az itt feltárt helyzet alapján az tűnik célravezetőbbnek, ha a szakmai szűrés van az első lépésben, míg a pszichológiai a másodikban. Ennek indokai:

- A szakmai teljesítményről adott értékelés minden munkavállalóról hozzáférhető, így viszonylag kevés plusz erőforrást igényel ezek beillesztése a beválogatás folyamatába. Mivel ez mindenkiről rendelkezésre áll, így adminisztratív vagy erőforrásokból fakadó hiányosságok miatt feltehetően nem esnek ki a tehetségprogramból támogatásra érdemes munkavállalók.
- A pszichológiai mérés egy viszonylag erőforrás-igényes folyamat, így annak az első helyre való helyezése, azaz a mindenki számára hozzáférhetővé tétele jelentősen megnövelné a rendszer költségeit.
- A fejleszthető képességek, készségek tekintetében számos pszichológiai jellegű képességet jelöltek meg a válaszadók, ugyanez elmondható a szakmai tudásról is, így a fejleszthetőség tekintetében nem látunk jelentős különbséget a szakmai és a pszichológiai jellemzők között.

13.2.3. FEJLESZTHETŐ KÉPESSÉGEK

A képzésekkel, tréningekkel fejleszthető képességekre azért voltunk kíváncsiak, mert ez jó támpontot ad arra nézve, hogy milyen típusú képzési támogatásokat érdemes mindenképp beépíteni a TM rendszerbe. A válaszadók számos területet felsoroltak, ezek közül a legjelentősebbek: szakmai, konkrét tudásanyagot átadó képzések, kommunikáció, stresszkezelés, előítéletek leküzdése, empátia, problémamegoldás, impulzivitás csökkentése, konfliktuskezelés, vezetői képességek, prezentációs készség. Emellett persze az egyéni hiányosságokat kompenzáló, egyéb, speciálisabb területek is meg kell, hogy jelenjenek,

Kiemelték többen – néhány rossz tapasztalat alapján – a „jó” tréningeket, amelyek szinte bármilyen témában hasznosak lehetnek, mert összességében, akár tartalomtól függetlenül is erősítik a motivációt és a csapatszellemet (v.ö. Hegedűs, Fibiné & Szatmári, 2021). Fontos a válaszadók számára a gyakorlatiasság és a hasznosíthatóság. Említést érdemelnek még az e-learning anyagok, ami időt és energiát spórolhat meg a képzésben résztvevők számára.

13.3. A tehetségmenedzsment szervezeti jellemzőire vonatkozó vezetői vélemények

13.3.1. A TEHETSÉGMENEDZSMENT SZAKASZAINK MEGÍTÉLÉSE: FONTOSSÁG ÉS ELÉGEDETTSÉG

A 13.1. táblázat alapján látható, hogy a tehetségmenedzsment egyes elemeinek fontossága és a velük való elégedettség tekintetében a legjobb helyzetben a Jutalmazás és az Előrelépés területe van: ezek elég fontosak, és a többség viszonylag elégedett ezekkel a területekkel. Legrosszabb helyzetben a Szervezeti tehetség-tudatosság áll, itt igen nagy különbséget láthatunk a megítélt fontosság és az elégedettség között.

	Szervezeti tehetség-tudatosság	Kiválasztás	Képzés	Jutalmazás	Előrelépés	Teljesítményértékelés
FONTOSSÁG	4,6	4,8	4,6	4,3	4,3	4,9
ELÉGEDETTSÉG	2,6	3,3	3,2	3,4	3,6	3,6

0-1:

1-2:

2≤:

13.1. táblázat: A tehetségmenedzsment szakaszaink megítélése: fontosság és elégedettség szempontjából

Ez felhívja a figyelmet arra, hogy erre a területre kiemelt hangsúlyt kell fektetni egy komplex program bevezetése során.

Érdemes még megemlíteni a Teljesítményértékelés kategóriáját, mely a fontosság és elégedettség különbsége alapján ugyan a középmezőnyben van, de mivel az interjúalanyok ezt tartják összességében a legfontosabb szakasznak, illetve mivel ez az egyik alapja a rendszernek, ezért a felállítása során nagyon körültekintően kell eljárni.

13.3.2. SZERVEZETI ERŐFORRÁSOK

A válaszadók egy része – vezetői beosztása ellenére – nem látja át teljesen az erőforrások helyzetét, mert sok minden központilag dől el, így nincs képük arról, hogy a tehetséggondozás terén milyen feltételek adóttak. Aki tudott válaszolni, azok többsége az anyagi, infrastrukturális és informatikai háttért alapvetően rendben találja, és elsősorban a humán erőforrás területén (pszichológusok, trénerok, képzett szakemberek) számolnak be hiányosságokról. Néhány válaszadó ezzel szemben határozottan azt állítja, hogy infrastrukturális hiányosságok is vannak, pl. nincs terem, hiányoznak a technikai feltételek, vagy nincs pénz külső szakember által tartott képzésekre. Ez az ellentmondás valószínűleg a szakterületek és a helyszínek különbözőségeiből fakad, azaz valóban nagy különbségek lehetnek az anyagi és infrastrukturális ellátottság terén a szakterületek és a feladatellátási helyek között. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy egy komplex rendszer bevezetése előtt helyi szinten át kell gondolni a feltételek megvalósulását, illetve központilag biztosítani a szükséges támogatást a kivitelezéshez.

Megjelenik még több válaszadónál az az igény, hogy a rendszer bevezetésével keletkező többletfeladatokhoz rendeljenek többletforrásokat, így ne az eddigiek rovására, vagy a jelenlegi munkaidő terhére kelljen a plusz tevékenységeket végezni. Ez szintén a rendszerszintű bevezetést megelőző, felsőbb vezetői szintekhez rendelhető döntéseket igényel.

13.3.3. EDDIGI TAPASZTALATOK A TEHETSÉGGONDOZÁSBAN

A legtöbb válaszadó nem találkozott szisztematikus tehetséggondozási folyamatokkal a szervezetben. Amit ismernek többen, az az adyligeti vezető kiválasztási és képzési program, amelyről összességében jó tapasztalatokkal rendelkeznek. Kiemelik ezen belül a képzések fontosságát és hasznosságát, ugyanakkor hiányolják a nyomonkövetést és a vezetői beosztásba való helyezés folyamatának támogatását. Ennél a kérdésnél jelennek meg a különböző egyéb tréningeken, képzéseken szerzett tapasztalatok, melyekkel kapcsolatban nagyon vegyesek a vélemények.

Említésre kerülnek még a tehetséggondozás eddigi formái közül a különböző mentorálási lehetőségek, mely során az új munkavállalókat segítik a tanulásban és a beilleszkedésben a szakmai előmenetelt támogató idősebb segítők. A mentorálással kapcsolatban a válaszadók többségének hozzáállása pozitív, ők maguk is vállalnának vagy már eddig is vállaltak mentorálást. Fontosnak tartják, hogy ennek is legyen megteremtve a feltételrendszere, ami elsősorban az erre fordított időt, és szakmai támogatást, képzést (mentorok felkészítése) jelenti.

12.3.4. JAVASOLT TEHETSÉGGONDOZÁSI FORMÁK

A válaszadók nagyon sokféle javaslatot fogalmaznak meg a konkrét tehetségtámogatási formák kapcsán. Természetesen többször megjelent a már korábban is említett mentorálás, ezen túl pedig említésre kerül a szakmai versenyeken való részvétel, az azokra történő felkészítés, esetmegbeszélés, személyes konzultáció, a személy igényeihez igazodó képzések, coaching támogatás, önismereti képzések, gyakorlati képzések, vezetői kvalitások fejlesztése, és a tudományos előmenetel támogatása (pl. kutatás, publikáció), kiemelve mindezek nyomon követhető és átlátható jellegét.

IRODALOMJEGYZÉK

- Hegedűs, J., Fabiné Babos, B., Szatmári, A. (2021). A kompetenciafejlesztés lehetőségei a rendészetben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1469–1483. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.9>

12.5. MELLÉKLET

INTERJÚVÁZLAT

Komplex Rendészeti Tehetségmenedzsment Rendszer
Rendszerszintű tehetséggondozás

Általános instrukciók

A BELÜGYMINISZTERIUM rendészeti tehetséggondozó rendszerének kidolgozásához állítottuk össze az itt szereplő kérdéseket. Az interjú célja, hogy a tehetség témakör minden fontos aspektusát feltárhassuk, megérthessük a kérdésekre kapott válaszok segítségével. Válaszai a szakmai és vezetői tehetségek kiválasztásának megtervezését segítik. A válaszadás önkéntes és bármikor abbahagyható, vagy bármely kérdés kihagyható.

A kérdéssorban szereplő főbb kérdésköröket számoztuk. Az egyes kérdéskörök pontosabb megértése érdekében, a főbb kérdés(ek) után zárójelben tömören összefoglalva jelezzük, hogy pontosan mire vagyunk kíváncsiak.

Fontos lenne, hogy lehetőség szerint minél részletesebb választ adjon, de természetesen olyan hosszan válaszol, ahogyan jónak látja. Előfordulhat az is, hogy Önnek más szempontja, meglátása, ötlete is van, amire nem kérdeztünk rá. Ez esetben bátran említse ezeket a szempontokról ott, ahol eszébe jutnak, ezzel is jelentősen segíti a munkánkat.

Köszönjük az együttműködését!

Rendszerszintű tehetséggondozás

1. Az Ön véleménye szerint milyen jövőbeli célokat szolgál, illetve kell, hogy szolgáljon az intézményes tehetséggondozás az Ön szervezetében?
2. Milyen rendeletek vagy törvények szabályozzák jelenleg a rendészeti tehetséggondozás folyamatát? Ezeket mennyire tartja ismertnek és jól működőnek?
3. Az Ön területén mit jelent a szakmai előmenetel? (Milyen karrierlehetőségei vannak a szakmailag kiváló/vezetői adottságokkal rendelkező munkavállalóknak?)
4. Az Ön véleménye szerint a munkavállalók hány százalékát érinti/kell, hogy érintse a tehetséggondozás?
5. Véleménye szerint kit kell ebbe a folyamatba bevonni? (Kiket érintsen a beválogatás? Életkor, szolgálati idő, egyéb szempontok)
6. Milyen előfeltételek alapján történjen a beválogatás? (Teljesítményértékelés eredménye, vezetői vagy egyéb ajánlás, önként jelentkezés, egyéb szempontok?)
7. Mit gondol, milyen eredmények várhatóak egy komplex rendészeti tehetségtámogató programtól?
8. Az Ön eddigi tapasztalatai szerint elsősorban milyen képességek fejleszthetők egy munkahelyi képzési program keretében és ezekhez kapcsolódóan milyen képzéseket tart hatékonyak? Véleménye szerint mennyi idő kell ahhoz, hogy a gyakorlatban is megjelenjen a képzések eredménye?
9. Kérem, gondolja át, hogyan értékelhető az Ön szervezetében a tehetségmenedzsment hat területe (1. Szervezeti tehetségtudatosság, 2. Kiválasztás, 3. Képzés, 4. Jutalmazás, 5. Vezetés, előrelépés, 6. Teljesítményértékelés) annak fontossága, illetve a jelenlegi helyzete a kapcsán!
 - a) Mennyire tartja **FONTOSNAK** ezeket a területeket egy komplex tehetségmenedzsment program esetében?
 - b) Mennyire **ELÉGEDETT** jelenleg ezekkel a területekkel?
(egyáltalán nem=1 nem igazán=2, közepesen=3, eléggé=4, teljes mértékben=5)

Terület	a) Fontosság	b) Elégedettség a jelenlegi helyzettel
<p>Szervezeti tehetségtudatosság A szervezet rendelkezik tehetségkoncepcióval. Tisztán megfogalmazott a tehetséggondozás célja és az elvárt eredmény.</p>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<p>Kiválasztás Az adott munkakör kiváló szintű betöltéséhez megfelelő kompetenciákkal rendelkező jelöltek megtalálása és azonosítása.</p>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Terület	a) Fontosság	b) Elégedettség a jelenlegi helyzettel
Képzés Egyéni vagy csoportos, az adott munkakör magas szintű betöltéséhez szükséges képesség- vagy tudásfejlesztési lehetőség nyújtása.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Juttalmazás Anyagi vagy egyéb természetű juttatások nyújtása adott teljesítményekhez kötve.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Vezetés, előrelépés lehetősége Egy adott területen kiváló képességekkel rendelkező munkavállaló lehetőségei arra, hogy megfelelő teljesítményt követően, belátható időn belül nagyobb komplexitású, felelősségteljesebb vagy kreatívabb munkakört töltsön be.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Teljesítményértékelés Egy adott munkafolyamat végén vagy meghatározott időközönként adott rendszeres, közvetlen és objektív visszajelzés a munkavégzés minőségéről.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

10. Egy komplex tehetségtámogató program kialakítására és működtetésére az Ön szervezetében milyen humán és egyéb erőforrások állnak rendelkezésre? (humán, pénzügyi, IT...)
11. A szakmai és a pszichológiai alkalmasság vizsgálatok közül Ön szerint melyik fontosabb, hangsúlyosabb a rendészeti tehetséggondozó program során? (Melyik legyen a beválogatási folyamat első lépése, azaz az első szűrő?)
12. Önnek milyen eddigi tapasztalatai, benyomásai vannak a rendészeti tehetséggondozással kapcsolatban?
13. Ön személy szerint vállalna-e mentorálást? (Ha igen, milyen feltételekkel és mennyi időben?)
 /Megjegyzés: A mentorok a tehetséges fiatal munkavállalónak útmutatást, támogatást és bátorítást adnak, amelynek révén a mentorált egyén kompetenciája és személyisége fejlődik./
14. Milyen tehetséggondozási formákat tart/tartana hatékonynak az Ön szervezetében? (Ha van olyan módszer, amit javasolna, kérem, nevezze meg azt!)

Nagyon köszönjük válaszait és az együttműködését!

12.6. MELLÉKLET

A RENDSZERSZINTŰ TEHETSÉGGONDOZÁSRA VONATKOZÓ INTERJÚK STRUKTURÁLT ÁTIRATA

A rendszerszintű tehetséggondozás jövőbeli céljai
Az egyén és rajta keresztül a szervezet fejlődése.
A megfelelő ember a megfelelő helyre, személy és szervezet illesztése; a hiányosságok időben való kiderülése, átirányítás más területre; ne sérüljön senkinek az önérzete.
Jó vezetők képzése ÉS szakmai fejlesztés. Jelenleg a szakmai fejlesztés kicsit izoláltan működik az egyes szervezeti egységeken belül, a vezetőképzés kidolgozottabb, központilag szervezett. A vezetőknek (egy adott szakmai szint után) nem a legjobbnak kell lennie, neki más a feladata. Az alsóbb vezetői szinteken ugyanakkor még fontos a jó szakmai tudás, mert ők napi kapcsolatban vannak az állománnyal, ebben a helyzetben a szaktudás nagyon fontos. Felsőbb vezetői szinteken már fontosabbak a menedzseri és a vezetői tulajdonságok.
A tehetségek szervezeten belül tartása.
A tehetséges fiatal munkatársak felkutatása, folyamatos segítése a hasznosulás érdekében.
A kompetens személyek megtalálása, a szakterületén végigvezetni, egy élő, rugalmas adatbázis létrehozása, a rendelkezésre álló humán kapacitás bővítése.
A szervezeti hatékonyságot kell szolgálnia: A megfelelő emberek a megfelelő pozícióban, a megfelelő felkészítéssel legyenek jelen a szervezetben. Olyan feladatokat kapjon, amire képes, és amire alkalmas.
A vezetőutánpótlás biztosítása, nagyon nehéz jót találni. Kapitányt mindig találunk, de alosztályvezető nem akar lenni senki.
A vezetői utánpótlást kellene biztosítani, illetve a kollégák szakmai előmenetelét.
Ne csak azért legyen, mert lennie kell, mert van egy pályázat. Lehetőséget biztosítson, de az legyen valós lehetőség: járjon továbblépési lehetőséggel.
Tehetséges vezetők és tehetséges szakmai kvalitások megtalálása és elismertségük biztosítása, ösztönzőrendszer.
Egyértelműen a vezető kiválasztást segítené. Szükség volt egy olyan rendszerre, mint a mi számítógépes kiválasztási rendszerünk. De ki kellene egészíteni gyakorlati feladatokkal, hogy legyen gyakorlati mérés is.. Cél a szakmai eredményesség fejlesztése: szakmai és vezetői tehetség kibontakoztatása, hogy majd a kiválasztásban megállják a helyüket.
Vezetőképzés.
Vezetők képzése, kiválasztása.
Felkészíteni embereket bizonyos beosztásra.
Beosztási célokhoz kellene kialakítani a rendszert.
A rendőrségben: 1. a tehetség felismerése, hogy ne kallódjanak el a fiatalok, találjuk meg a szervezetben a helyét mindnek, ahol a legtöbbet tud hozzátenni a szervezethez. Ne legyenek életuntak a szervezetben. 2. A stratégiák kialakítása. 3. Akcióprogramok, hogy hogyan tudnak a tehetségek kibontakozni. Fontos ez az egyénnek, a szervezetnek a lakosságunk.

A tehetséggondozásra vonatkozó rendeletek és azok ismertsége
Személy szerint ismeri, II/2013-as rendelet, de inkább csak felületesen, a kollégák pedig gyakorlatilag egyáltalán nem ismerik. Egyetért annak bemeneti követelményeivel. a vezetői képzés jó.
Nem ismeri.
HSZT, BELÜGYMINISZTERIUM rendelet. Ismeri, de nem biztos benne, hogy a többek is. A vezetői képzés jól működik (vezető, mestervezető), a képzés is nagyon hasznos. A gond a rendelettel az, hogy az ebben meghatározottak szerint a vezetők kiválasztásakor egy rangsort kell felállítani a jelöltek között a kompetenciák alapján, és az így felállított sorrend alapján kell a vezetőt kiválasztani. A megoldás az lenne, hogy ne sorrendet adjon a mérés, hanem mondjuk 3 ember részletes profilját, ami alapján el lehet dönteni rugalmasabban, hogy ki legyen végül a vezető.
126/2008. (XII. 4.) országgyűlési határozat (?)
BELÜGYMINISZTERIUM rendelet, nem ismert széles körben; saját tehetséggondozási modell van a BELÜGYMINISZTERIUM-ban, mely formális; a gyakorlatban nem igazán működik.
Nem ismeri.
Nem ismeri. A tiszthelyettes gondozásának nem sok értelmét látja, bár nem kötné diplomához a tehetséggondozás, a vezetői beosztásokhoz kell.
Ismeri. A törvényi szabályozás rendben van, nem kellene rajta konkrétan változtatni.
Nem ismeri részleteiben.
Csak a kereteket ismeri, a mentorálás, mentorképzés van benne többek között.
Rendeletszintű szabályozása van, ismeri.

A szakmai előmenetel lehetőségei
Jól szabályozott az életpályamodell által, ezt jónak tartja, megvannak az átsorolási lehetőségek, korszerű és életképes a rendszer
Több szintű vezetői feladatok vannak, ezek áttekinthetőek. Van lehetőség képzéseken részt venni.
A vezetői előmenetel eléggé adott és meghatározott, központilag irányított és hierarchikus. A szakmai előmenetel kevésbé letisztult. Például a nyomozóból lehet kiemelt nyomozó, majd kiemelt főnyomozó. Az is előrelépést jelent, ha a területek között történik váltás, magasabb presztizsű területre. De ebben nagy egyéni különbségek vannak, nem mindenki számára ugyanaz jelenti az előrelépést. Meg kell tartani a rugalmasságot. Informális szinten van szakmai előrelépés, ez megjelenik a kollégák általi elismerésben, hogy az adott személyt keresik meg egy problémával, tanácsért.
Jó.
A vezető a tapasztalatai, valamint a közvetlen beosztottjainak javaslata alapján tudja tervezni az adódó beosztásokba a megfelelő munkavállalókat.
A vezetői előmenetel a legkiforrottabb. A szakmaihoz az Életpályamodell adja a keretet, pl. valakiből 8-12 év alatt civil nyomozó válhat.
Nagyon szűkek, rendszerszinten.
A szakmai tehetség el fog veszni, ha nem végez főiskolát, a vezetői rendszer számára fog elveszni. Szakmai karrierlehetőség is van: attól függ, mi akar lenni. Ha továbbtanul, akkor bármi lehet.

Szakmailag kiváló számára a magasabb szolgálati beosztás, vagy itt, vagy az irányító szervnél. Az is előmenetel, ha kapnak lehetőséget arra, hogy tovább képezzék magukat, pl. Közszolgálati Egyetem, vagy rendészeti szakvizsga. Vezetői tehetség esetén a pozíció, vagy a szakmai fejlődés lehetősége, az önképzés vagy a szakmai fejlődést segítő képzések jelentenek előrelépést.
Nincs túl sok előrelépési lehetőség, várni kell az öregek távozására, a pozíció megürülésére.
A vezetői előmenetel a legátláthatóbb. Tiszthelyettesnél:járőr-járőrvezető-körzeti megbízott; a szakmai tapasztalat (idő) alapján nem minden terület átjárható pl. nem lehet bűnügyi helyszínelő a körzeti megbízottból
A vezetői továbblépés rendszere egyértelmű és jól szabályozott, de a szakmai előmenetel is egyértelmű ennek az útja, hogy egyre nagyobb felelősséggel járó pozíciókba kerülhet az egyén (felsorolja az állomásokat).
A beosztásban, hierarchián történő előmenetel. Ha a képzések által több lesz, az hasznos neki és a szervezetnek is.
Vertikális és horizontális karriermozgás is van.

A munkavállalók hány százalékát érintse a tehetséggondozás?
Mindenkit meg kell szólítani; a kiválasztás dönti majd el, ne legyen kötelező
10-15%, egy szervezeti humánbankhoz legyen elegendő
A vezetők esetén ez rendelet által meghatározott, 10%, de ebben nincsenek benne a kisebb vezetők. Így összességében kb. 20%-ot mondanék.
100 %
10 %
1-3%
Mindenkinek kellene, de mindenkinek más. Az ember nem multifunkcionális, egyénre szabott képzés kell. Rendszerszinten nem kell, hogy mindenkit érintsen, persze.
Elsősorban a vezetőknek alkalmasakat kell gondozni.
Maximum 10%, amivel egyszerre terhelhető lenne egy szervezet. Többnek is jó lenne, de ennyi reális.
A problémát az jelenti, hogy szűk a vezetői réteg, tehát hiába gondozzák a tehetségeket, nincs hova előrébb lépniük. Ha nincs kimenete, legyen csak 1-2%, ha tehetséggondozásnak tekinthető a betanítás, akkor minden szinten lennie kell. Leginkább a tiszthelyetteseknél. A szervezetben való megtartás, motiválás eszköze is lehetne, mert más formában a jutalmazás nem nagyon valósul meg.
Max. 10%
Inkább nagyobb réteg kapja meg a lehetőséget, mint néhány kiemelt. Ez nagyobb szakmai féltékenységgel is járna és visszájára fordulhat, mert kirekesztik. Jellemző a féltékenység.
5-10%
5-10%
Mindenki tehetséges valamiben. Jobb lenne nagyobb réteget bevonni. Egyszerűbb úgy, hogy a parancsnokok kijelöli, hogy tehetséges, képzik, aztán ennyiben marad. Ennek nincs értelme. Kompetenciamérések is vannak: a tanintézetben bemeneti és kimeneti, jelenleg nem használják semmire. A képzés is tehetségfejlesztés.

Kit érintsen a beválogatás?
10-15 éves szakmai tapasztalat, 30-40 év közöttiek.
3-5 éves gyakorlat; akinek már megvan a szervezeti szocializációja és a szervezet is megismerte; 25-35 év közöttiek.
Szakmai minimum: ez kb. 5 év a BELÜGYMINISZTERIUM-ben. Diploma a szakmai tehetségnél nem feltétlenül szükséges. A teljesítményértékelés fontos, sok minden épül erre, ez egy elég erős mutató. A nyelvvizsga adott, ha van valakinek diplomája, de ez a szakmai téren nem releváns.
A vezetők ismerik a saját beosztottaikat (motiváltság, elhivatottság), így az ő egyedi döntésük kell, hogy legyen.
Azokat a tehetséges fiatal munkatársakat, akik a szakmai kompetenciáik alapján kiemelkedőnek bizonyulnak.
Vezetői: minimum öt év után. Szakmai: minimum három év után. Legyen kizáró ok is: fegyelmi előélet vagy büntető eljárás.
Olyan embereket kellene bevonni, akik később alkalmasak az ismeretátadásra.
Osztályvezetői javaslat, jó esetben ez működhet. Visszahoznám a rendszerbe. A teljesítményértékelés objektív: a teljesítményjuttatás ehhez kötött, a kapitány akkor adhatja, ha a minősítés kiváló. Szakmai tapasztalat kellene, a főiskola után kellene vagy öt év, hogy vezető lehessen aztán.
Most a vezetői kiválasztásnál meg vannak határozva a törvényi keretek, annak megfelelően.
Vannak erre vonatkozó szabályozások, ennek megfelelően történjen, és a vezető jelölje ki az alkalmas embereket.
Különösebb szempontot nem tud mondani, de fontos az önkéntesség, tehát ne egy kötelező dolog legyen!
Ne a vezető véleménye vagy a teljesítményértékelés legyen a kiindulás, hiszen az valamennyire szubjektív. Lehessen önként jelentkezni, de legyen mérés.
Vezető véleménye fontos, de az önkéntesség is.
5 éves szolgálati idő
Mindenkit. Ha kell szűkebb kör, akkor ki kell találni, hogy kit akarunk képezni. Innen kellene haladni a speciálistól az általánosig. Megvannak a kompetenciák, hogy ki miben jó, miben fejleszhető.

A tehetségprogramba történő beválogatás javasolt előfeltételei
Végzettség, addig végzett munka; teljesítményértékelés eredménye + vezetői ajánlás
Az előjáró véleménye, szintfelmérések eredménye; ezek a túlzottságnál nem differenciálnak egyébként kellően, mert csak két kategória van: megfelelt és nem megfelelt.
Vezetői ajánlás + önkéntes jelentkezés. A vezetői ajánlás mindenképp kell, mert hiába jelentkezik valaki önként, ha nincs vezetői támogatása. De ha csak ez az egyetlen lehetőség a bekerülésre, akkor esetleg egy nem támogató vezető miatt kimaradhat valaki, vagy épp azért, mert olyan jó, hogy ha ő elmegy a képzésekre, nem marad, aki dolgozna. Így azt gondolom, hogy mégis csak kell, hogy a vezetői ajánlás lehetősége mellett megmaradjon az önkéntes jelentkezés lehetősége is.
A vezetők ismerik a saját beosztottaikat (motiváltság, elhivatottság), így az ő egyedi döntésük kell, hogy legyen.

Teljesítményértékelés az alap + az erre a célra kidolgozott, szakmai, intelligenciai és pszichológiai tesztek.
A szakmai követelményeknek való megfelelés, a teljesítményértékelés döntő, kelljen nyelvvizsga, számítson be szaktanfolyamokon való részvétel vagy a külszolgálat.
Rendszerfüggetlen kiválasztás kell. Nem a teljesítményértékelés és a vezető véleménye. A magas motivációs szint fontos, ha megvan, akkor majd ő akarja, fogja fejleszteni, kérni a fejlesztést. És figyelembe kell venni, hogy a számítógépes kiválasztás nem méri a szociális készségeket.
Osztályvezetői javaslat, jó esetben ez működhet.
A vezető, parancsnok véleménye, lehetne önkéntes alap, de kellenének feltételek. Teljesítményértékelés (nem is mindig a vezetője készíti): ez elég szubjektív, nem teljesen reális, konfliktusforrás intézetben belül.
Önként jelentkezés és vezető kijelölése, illetve a vezetővé válás követelményeinek feleljen meg (jogszabály szerint).
Vezetői ajánlás, önkéntesség, teljesítményértékelés
Önként jelentkezés (legyen motivált) és objektív megmértetés, aminek legyen gyakorlati része is. Legyen egy út, hogy a vezetői vélemény ellenére is be lehessen kerülni.
Személyes (=önkéntes) jelentkezés fontos lenne.
Legalább jó szintű teljesítmény folyamatosan, de inkább kiváló. A nyelvtudás fontos lenne. Tiszthelyettesek és tisztek is mehetnének. Önkéntesség fontos, de a vezetői ajánlás jó (több vezető is delegáljon).

Elvárt eredmények
Adatbank létrehozása, egyfajta természetes kiválasztódás, az alkalmatlanság kiderülése is; akár az irányítói tulajdonságok felszínre kerülése is; fontos, hogy rugalmas legyen a rendszer, legyen átjárhatóság a különböző irányok között. Pl. ha valakiről kiderül, hogy vezetőnek is jó lenne, akkor legyen erre lehetőség, vagy fordítva.
Ezt így nem tudja külön megfogalmazni
Sikeresebb lesz az adott szervezeti egység, jobban működik, ez társadalmi hasznosságot is jelent. Egyéni szinten: szakmai előrelépés, fejlődés, kevesebb pályaelhagyás.
Rövidtávon nem sok, hosszú távon pozitív (sikerül több tehetséges embert ide csábítani, az itt lévőket megtartani).
A vezetői utánpótlás biztosítása, valamint az innovatív elképzelések serkentése.
Emelkedjen az adott szervezet összteljesítménye. Jobban felkészült, jobban motivált emberek dolgozzanak.
A megfelelő emberek a megfelelő pozícióban, a megfelelő felkészítéssel legyenek jelen a szervezetben. Olyan feladatokat kapjanak, amire képesek, és amire alkalmasak.
Kineveljünk egy másodvonalat, mert nagyon hiányzik, sőt a harmadvonal is. Most bajba lennénk, ha valaki kilépne a sorból. A jók elfogytak.
A vezetői utánpótlást kellene biztosítani, illetve a kollégák szakmai előmenetelét.
Előbb rendbe kellene tenni az egésznek a rendszerét, a keretét, a beválogatás, hogy akarjanak ide jönni, hogy legyen kifutása.
Az utánpótlás kinevelése.
Vezetők képzése.
A megfelelő ember a megfelelő helyre, kiképezve, boldogan.

Milyen képességek fejleszthetők? Milyen képzésekre lenne szükség?
<p>Eleve megfelelő alap IQ szint kell; a szakmai ismeretek, motiváció, csapatszellem fejleszthető. Kb. hat hónapnyi fejlesztés után kell észlelni a változást,</p> <p>előnyben részesülnek az e-learning anyagok a formális frontális oktatás helyett.</p>
<p>Nyitottság, látókör bővítése (előítéletek, sztereotípiák lebontása), empátia fejlesztése, impulzivitás csökkentése-reflexív habitus kialakítása.</p> <p>Forma: tréningek</p>
<p>Fejleszthető: kommunikáció, stresszkezelés, talán az empátia is. A fejlődéshez mindenképp kell a tudatos alkalmazás a személy részéről, így pár hónapon belül látszódhat az eredmény, beépül az egyén eszköztárába. Önmagában csak a képzés nem tud változást előidézni, kell hozzá az adott személy tudatossága és motivációja. A speciális szakmai képzések, pl. az alapismereti képzés nagyon hasznos, pozitív visszajelzéseket kapunk ezzel kapcsolatban.</p>
<p>Véleményem szerint minden képesség fejleszthető, ha a másik fél részéről van fogadó készség. Évek kel- lenek hozzá.</p>
<p>A problémamegoldó, gyorsan reagáló, kommunikációs képesség fejleszthető. Tapasztalt előadók által megtartott szemléltető, gyakorlatias képzések a legcélravezetőbbek.</p>
<p>Konfliktuskezelés, problémamegoldó képességek fejlesztése. Ezek gyakorlatias, tréninggel egybekötött, de elméleti ismereteket is adó fejlesztése indokolt. Az élmények hatására akár heteken belül is tapasztalható változás az adott kollégánál.</p>
<p>Sokszor nem voltak jók a tapasztalatok: konfliktuskezelési- és kommunikációs tréningre. A három nap alatt a srácoknak nem mondták el, hogy egyébként mi a konfliktus, kommunikáció.</p> <p>Ha ideálisak lennének ezek a tréningek, akkor egy borzasztóan gyakorlatias, kemény gyakorlati tapasztalatokat visszaadó, az önismeretig visszaható szintig ható tréning kellene. Hogy a saját működési mechanizmusát megmutatja neki és azt, hogy ebből hova tud és hogyan továbblépni. Ez lenne a nulladik kő, innen lehetne továbblépni, mint egyén, mint az adott feladat címzettje, mit kellene ráépíteni és miért.</p>
<p>A gyakorlati tapasztalat megszerzése fontos. Kommunikáció, stresszkezelés fejlesztése is jó lenne.</p>
<p>Saját intézetben rendszeresen vannak képzések, inkább a hibák kiküszöbölésére irányulnak. Van, hogy gyakorlati, van, hogy új jogszabály átadása. De volt, aki a BELÜGYMINISZTERIUM-ben volt tehetség-gondozási programban, erről nem tud részletesebben beszámolni.</p>
<p>A kötetlen csapatmunka a legjobb képzés, szakmai tapasztalatot szerez, együttműködik és magáról is tanul valamit.</p>
<p>Stressztűrés, stresszkezelés, kommunikációs készségek. Nem fejleszthető: fegyelem, türelem</p>
<p>Jó lenne, ha ellenőrző, értékelő képességek fejlesztése történne, ebben nem jók. Gondolkodtató, gyakorlati feladatokat kapjanak, hogy mire odakerülnek, legyen egy előiskolájuk, egy kép a fejükben. Maga a személy is akarhasson menni egy kiválasztott képzésre, ha azt fontosnak tartja.</p>
<p>Vezetői képességek.</p>
<p>Vezetői, Kommunikációs, prezentációs képességek (erre küldött is beosztottakat)</p>
<p>Kommunikáció, konfliktuskezelés</p>

Ebben az életkorban nagyot változnak a fiatalok, érnek (rendészeti szakgimnázium), a kommunikáció fejlődik. A szociális kapcsolatok fejlődnek, a társas érintkezések, az offline kommunikáció. Fejlődik egyfajta határozottság, ha elsajátítja a minimum tananyagokat, hogy hogyan kommunikáljon, hogyan végezzen kiértékelést halálesetnél.

Szakterületenként változó, hogy milyen készségek fejlesztésére lenne szükségük, más a nyomozónak és a vizsgálónak, közrendesnek, csapaterős tisztnek stb. Nincs értelme általában beszélni. Sokféle készségfejlesztés lenne jó, adott területre szabva. Ugyanakkor a képzésnek átjárhatónak kellene lennie, ha valaki 20 év után szeretne váltani, akkor tudjon. Kiég, ha beskatulyázzuk.

A tehetségmenedzsment szakaszainak megítélése fontosság szerint

Szervezeti tehetségtudatosság	Kiválasztás	Képzés	Jutalmazás	Előrelépés lehetősége	Teljesítmény-értékelés
5	4	5	5	4	5
5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	5	5
4	5	4	3	4	5
5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5
5	4	5	3	5	5
5	5	5	5	4	5
4	5	5	4	5	5
5	5	4	5	4	5
4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5
5	4	5	4	4	5

A tehetségmenedzsment szakaszainak megítélése elégedettség szerint

Szervezeti tehetségtudatosság	Kiválasztás	Képzés	Jutalmazás	Előrelépés	Teljesítmény-értékelés
4	4	5	5	4	5
3	4	5	4	3	4
2	4	4	4	3	3
2	4	3	4	5	5
3	3	2	2	3	4
2	3	3	3	4	4
3	3	3	4	3	4
3	4	3	5	4	5
3	3	4	2	4	3
1	3	2	1	3	1

2	4	3	4	3	4
1	2	3	4	4	3
4	3	3	3	4	3
3	3	2	4	4	4
3	3	3	3	4	3

Szervezeti erőforrások megléte

Nincs erre semmi plusz; fontos, hogy ne a sokadik csatolt munkakör legyen

A pénzügyi háttérrel nem tudja megítélni, helyiségek, számítógépek vannak, de a humán erőforrásnál gondot jelent a helyettesítés, ne plusz feladat legyen a mentorálás.

A pénz, IT és hely rendben van, de kevés a tréner, a pszichológus, a szakember.

Nem tudja.

Nem látja, területi, megyei szinten (feljebb) dől el.

Termet, oktatási helyszínt tudnak biztosítani; a humán oldalról gondot jelent a kevés szakember. Az alapellátásban dolgozó pszichológusokat is be kellene vonni. Fontos, hogy a programban résztvevőknek ne plusz feladat legyen a tehetséggondozás, de ne is valaminek a rovására menjen.

Alapanyag van. Anyagi forrás közepes, személyi, technikai egyáltalán nincs. Tantermet, külső képzési helyszínt nem tudna megoldani. Heti két órában nyelvet tanítani sem tudnak, terem sincs, pénz a tanárra nincs.

Náluk minden megvan, az anyagiakról nem tud nyilatkozni (a rendőrfőkapitány tud), határvidékosokat képeztek, 60 embert elhelyeztek egyidejűleg.

Infrastruktúra, technikai és humán háttér adott lenne, hozzáállás kérdése. Megoldható lenne.

Esetleg infrastruktúra, leginkább semmilyen háttér nem áll rendelkezésre, anyagi meg főleg nem.

Nem elég az emberi erőforrás, külső cégeket is be kéne vonni, pl. egyetem, tanácsadó cégek. Fontos lenne a pénzügyi keret, éves jövedelem 20%-a kellene pluszban, de ez nem áll rendelkezésre.

A szándék oldal megvan, intézményes lehetőséget nem lát: túl elméleti a képzés a főiskolán is, ezt nagyon ki kellene egészíteni gyakorlati képzéssel. IT szinten lassú rendszerük van.

Pályázati lehetőségek vannak csak (tréning jellegűek). Komplex programok nincsenek.

Nagyjából igen. Illetve külső tréner, szakemberek bevonása jó lenne.

Mi legyen az első szűrő?

A pszichológiai alkalmasságvizsgálat, mert a szakmai hiányosság sokkal inkább pótolható.

A pszichológiai, mert a szakmai oldal pótolható, de az nem, ha valaki a személyisége miatt alkalmatlan.

A szakmai tudás az első, mert az állomány számára így lesz elfogadható az előrelépés, nagyobb lesz az illető elismertsége.

Nem tudja.

A szakmai: a teljesítményértékelés és az objektív felérések (elméleti tudás, fizikai teljesítmény) alapján.

A szakmai az első, mert ez a minimum, ha ebben nem felel meg, nem lehet beválogatni.

Rendszerfüggetlen kiválasztás kell. A motiváció legyen az első szűrő.

A teljesítmény, motiváció.

Szakmai, de a börtönből kiindulva kiemelkedő szerepe van a pszichológiai alkalmasságvizsgálatnak. Kell a pszichológus benyomása. Önfegyelem, megfelelő személyiség kell. A szabálytisztelet fontos, ehhez kell személyiség.
Szakmai tudás és a motiváció.
A pszichológiai legyen az első.
A pszichológiai, a személyiségjellemzők a fontosabbak. A pedagógiai alkalmasság, tiszt szinten főleg. Korábban már beszél erről az emberismeret, az emberekkel való bánni tudást, a motivációt teszi első helyre a tehetségeknél. Aztán jön a szakmai ismeret és egyéb jellemzők.
Szerinte rendben van, ahogy jelenleg van.
Pszichológiai.
Nem akar szűrni, nem beszéltünk róla.

Tapasztalatok a rendészeti tehetséggondozással kapcsolatban

A szakmaival semmi; vezető kiválasztás és ehhez kapcsolódó képzések vannak
Konkrét ismeretei nincsenek, hallomásból ismeri a TDK-t.
A jelenlegi rendszerben a tehetségeket elsősorban a vezetői szerepekre készítik fel, nem kifejezetten a szakmai fejlesztést nyújtják. Lehet, hogy valaki szakmailag jó, de nem annyira alkalmas vezetőnek, mégis ezt (vezetőképzés) kapja. Az utánpótlás-adatbank (vezetői) központilag szervezett és irányított. A szakmai továbbképzések (pl. tárgyalótiszt-képzés) az adott szervezeti egységben biztosítottak. Ezek elég költség- és időigényes képzések. Jelenleg a legnehezebb helyzetben azok vannak, akik napi kapcsolatban vannak az állománnyal. (alosztályvezető, szolgálatparancsnok, irányítók!) – nekik alulra és felülre is meg kell felelni, kulcsszereplők!
Eddig nem tapasztalt központi tehetséggondozást.
Nincs túl sok. Jelenleg a TG a vezetői beosztásokhoz kötött, jó lenne, ha a középvezetőket is megkérdeznék arról, hogy az állományban kit lenne érdemes „mérni”, betenni egy TG programba.
Amire rálátása van, az gépies, formális folyamat.
Nincs tapasztalat, csak a tréningekről van.
Egy jó önismereti program, kommunikációval – jó volt, volt értelme. Sok mindent átláttak, beláttak. A döntési mechanizmus, a munkaszervezési szettek megerősödtek, meg lehetett mutatni, hogy tudod, hogy te ki vagy és miért utálsz az Excelt és ugyanakkor miért szeretsz szocifogizni a panaszossal.
A kommunikációs tréning már nem volt jó. Nem tudnak kilépni egy idő után, ennyiben nem megy át. Aki öt perc alatt a plafonon van, az így lesz két nap után.
A legjobb program, ha a felettes keze alatt tanul. Kommunikáció, stresszkezelés, ezt viszont ott nem fogja megtanulni, az biztos.
Saját intézetben rendszeresen vannak képzések, inkább a hibák kiküszöbölésére irányulnak. Van, hogy gyakorlati, van, hogy új jogszabály átadása. De volt, aki a BELÜGYMINISZTERIUM-ban volt tehetséggondozási programban, erről nem tud részletesebben beszámolni.
Mentorálás, de ez nem a hivatalos, folyamatos, és a beillesztést szolgálja. Később kiderül, hogy ő is volt mentorált.
Volt egy ideiglenes program, a kiválasztás jó volt, de a szervezet nem tudott mindenkit elhelyezni.

Minden vezető mentor, a vezetőképzésben kell, hogy komoly gyakorlati tapasztalatot szerezzenek, a kiválasztásban is ezt kellene érvényre juttatni, hogy legyen olyan része gyakorlati feladat, ahol kipróbálják magukat.
Van egy tehetség program. Küldik ide a kollegákat. Pozitív tapasztalat, vezetői kiválasztásról szól. Sokat változott az utolsó 5-8 évben ez a rendszer. A vezetőképzők (Adyiliget) nagyon pozitívak. Jó tréningek vannak. Akkor jó, ha végigkísérik a vezetőt a pályafutása során.
Részt vett az adyiligeti tehetségmentor programban. Vezetőképző, mestervezetőképző volt. Nagyon pozitív tapasztalata van. Hiányérzet: csak 1x volt utánkövetés. Annyira nem karolták fel a résztvevőket utána, sokan nem kaptak lehetőséget utána az előrelépésre.
Volt tréningeken, vezetői programokon. Van ezeknek létjogosultsága. Akkor jó, ha a rendőrséghez igazítják a programokat, elképzeléseket.
Vezetőképzés, mestervezetőképzés van (Adyiliget). Volt egy 10 hónapos tehetséggondozó képzés is.
A tanulónak vannak mentorai (díjazás ellenében), utána szakmai gyakorlatot segítőnek nevezik a mentort. Hivatásosnak nincs mentora. Mentor kiválasztása: meghatározott szolgálati viszony, parancsnokok javasolják. Ezután van mentorfelkészítés, adott jogszabályi változásokra vonatkozó, illetve elvárások: mit várunk, miben tudnak segíteni. Egy embernek egy mentora van, egy embernek kettő tanulója lehet. Több emberrel is foglalkozhat egy időben.
Jó lenne, ha szociális menhelyekre is kimehetnének önkénteskedni (hajléktalanszálló pl.), mert akkor rálátásuk lenne más társadalmi rétegekre. Speciális intézkedési módokat igényelnek, megszólítást. Bármi más is jó lenne: ha szociális érzéket fejlesztünk, vagy matematikai készséget az informatikusoknál, vagy a fizikai állóképességet. Miközben kemény fizikai kihívásnak kell megfelelni, akkor szellemileg is tudjon teljesíteni.

Mentorálás vállalása
Ha ez nem a sokadik plusz, ez a legjobb forma
Vállalná, ha helyettesítik, havi 1-2 alkalommal, pénzt nem igényel érte, de költségtérítést igen, kontroll és iránymutatás jó lenne.
Ha alkalmasnak találják, igen. Most is sokszor megkeresik. Képzettségéből adódóan csak az emberrel tud foglalkozni, szakmailag nem biztos, hogy tudja segíteni pl. a rendőrt. Munkaidőn belül, heti néhány órában, pl. heti 2-3 óra. A pénz nem fontos. Kell: előzetes felkészítés.
Vezetőként napi szinten ezt teszi a fiatal kollégákkal és folyamatosan figyeli a többi kollégát is, hogy kinek mire van szüksége, ez az egyik legfontosabb feladat.
Az újoncok mellett most is van mentor. Igen, vállalná. Feltételek: fizikai közelség, valódi, személyes kapcsolat, közös feladatmegoldás. Nem kell plusz pénz.
A mentori rendszer jelenleg működik. A tehetségmentor működésének legyenek világos keretei, legyen jogszabályi felhatalmazás. Munkaidőben, a munkaterhek csökkentése mellett vállalható, nem anyagiakért. A tehetségmentornál két-három mentorált is lehet, de olyan is elképzelhető, hogy egy tehetségnek akár két (eltérő témában jártas) tehetségmentora van. A tehetséggondozási folyamat a tervezett beosztás eléréséig tartson.
Ahol hiteles lenne, azt vállalná. Aki akar, az talál rá időt. Nehéz megmondani, hogy mennyi idő lenne rá. Attól is függ, hogy miben kell támogatni, hány mentorált van, hány mentora van. 10-12 fős csoportnak négy ember jó lehet mentornak.

Kinevelt már sok ember, az egész munkaidőt ez tölti ki. A vezető a beosztottjait tanítja. Csoportos lehetne hatékony 5-6 emberrel maximum. Több mentor? Mentorfüggő, mehet párhuzamosan, de nem lehet egymás ellen beszélni. Legyen köztük infó, beszéljenek arról, akit mentorálnak.
Több vezetőt tud, aki volt mentorképzőn, vezetőképzőn, coachingképzőn. Ő nem vállalná, ezt is tanulni kell, hogy hogyan vezessen le egy képzést, ehhez is kell szakmai tudás, inkább pszichológusokat tudna elképzelni ilyen pozícióban.
Attól függ, hogy mit értünk mentorálás alatt, mert ha az újonnan bekerülők bevezetését, akkor arra van formális mentorálási rendszer, ami ugyan nincs elismerve. Vagy azt értjük alatta, hogy pl. nyugdíjba megy, és fél év alatt felkészíti, betanítja az utódját. Az instruktor a tehetséges fiatal munkavállalónak útmutatást, támogatást és bátorítást ad, instruálja (pl. úgy hogy lemásolja neki a releváns jogszabályt), amelynek révén a másik egyén kompetenciája és személyisége fejlődik. Ilyet most is csinál, de ez nincs hivatalosan elismerve, szabályozva.
Igen, megfelelően tisztázott és egyértelmű feltételek mellett.
Minden vezető mentorál, ő is, kinevelt embereket. Ez a dolga, ezért plusz juttatás se járna.
Igen, „kötelességének érzi”. Sok segítség kell a pályán történő kiteljesedéshez. Amit kapott az évek alatt, abból illik visszatenni az asztalra.
Igen, ha látja a célját.

Más, javasolt tehetséggondozási forma
Szakmai versenyeken való részvétel.
Szakmai versenyek, ez a kiválasztás szempontja s lehet; továbbképzések.
Esetmegbeszélés, konzultáció. Mentorálás. Képzések: ismeretek, tudás az emberi folyamatokról, pl. a munkapszichológia területéről. A BELÜGYMINISZTERIUM felkínál képzéseket, ezek jó témák, de nem biztos, hogy igénybe veszik őket, a kínálatba be lehetne tenni más témákat is, pl. alap pszichológiai ismeretek. Coach általi vezetőtámogatás: már volt erre próbálkozás, de a vezetők túlzottan kívülről jövőnek érezték a személyét, nem tudták teljesen elfogadni, nem érezték hitelesnek.
Nincs javaslata.
Mentorálás, képzések, rugalmas szabályozás, ami a helyi szükségletekhez igazodik.
A coachingra nagy szükség lenne.
Önismeret, gyakorlati képzés.
Csoportos képzés lehetne hatékony, 5-6 emberrel maximum. Több mentor? Mentorfüggő, mehet párhuzamosan, de nem beszélhetnek egymás ellen. Legyen köztük infó, beszéljenek arról, akit mentorálnak.
Nem csak szakmai, annak megvan a kerete. A vezetőknél fontos lenne fejleszteni a saját önismeretüket. Vezetőképzőn sokat tanult magáról, a motiválásról. Ezekre helyezne hangsúlyt. Rendszerszemléletet is jó lenne fejleszteni, ne csak az intézetet, hanem a szervezetet is figyelembe venni. És akár az egységes, szervezeti vezetői mentalitás kialakítása, mely hatékonyabbá tenné a végrehajtást, szakmai fejlődés, közös célok meghatározás, azok végrehajtásának a megtervezése.
A büntetvégrehajtás akadémiai szintű művelését kellene ösztönözni, hogy publikáljanak. Az pl. megtartó erő lehetne.
Coaching, külső szakemberek bevonása.

Egy mentornak egy mentorált, de minden mentorált legalább három embert lásson, tapasztaljon, tanulja meg azokat a fogásokat, mit maga is bele tud építeni a saját rendszerébe.

Régen kinevelték őket, látták a megürülő pozíciót és tudatosan fejlesztették az utódot, mindenféle tapasztalatot átadva (kitették feladatoknak, mutatták a gyakorlatot különböző területeken). Ez jól működött.

Egyéni és csoportos képzések is. Egyéni mentorálás.

Kommunikáció fejlesztése, konfliktuskezelés. Fontos lenne a ciklikusság. Legyen egy utánkövetés.

Bármi, de tényleg bármi.

14. EGY KOMPLEX RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZER PSZICHOLÓGIAI MODULJÁNAK ELMÉLETI MODELLJE

Olajos Tímea – Fodor Szilvia – Münnich Ákos

Jelen tanulmány bemutatja egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer pszichológiai moduljának javasolt modelljét. Kitérünk a modul működtetésének gyakorlati kérdéseire, a jelentkezési feltétektől a kompetenciamérések rendszerén át azokra a kiegészítő elemeire is, melyek nélkülözhetetlenek a komplex és rendszerjellegű működéshez. Ennek szellemében bemutatjuk a tehetséginstruktori rendszerhez és az egyéni tehetségfejlesztési tervhez kapcsolódó ajánlásainkat is, illetve azokat az adatbázisokat és szervezeti egységeket, melyek kialakítása és összekapcsolása szintén javasolt.

Az alábbiakban ismertetésre kerülő pszichológiai modul és a hozzá kapcsolódó javasolt kiegészítő tehetségmenedzsment elemek az elővizsgálataink és az elvégzett főméréseink eredményeihez szervesen illeszkednek, ugyanakkor megfelelő nemzetközi szakirodalmi beágyazottsággal is bírnak. E két szakmai szempont együttes érvényesülése alátámasztja az alábbiakban bemutatott modellt és a hozzá kapcsolódó javaslatokat.

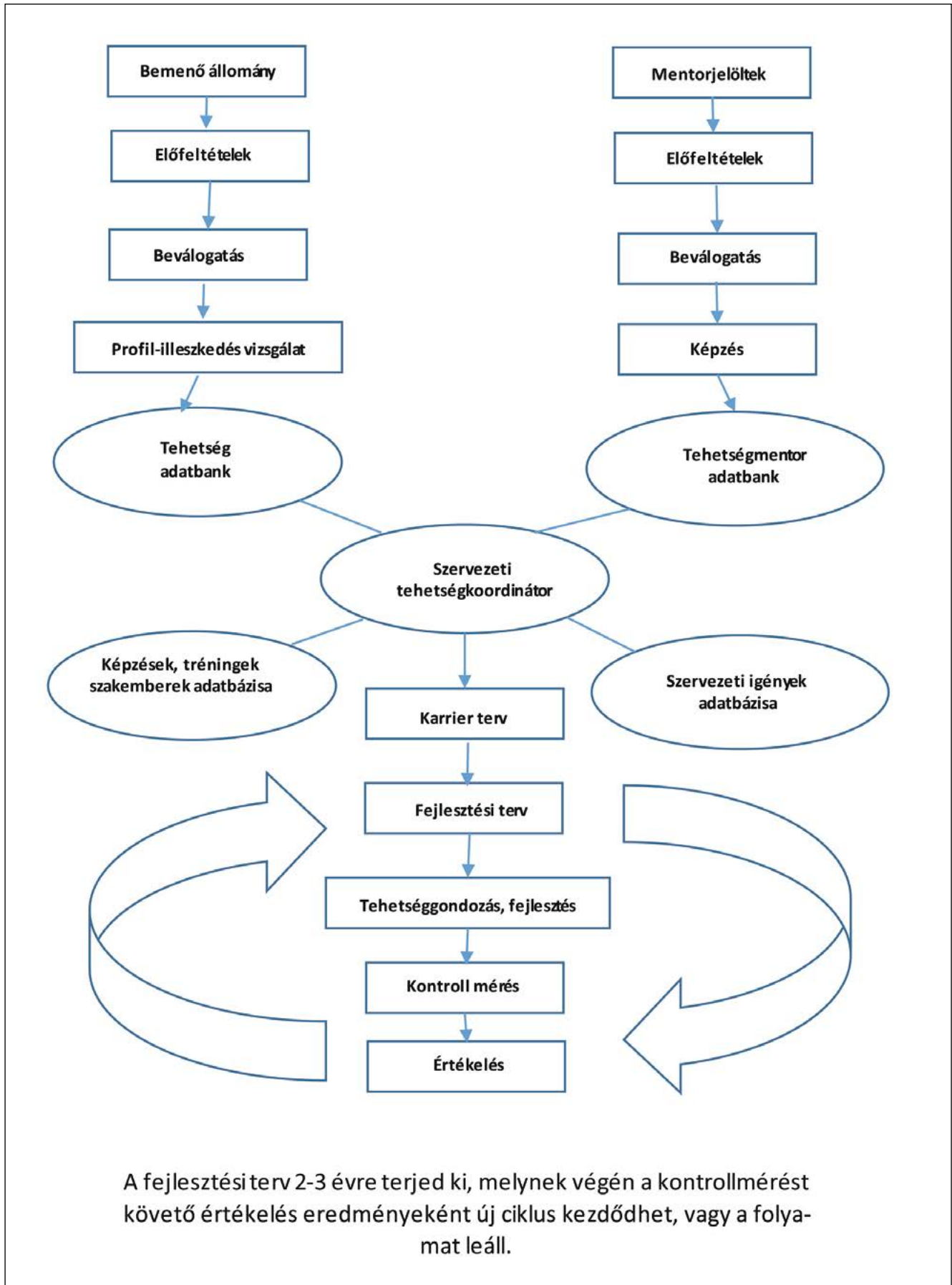
14.1. Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer pszichológiai moduljának elméleti modellje

14.1.1. A PSZICHOLÓGIAI MODUL ELMÉLETI BEÁGYAZOTTSÁGA

Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer általunk javasolt pszichológiai moduljának elméleti modellje a szervezeti tehetségfogalom személyiségorientált, exkluzív megközelítésén alapul (vö.: Olajos, Fodor, 2023), azon belül is a tehetséges személyek mint kiemelkedő teljesítményű és átlagon felüli képességekkel rendelkező munkavállalói csoport értelmezésébe illeszkedik.

Ennek megfelelően a folyamatábrán (14.1. ábra) feltüntetett saját kidolgozású modell fő szakaszai a következők:

- Előfeltételek teljesülése
- A kompetenciamérés rendszere
- Profil-illeszkedés vizsgálat
- Kompetenciafejlesztő alprogramban való részvétel
- Kontrollmérés és értékelés



14.1. ábra: Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer pszichológiai modulja a kiegészítő elemekkel

Szakmai szempontokat figyelembe véve természetesen nem ez az egyetlen megközelítés, melyre modellünk épül, mivel a komplexitás érdekében más elméleti megközelítések releváns elemeit is indokoltnak találtuk beemelni. Ennek szellemében a szervezeti tehetségfogalom illeszkedésalapú megközelítésének szempontjait (vö.: Olajos, Fodor (2023a) is beemeltük a fejlesztési folyamatba: azaz abból indultunk ki, hogy a munkahelyen megjelenő tehetségfogalom mindig az adott szervezeti kultúra által meghatározott, így a munka világában a tehetség relatív, szubjektív természetű, és megjelenése kontextusfüggő. E gondolattal összhangban elővizsgálatokat végeztünk, mely során egyrészt strukturált interjúkat vettünk fel és elemeztünk (vö. Fodor, Olajos, 2023a), másrészt korábbi vizsgálatokhoz kapcsolódó dokumentumok szekunder elemzését végeztük el (vö.: Balázs, Hőgye-Nagy, 2023) annak érdekében, hogy képet kapjunk a rendészeti szerveknél megjelenő tehetségkonceptiókról, illetve azokról a kompetenciákról, melyeket egy-egy szervnél vagy egy-egy szakterületen kimutathatóan fontosnak tartanak. Ezen adatok megerősítették választott elméleti keretünk relevanciáját. A javasolt tehetségprogramba való beválogatás feltételeinél pedig további új elemként a „tehetség mint potenciál” megközelítés jelenik meg (vö.: Olajos – Fodor, 2018), amikor a múltbéli teljesítmény (a korábbi bemeneti munkavállalói kompetenciamérés, az *Alapkompetencia Vizsgáló Tesztrendszer* eredménye) szempontként szerepel. Végül, az inkluzív megközelítés esélybiztosító, nyitott szemléletét figyelembe véve (azaz nem egy szűk „elitcsoport” privilégiumát jelenti a tehetségmenedzsment) nem csupán a kompetenciamérésen legjobban teljesítők felső tíz százalékát, hanem ennél egy tágabb kört javasolunk a bevonásra, illetve javasoljuk, hogy többször, de maximum három alkalommal lehessen a mérésre jelentkezni. Ugyanígy a bemeneti feltételeknél fontos, de nem kizárólagos elemként jelenik meg a vezetői ajánlás.

Összegzésként kiemelendő, hogy az általunk javasolt modell nemcsak komplex elméleti beágyazottságú, hanem adaptív jellegű is, így az elvégzett elővizsgálatok és főmérések kiértékelt eredményeire támaszkodik.

14.1.2. ELŐFELTÉTELEK

Alapnak tekinthető, hogy legyen a jelentkezőnek munkatapasztalata (minimum 2-4 év), és a korábbi bemeneti munkavállalói kompetenciamérésen (*Alapkompetencia Vizsgáló Tesztrendszer*) az úgynevezett standard nine eloszlás alapján legjobban teljesítő 30% -ba tartozzon.

A további feltételek közül minimum kettőnek teljesülnie kell:

- A legutolsó teljesítményértékelésen elért kiváló eredmény
- Vezetői ajánlás
- Önkéntes jelentkezés
- Ha az adott területen van szakmai tudást mérő standardizált mérőeszköz, akkor az azon elért eredmény: a legjobban teljesítő 30%-ba tartozás.

A jelentkezések differenciálásához ajánlott szempontok:

- 1) Sorrend felállításakor minél több kritériumnak felel meg az illető, annál előrébb sorolandó.
- 2) A kompetenciaméréseken, illetve a szakmai tudást mérő teszteken (ha van ilyen az adott területen) elért eredmények között is érdemes differenciálni:
- 3) Két, egyenlő pontszámú munkavállaló közti differenciálás szempontjai:
 - Nyelvtudás
 - Külszolgálat
 - Publikáció
 - Konferencia előadás
 - Szakmai versenyen elért helyezések

Célszerű a „mérésre javasolt”, „tartalék” és „jelenleg elutasított” státusokba sorolás, annak függvényében, hogy az adott területen működő tehetségmenedzsment program kapacitása hány fő.

Javaslatunk szerint egy munkavállaló többször is, de maximum három alkalommal jelentkezhet a tehetségmenedzsment programba. Célszerű a jelentkezések elbírálását és mérések időpontját egy, a szervezeti működéshez illeszkedő, de állandó és így tervezhető időpontra időzíteni. (Például: a jelentkezések határideje minden év április 30. A kompetenciamérések időszaka: minden év júniusa.)

14.2. A kompetenciamérések rendszere

Az elméleti tehetségmenedzsment modell pszichológiai modulja két, a Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézet kutatócsoportja által kidolgozott tesztrendszer eredményeit használja fel. Az első esetben a bemeneti feltételek teljesítéséhez tartozó kritériumoknál található *AlapKompetencia Vizsgáló Tesztrendszer*ről van szó, a második esetben pedig a *TehetségKiválasztást Elősegítő Tesztrendszer*ről. Ez utóbbi a beválogatás és a kontrollmérés során egyaránt felhasználásra kerül. A fejezet végén található *14.12. számú melléklet* tartalmazza a *TehetségKiválasztást Elősegítő Tesztrendszer* által vizsgált kompetenciákat és a hozzájuk rendelt viselkedésszempontokat.

13.2.1. AZ ALAPKOMPETENCIA VIZSGÁLÓ TESZTRENDSEZER

Az *AlapKompetencia Vizsgáló Tesztrendszer* (továbbiakban AKV teszt) a közszolgálati dolgozók bejövő állományának vizsgálatára lett kidolgozva. A tesztrendszer komplexen méri mindazokat a kompetenciákat, amelyek az új dolgozók alkalmasságvizsgálata szempontjából relevánsak. A komplexitást az adja, hogy az egyes kompetenciák attitűd, motivációs és viselkedéses szinten is mérhető módon kerülnek megragadásra. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a mérés során a közszolgálati munkakörökbe jelentkezők legfontosabb kompetenciáinak készségszintű mérése mellett az adott kompetencia alkalmazására vonatkozó attitűdjük és motivációjuk is mérésre kerüljön (Malét-Szabó és munkatársai, 2018; Malét-Szabó és mtsai 2023).

- Az AKV teszt a közszolgálati munkakörökben leginkább fontos alapkompétenciákban elvárt szintnek való megfelelés mérését teszi lehetővé.
- A teszt kitöltése és értékelése is zárt informatikai rendszeren keresztül valósul meg, a be- és kilépésen kívül nem igényel külön emberi beavatkozást.
- A teszt fejlesztése során felhasználtuk az Amerikai Egyesült Államokban kidolgozott foglalkoztatási portál, az O*net által nyújtott információkat. Az ott található – rendszeresen frissített és aktualizált – adatok segítettek kiegészíteni a Belügyminisztérium szakmai stábjának által átadott és a lélektani szakirodalom és kutatási eredmények által kapott információkat.

14.2.2. TEHETSÉGGYVÁLASZTÁST ELŐSEGÍTŐ TESZTRENDSEZER

A sikeres jelentkezést követően a jelöltek írásbeli értesítést kapnak az eredményükről és a kompetenciamérés helyszínéről, illetve időpontjáról. Ha valaki igazolható okok (betegség, munkavégzés) miatt nem tud megjelenni a kijelölt időpontban, akkor pót időpont állapítható meg számára az adott mérési időszakon belül. Ezt a jelöltnek kell igazolnia.

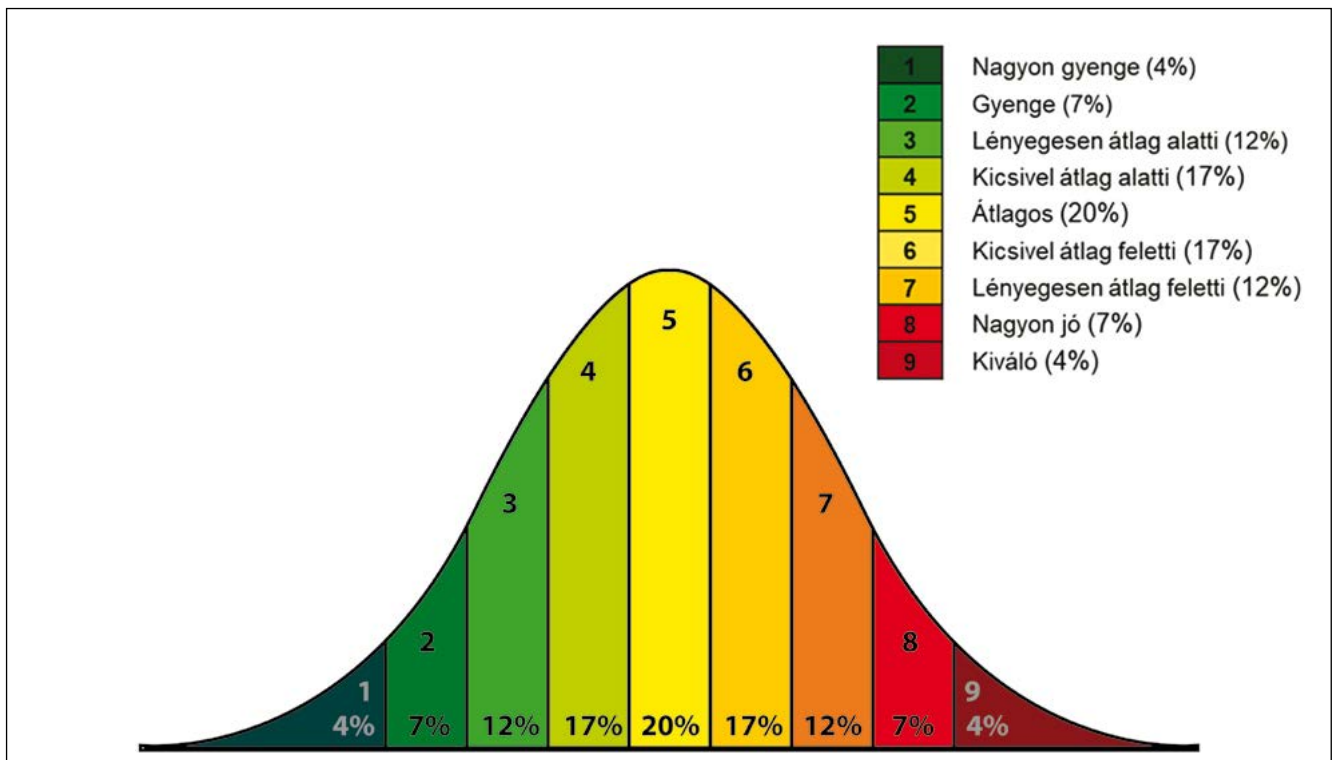
A kompetenciamérés során a beválogatott jelöltek a kutatásunk során kialakított szakmai és vezetői tehetséget előrejelző kompetenciák és viselkedésszempontok (Vö.: Olajos és mtsai, 2023) alapján kifejlesztett interaktív

feladatokat tartalmazó tesztoszt oldanak meg. Ennek során redundáns módon, mind a szakmai, mind a vezetői tehetség előrejelzésére hivatott tesztoszt megoldják. Fontos szakmai szempont, hogy a munkavállalói bemeneti kompetenciaméréssel (*AlapKompetencia Vizsgáló Tesztrendszer*) összhangot mutató, de azzal nem megegyező tartalom és tesztstruktúra biztosítja a beválogatási kritériumként való alkalmazását, de ugyanakkor indokolja az attól független, új mérés létjogosultságát (14.12. melléklet a tanulmány végén). A kiválasztás minden egyes fázisa során egy ún. „standard nine” kilencfokú értékelési skálán ér el eredményeket a jelölt az egyes kompetenciák mentén, melyet a kiválasztási folyamat informatikai rendszere meghatározott algoritmus alapján rendez profilba. A kapott eredmények alapján a jelöltek egyes vezetői és szakmai tehetséget előrejelző kompetenciái ezen kilencfokú skála segítségével jellemezhetőek, s az értékek alapján egyaránt beazonosíthatóak az adott személy erősségei és fejlesztendő területei is.

14.2.3. A KOMPETENCIAÉRTÉKEK ÉS AZ ALKALMASSÁGI BECSLÉS SZÁMÍTÁSÁNAK MENETE

A kompetenciaérték kiszámítása több lépéses folyamat, amelyhez a kiindulópontot az elsőszintű skálák jelentik. A skálák, melyek többsége normál eloszlású, sztenderdizálásra kerülnek az átlagérték kivonásával és a szórással való osztással. Így egymással összehasonlítható értékeket kapunk. Egyes skálák így válnak metaskálákká, más skálák esetében pedig döntően főkomponens analízis segítségével, máskor hierarchikus klaszteranalízis, vagy elvi alapon kivonás, összeadás közbeiktatásával és főkomponens analízis segítségével meta-skálák készülnek. Ezután a metaskála nyers (sztenderdizált) értékeinek transzformálása következik standard nine (ST9) értékekké. Az így kapott értékek vesznek részt a kompetencia-érték kiszámításában. (Abari és mtsai, 2014)

A standard nine értékek a normál eloszlású súlyozott kompetencia értékeket kilenc részre osztják, a középtértéktől a szélső értékek irányába haladva 0,5 szórásonként (13.2. ábra). Az osztópontok kerekített értékei: -1,75, -1,25, -0,75, -0,25, 0,25, 0,75, 1,25, 1,75.



14.2. ábra: A standard nine értékek a minta százalékos megoszlását tekintve

Az alkalmassági becslés számítása a kompetenciák standard nine értékeiből számítódnak összegző (neurális) modellek segítségével.

A neurális modellek olyan számítógépes matematikai modellek, amelyeket az idegrendszer működése inspirált, s melyek alkalmasak arra, hogy modellezzék, a döntéshozók azon szempontjait, gondolkodási sémáit, amelyeket az alkalmasság megítélése során követnek. „Ezáltal a neurális modellek a döntés-támogatás hasznos eszközeivé válhatnak az alkalmasság vizsgálatok során - nem csupán azért, mert leegyszerűsíthetik az összetett, több dimenzióból álló tulajdonság-profilok megítélését, hanem azért is, mert a döntéshozókkal szemben, az alkalmasságra vonatkozó becslés konzisztens, azaz nincs kitéve a döntés kontextusában rejlő torzító hatásoknak” (Münnich, Kurucz, 2014. 3. o.)

A tehetségprofil és a tehetséggondozó programba jelentkező személy megfelelő illeszkedését szem előtt tartva, és elismerve, hogy a különböző rendvédelmi területeken az egyes kompetenciák más-más jelentőséggel bírhatnak, összesen tíz neurális modellt dolgoztunk ki. Az így készült modellek nem csak a jelölt kompetenciáinak az erősségét, de a specifikus tehetséget előrejelző kompetenciákat is tekintetbe veszik az összpontszámok számítása során.

14.3. Felvételi beszélgetés

14.3.1. A VISELKEDÉS-ALAPÚ INTERJÚ TÉMAKÖREI

A kompetenciamérések mellett a jelöltek részt vesznek egy felvételi beszélgetésen is, mely egy három tagú bizottság előtt zajlik. Ennek során félig strukturált interjú keretében a bizottság tájékozódik a jelölt úgynevezett soft skillek terén mutatott jellemzőiről. A soft skillek mindazok a képességek, amelyek a szakmai tudáson felül alapvetően meghatározzák a munkavállaló beilleszkedési, motiválhatósági, kezelhetőségi, kreativitási jellemzőit. A soft skillek meglétét (szó szerinti fordításban „puha készségek”) sok munkaadó tekinti kiemelten fontosnak egy-egy munkakör betöltése kapcsán. Számtalan felsorolás, csoportosítás létezik, de lényegüket tekintve azt mondhatjuk, hogy alapvetően a következő területeket érintik: a csapat-orientációt, a kommunikáció készséget, a szervezőképességet, a flexibilitást, a mobilitást, az emocionális intelligenciát, a motiválhatóságot és a kreativitást (Garai, 2007). Az alábbi 14.3. ábra bemutatja a négy legfontosabb csomópontot.



14.3. ábra: A soft skillek csoportosítása

A fenti kompetenciák viselkedés szintű lebontásához az úgynevezett viselkedés-alapú interjú szolgálhat hasznos eszközként. Ezen interjú típus abból a módszertani feltételezésből indul ki, hogy a múlt viselkedése a legjobb előrejelzője a jövőbeli teljesítménynek. Ennek szellemében az interjúalanytól olyan specifikus példák, események, történések elmesélését kérjük, amelyek a múltjában előfordultak. Az interjú készítőnek az elmondottak alapján meg kell állapítania, hogy az illető valóban rendelkezik-e a szükséges kompetenciával, vagy sem (Juhász, 2004).

A 14.3. ábrához visszatérve a következőkre érdemes fókuszálni:

A személyes jellemzőkhöz sorolhatók: olyan sajátosságok, melyek az önmagunkkal és a munkánkkal kapcsolatos érzéseinket jelenítik meg. Ide tartozik: a *pontos önértékelés* (erősségek és korlátok ismerete), a *felelősségteljeség*, és a *motiváltság* (a kiválóság fejlesztése, a szervezeti célokhoz való elköteleződés). Olyan kérdésekkel/kérésekkel vizsgálható, mint: „Milyen szakmai folyóiratot vagy könyvet olvasott az utóbbi időben?” „Meséljen el egy helyzetet, amikor az Ön lélekjelenlétére nagy szükség volt!” „Milyen szakmai céljai vannak?” „Milyen kitűzött szakmai célokat ért már el sikeresen?”

A kommunikációs képességek magukba foglalják a *jó beszédkészséget* és a *mások meghallgatásának* képességét, az *utasítások adásának és megértésének* képességét, illetve a *kommunikációnk helyzethez és a hallgatósághoz való igazításának* képességét. Olyan kérdésekkel/kérésekkel vizsgálható, mint: „Meséljen el egy esetet, amikor – akár beszélgetés közben is - változtatott azon, amit és ahogyan mond, mert azt érezte, hogy a másik fél nem érti, miről is beszél!” „Könnyedén kifejezi magát szóban?” „Jó hallgatóságnak tartják Önt?” „Meséljen el egy esetet, amikor valakit sikeresen győzött meg az Ön szakmai álláspontjának helyességéről!”

A csapatmunkához szükséges képességek mindazok a képességek, melyek révén képesek vagyunk csapat tagként működni, hatékonyan együtt tudunk dolgozni másokkal, érett módon tudjuk kezelni a munkavégzés során felmerülő konfliktusszituációkat. Ide tartozik: a *konfliktuskezelés*, *együttműködés*, a *csoporthangjának megteremtése*. Olyan kérdésekkel/ kérésekkel vizsgálható, mint: „Mesélje el, melyik csoportteljesítménybe adta bele a legtöbbet!” „Mutasson be egy szituációt, melyben sok problémája volt csoportjának tagjaival! Mit tett Ön ebben a helyzetben?”

A problémamegoldó képességek a probléma felismerésének képességétől az alternatív megoldások kidolgozásának és értékelésének képességéig, illetve lehetséges nyereségek/előnyök és a kockázatok mérlegelésének képességéig terjednek. Ide tartozik: az *innováció* (találékonyság és nyitottság), *kezdeményező-készség*, és a *gyors helyzetfelismerés* képessége. Olyan kérdésekkel vizsgálható, mint: „Előfordult már, hogy nem tudott elég jól megoldani egy problémát? Mondja el, mit tett az adott helyzetben!” „Mutasson be egy Ön által sikeresen megoldott szakmai problémát! Mutassa be, milyen megoldási lehetőségeket közül választott, s mi szólt a döntése ellen, illetve mellette!” „Mutasson be egy esetet, amikor ötletesen oldott meg egy helyzetet!”

14.3.2. A VISELKEDÉS-ALAPÚ INTERJÚ ÉRTÉKELÉSE

Az előző gondolati egységben javasolt témakörökhöz tartozó, dőlttel szedett 12 képességet a bizottság tagjainak egy-egy kilenc fokú skálán javasolt egymástól függetlenül értékelnie (14.1. táblázat).

A soft skill neve	Az adott soft skill szintje a jelölnél								
	Átlag alatti			Átlagos/közepes			Átlag feletti		
SZEMÉLYES JELLEMZŐK									
Pontos önértékelés	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Felelősségteljesség	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Motiváltság	1	2	3	4	5	6	7	8	9
KOMMUNIKÁCIÓS KÉPESSÉGEK									
Jó beszédképesség, mások meghallgatásának képessége	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Utasítások adásának és megértésének képessége	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A kommunikáció helyzet- hez és hallgató séghoz való igazításának képessége	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A CSAPATMUNKÁHOZ SZÜKSÉGES KÉPESSÉGEK									
Konfliktuskezelés	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Együttműködés	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A csoport összhangjának megteremtése	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PROBLÉMAMEGOLDÓ KÉPESSÉG									
Innováció	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kezdeményezőképeség	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gyors helyzetfelismerés	1	2	3	4	5	6	7	8	9

14.1. táblázat: A viselkedés-alapú interjú értékelő lapja

A pontszámok kategóriákhoz rendelhetők:

1-3 pont: átlag alatti szint

4-6 pont: átlagos/ közepes szint

7-9 pont: átlag feletti szint

Az egyéni értékeléseket követően a bizottság tagjai közös álláspontot alakítanak ki az értékelt területeken nyújtott teljesítményről. Végül a tizenkét, konszenzuson alapuló pontszám átlaga lesz a viselkedés-alapú interjú által vizsgált területek végső pontértéke.

14.4. Az összpontszám megállapítása

A kompetenciaméréseken kapott pontszám és a viselkedés-alapú interjú során elért végső pontszám együttes figyelembevételével, de nem azok egyszerű összeadásával alakul ki a jelölt összpontszáma. Javaslatunk szerint a két eredményt célszerű eltérően súlyozva, 80:20 százalékos arányban figyelembe venni.

A megoldott tesztsorok és a felvételi beszélgetés kiértékelését követően minden jelöltről mind szakmai, mind a vezetői tehetséget előrejelző kompetenciaprofil kerül kialakításra, mely javaslatunk szerint bekerül egy úgynevezett szakmai és vezetői „tehetség adatbankba”. Ekkor a szervezeti igényeknek megfelelően két lehetőség van:

- **Passziválás:** a jelölt kiértékelt kompetenciaprofilja tárolásra kerül, de egyelőre más nem történik. A jelöltek és az illetékes személyek erről értesítést kapnak. Ugyanígy értesítést kapnak, ha a státus megváltoztatásra kerül. Erre csak abban az esetben van lehetőség, ha a jelölt eredménye alapján eléri, vagy meghaladja az úgynevezett standard nine eloszlás alapján legjobban teljesítő 30% -ba tartozás minimum értékét, illetve ezzel együtt a viselkedés-alapú interjú végső pontszáma legalább az átlagos tartományba esik.
- **Aktiválás:** a fenti kritériumszintet elérő vagy meghaladó teszt- és interjúeredmények esetén a szervezeti igényeknek megfelelően vagy a szakmai vagy a vezetői tehetséget előrejelző kompetenciaprofil alapján az egyén belép a tehetségmenedzsment rendszerbe. Kialakításra kerül a jelölt egyéni tehetségfejlesztési terve, amely alapján megkezdődik a szervezeti tehetséginstuktorral (lásd: később) közös munka.

14.5. A javasolt komplex tehetségmenedzsment programban való részvétel

Amennyiben az elvégzett profil-illeszkedésvizsgálat alapján a jelölt bekerül a tehetségmenedzsment programba, úgy, a Tehetségkoordinációs Centrum (lásd később) által kijelölésre kerül számára egy tehetséginstuktor. Javaslatunk szerint végzettségét tekintve pszichológus végzettséggel célszerű rendelkeznie. Egy tehetséginstuktor optimális esetben 5-7 fővel dolgozik, hiszen a munkahelyi tehetségmenedzsment nem csak a kompetenciafejlesztésből áll, bár vitathatatlanul az egyik legfontosabb szegmense (lásd később).

A tehetséginstuktor a kompetenciafejlesztés céljából egy úgynevezett egyéni tehetségfejlesztési tervet dolgoz ki, majd egyezteteti azt a Tehetségkoordinációs Centrummal (lásd később) és az érintett személlyel. Ennek alapja a tehetséget előrejelző kompetenciák profilja, kidolgozásának szakmai szempontjaiban pedig a tehetségmentorálás és az egyéni tehetségfejlesztő programok kidolgozásának alapjai kell, hogy érvényesüljenek. Az egyeztetett egyéni tehetségfejlesztési terv alapján az érintett személy részt vesz tréningeken és/vagy interaktív képzéseken az alábbi területeken (14.2. táblázat):

A KOMPETENCIA NEVE	A KOMPETENCIA FOGALMA
I. Döntési képesség	A probléma lényeges aspektusain alapuló, gyors, határozott, a lehetőségeket és erőforrásokat figyelembe vevő döntéshozatal képessége.
II. Együttműködés	A munkavégzés során a tevékenységgel kapcsolatos információk megosztásának és megszerzésének képessége valamint az adott tevékenység munkatársakkal való összehangolása.
III. Irányító, befolyásoló képesség	A munkatársak tevékenységének irányítása, motiválása, a meggyőző érvelés képessége.
IV. Érzelmi intelligencia	Az érzelmek felismerésének és szabályozásának képessége, a személyközi kapcsolatokban megnyilvánuló empatis és toleráns beállítódás.
V. Felelősségvállalás	A döntések és cselekedetek következményeinek felvállalása és következetes kommunikációja
VI. Határozottság, magabiztosság	Pozitív önértékelés és észlelt szakmai énhatékonyság.
VII. Hatékony munkavégzés	Reális célkitűzéseken alapuló minőségi munkavégzés, mely az önfejlesztés igényével társul
VIII. Kommunikációs készség	A hatékony információátadás és -megértés képessége verbális és nonverbális területen
IX. Konfliktuskezelés	Érzékenység a konfliktusok azonosítására és a megfelelő kezelésére, képesség a felek számára elfogadható megoldások kidolgozására.
X. Önállóság	Külső segítség és részletes útmutatás nélküli munkavégzés képessége.
XI. Problémamegoldó készség	A felmerülő nehézségek felismerésének és hatékony megoldásának képessége.
XII. Pszichés terhelhetőség	Váratlan, nehéz, illetve monoton helyzetekben megnyilvánuló mentális állóképesség
XIII. Szabálykövetés, fegyelmezettség	Intézményi szabályok, előírások, viselkedéses normák követésének képessége
XIV. Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	Változásokhoz való alkalmazkodás képessége, változó prioritások közötti hatékony munkavégzés.
XV. Szervezőkészség, lényeglátás	Prioritások felállításának, erőforrások áttekintésének, az adott helyzet átlátásának képessége.
XVI. Kreativitás	Újszerű, ötletes, ugyanakkor célszerű megoldások sokoldalú megközelítésének és kidolgozásának képessége
XVII. Intellektuális képességek	A vizuális és verbális emlékezet a figyelem, az elemző- szintetizáló-kritikai- és rendszergondolkodási képességek összessége
XVIII. Vezetői jellemzők	A személyes értékekkel konzisztens, mások által követendő viselkedésre törekvés

14.2. táblázat: A kompetenciafejlesztésre javasolt tréningek kompetenciaterületenként

A tehetséginstruktori fejlesztési ciklus maximum két év időtartamú, de legalább egy év. A tehetségfejlesztés során a tehetséginstruktor egy úgynevezett „Tehetséginstruktori Napló”-t vezet, amelybe rögzíti az általa mentorált személlyel kapcsolatos történéseket, találkozásokat, és az egyéni tehetségfejlesztési terv megvalósulásával kapcsolatos információkat. E dokumentációs folyamatba tartoznak bele a kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos információk is.

14.6. Kontrollmérés és értékelés

Mint minden fejlesztési folyamat esetén, itt is lényeges a kontrollmérés. A kompetenciafejlesztési ciklus végén (minimum egy, maximum két év) a kompetenciafejlesztésben részesült személy ismételt tesztelése történik a *TehetségKiválasztást Elősegítő Tesztrendszer* segítségével. A tesztelés mellett a tehetséginstruktor szöveges értékelést ad a fejlesztési folyamatról, a fejlesztett munkavállalóval végzett munkáról. A teszteredmények és az instruktori értékelés alapján a tehetséginstruktor javaslatot fogalmaz meg. E javaslat három dolgot tartalmazhat végső ajánlasként:

- A kompetenciafejlesztés lezárása
- A kompetenciafejlesztés folytatása ugyanazokon a területeken
- A kompetenciafejlesztés folytatása más kijelölt területeken.

A Tehetségkoordinációs Centrum a beérkezett eredményeket és a tehetséginstruktori ajánlást figyelembe véve dönt az adott munkavállaló kompetenciafejlesztési folyamatáról, illetve a tehetségmenedzsment folyamat egyéb módszereinek alkalmazásáról.

Ajánlásunk szerint arra is szükség van, hogy meghatározott időnként maga a javasolt komplex tehetségmenedzsment program is górcső alá kerüljön, azaz legyen visszajelzés magának a pszichológiai modulnak, illetve a hozzá kapcsolódó kiegészítő elemeknek a működéséről, erős és gyenge pontjairól. Ilyen módon biztosítható az a rugalmasság, mely a változó szervezeti igényekhez és lehetőségekhez való adaptív hozzáállást, illetve az adott állomány jellemzőihez való illeszkedést biztosítja.

14.7. A javasolt komplex tehetségmenedzsment rendszer pszichológiai moduljának kiegészítő elemei

13.7.1. TEHETSÉGTANÁCSADÁS

A pszichológiai modulhoz kapcsolódó lehetséges javasolt kiegészítő alprogram a Teheségtanácsadás, mint szolgáltatás megjelenése a szervezetben. Ennek keretében a tehetséges munkavállalók számára – igény szerint – lehetőség kínálkozna életvezetési, érzelmi, kapcsolati, teljesítmény és motivációs, illetve beilleszkedési, konfliktuskezelési kérdések kapcsán szakképzett segítőhöz fordulni (vö.: Olajos, Fodor, 2023, Fodor, Olajos, 2023a). E segítő – végzettsége alapján – jelen esetben lehet a tehetséginstruktor is, de a probléma jellegétől függően – természetesen más szakember is bevonható.

14.7.2. TEHETSÉGKOORDINÁCIÓS CENTRUM

- A pszichológiai modul hatékony, átlátható és az adott szervezet humán erőforrás gazdálkodási stratégiájához illeszkedő működtetése érdekében mindenképpen ki kell alakítani egy olyan központi szervezeti egységet, egy „Tehetségkoordinációs Centrum”-ot, ahol minden, a tehetségfejlesztéssel kapcsolatos információ egyszerre rendelkezésre áll.

- E centrumba futnak be a jelentkezések, itt történik a jelentkezések elbírálása a bemeneti kritériumok mentén. A tervek szerint a jelöltekkel való kapcsolattartás is a Tehetségkoordinációs Centrum feladata.
- Az elvégzett tehetséget előrejelző kompetenciamérések (bemeneti és kontrollmérések) eredményeit tároló szakmai és vezetői „Tehetség adatbank” a profil-illeszkedésvizsgálatok eredményei, a rendelkezésre álló tehetséginstruktorok adatbázisa, valamint a képzések, tréningek, elérhető szakemberek adatbázisa szintén kialakítandó eleme a KRTR rendszernek. Nem utolsó sorban a központba kell befutnia a szervezeti személyzeti igényeknek is, hiszen ezek ismeretében lehet célirányosan keresni a megfelelő profilt a rendelkezésre álló „Tehetség adatbank”-ban, és ennek fényében lehet dönteni aktiválásról és passziválásról is.
- A Tehetségkoordinációs Centrumban dolgozó szakemberek jelölik ki a kompetenciafejlesztésben részesülő számára a tehetséginstruktor. Ennek szakmai és szervezeti szempontjait, illetve kereteit mindenképpen célszerű a jövőben megfogalmazni.
- A tehetségmenedzsment folyamat során a tehetséginstruktor rendszeres kapcsolatban áll, és egyeztet a Centrum szakembereivel.

14.8. A tehetséginstruktori hálózat

14.8.1. A TEHETSÉGINSTRUKTOROK SZEREPKÖRE

A tehetséginstruktorok szerepüket tekintve mentorálást végeznek, így jelentős hatást gyakorolnak az általuk mentorált személy személyiség és karrierfejlődésére is egyaránt. Modellünkben a mentorálás olyan speciális, egyénre szabott támogatási formákat jelent, melyek az egyén képességeinek kibontakozását elősegítik. A mentor útmutatást, támogatást ad, kihívásokat és lehetőségeket teremt, hogy a mentorált a kitűzött céljai eléréséhez megtalálja a számára legmegfelelőbb utat. Ennek következtében a fejlődésért nem a mentor felelős, hanem maga a mentorált.

A fenti meghatározás értelmében a tehetséggondozás területén is jól alkalmazható módszerről van szó, mely szerveződhet informális (spontán) keretek között, de formális, azaz szervezett keretek között egyaránt. A formális mentorálás általában speciális munkavállalói réteget céloz meg.

A mentorálás módszertani jelentősége abban áll, hogy nemcsak egy adott konkrét tehetségterület fejlesztésére ad lehetőséget, hanem jóval szélesebb spektrumú eszköz, hiszen a mentorálás egyfajta segítő kapcsolat is egyben. Fontos, hogy a kedvező hatások tartóssá válásához szükséges idő legalább egy év (Kállai, 2015).

14.8.2. A TEHETSÉGMENTORÁLÁSI FOLYAMAT MÓDSZERTANI VONATKOZÁSAI

- A tehetségmentorálási folyamat elején javasolt egy úgynevezett tehetségmentorálási szerződést kötni, melynek tartalmaznia kell, hogy mit vállalnak az érintett felek, a titoktartási kötelezettséget, a szupervízió/kapcsolattartás formáját, a heti/havi mentorálási időt, az elkötelezettség időtartamát, a mentorálás helyét, a kapcsolattartás módját.
- A külső személyek (kollégák, feljebbvaló) szerepét is tisztázni kell, például hogy kivel, miről beszélhet a mentor és a mentorált.

- A kölcsönös elvárások és hozzájárulások tisztázása is kiemelt eleme a tehetségmentorálási folyamatnak, mivel így számos félreértés és konfliktus megelőzhető.
- A hatékony mentorok interaktív, fejlődésre fókuszáló kapcsolatot alakítanak ki a mentorálttal, rugalmasan követik a mentorált szükségleteit. Ennek megfelelően a tehetséget mentoráló szakember három fontos szerepkör lát el (Dávid és mtsai, 2014):
 - Az elsőben tanácsadóként információt ad különféle témákról, lehetőségekről, eljárásokról.
 - Máskor úgynevezett együttműködőként a mentorálttal közösen tervet készít, problémát old meg.
 - A harmadik szerepkörben pedig coach-ként segíti a mentoráltat elakadások, vagy éppen jelentős kihívások előtt.

14.8.3. A TEHETSÉGINSTRUKTOR SZEMÉLYISÉGE

Mivel jelenős mennyiségű időt és elköteleződést kíván a mentorálási folyamat, automatikusan nem mindenki alkalmas e feladatkör ellátására. A munka világában a mentortól az alábbi viselkedés- és személyiségjellemzők mindenképpen elvártak (Allen, 2003):

- prozociális viselkedés, prozociális diszpozíció
- célorientáltság,
- szervezeti polgárként való viselkedés,
- empátia,
- altruisztikus személyiség: nagylelkűség, kedvesség, segítőkészség.

14.8.4. A TEHETSÉGINSTRUKTORI HÁLÓZAT MŰKÖDÉSE

- A leendő tehetséginstruktorok számára a KRTR Pszichológiai Moduljába való belépés előtt célszerű felkészítést tartani tehetségpszichológiából.
- A kompetenciafejlesztésben részesülő munkavállalók tehetséginstruktorai számára biztosítani kell az egymással való kapcsolattartás lehetőségét is, illetve havi rendszerességgel célszerű számukra esetmegbeszélő és/vagy szupervíziós lehetőséget biztosítani. Ennek fontosságát a szakirodalom is hangsúlyozza (Vö.: Kállai, 2015).
- A tehetséginstruktorok által kidolgozott fejlesztési terv nem csak a kompetenciafejlesztésre terjedhet ki, hanem a Pszichológiai Modulon túlmutatóan része lehet különböző szakmai továbbképzéseken való részvétel előirányzása, szakmai versenyen való részvétel, pályázatokon/konferenciákon való részvétel, de akár publikálás is stb.
- A tehetséginstruktor feladatkörébe tartozik a munkavállalóval egyeztetett fejlesztési terv rövid és hosszú távú céljainak megvalósítását támogatni, menedzselni és figyelemmel követni.
- Felmerülő akadályok, problémák esetén saját hatáskörén belül igyekszik azokat megoldani, azon túlmutatóak esetén jelzéssel él a Tehetségkoordinációs Centrum felé. Ennek érdekében legalább havi egy alkalommal személyesen találkozik a hozzá rendelt munkavállalóval.
- A fejlesztett személyről vezetett Tehetséginstruktori Naplóba (ez lehet online dokumentum, amire a Tehetségkoordinációs Centrum is rálát) rögzíti az elvégzett munkát.
- A fejlesztési ciklus végén összegző értékelést készít a fejlesztési terv megvalósításáról.

13.8.5. AZ EGYÉNI TEHETSÉGFEJLESZTÉSI TERV MÓDSZERTANI VONATKOZÁSAI

Az egyéni tehetségfejlesztési terv kialakításakor és megvalósításakor négy fontos gondolati egység/szakasz mentén érdemes haladni (14.4. ábra).



14.4. ábra: A tehetségfejlesztési terv kialakításának és megvalósításának szakaszai

Az első szakaszt a fejlődési szükségletek felmérése jelenti, a másodikat a célkitűzés és sikerkritériumok meghatározása, a harmadikat a célokhoz rendelt tevékenységek és esetleges képzések, fejlesztések kidolgozása úgynevezett „idővonal” mentén jelenti, végül pedig a negyediket az értékelési, visszacsatolási, értékelési szakasz jelenti, melynek végén vagy lezárul a fejlesztés, vagy új ciklus kezdődik.

A fejlődési szükségletek felmérése

Ennek meghatározásában az elvégzett **TehetségKiválasztást Elősegítő Tesztrendszer** eredményei a mérveadók. Kijelölendő a Top3 fejlesztendő és a Top3 kiemelkedő terület. A fejlesztendő területek között háromnál több egy időben történő megjelölése nem célszerű.

A célok és sikerkritériumok meghatározása

A célok meghatározásánál rövid (1-2 éves), illetve hosszútávú (3-5 éves) célok jelölhetők meg. érdeemes először a hosszútávú célokat megjelölni, majd ezekből ütemezetten levezetni a rövid távú célokat. A rövid távú céloknál az angol nyelvű szakirodalom által úgynevezett SMART céloknak nevezett célok kijelölése az irányadó (Dara, 2011):

- S = (Specific) Specifikus, konkrét
- M= (Measurable) Mérhető
- A= (Achievable) Elérhető
- R= (Relevant) Releváns, fontos
- T= (Time-bound) Határidőhöz kötött

A megfelelő célok felállítása igen hatékony stratégia mind a személyes, mind a szervezeti sikeresség szempontjából. A szakirodalom a viselkedésváltoztatás egyik legjelentősebb eszközének tekinti, mivel teljesítményének és produktivitásának növelésére ösztönzi a munkavállalót. Ennek érdekében három típusú cél jelölhető ki (Division of Human Resource, University of South Carolina):

- Személyes célok: ezekhez azok a képességek tartoznak, melyek fejlesztésre azért vállalkozik az illető, magánéletében hasznát veszi. Pl.: az időgazdálkodás képességének fejlesztése a magánélet mellett a munkavégzésre is kedvezően hat.
- Szakmai célok: ehhez kapcsolódóan olyan képességek fejlesztése zajlik, melyek a jelenlegi munkavégzési hatékonyságot növelik, illetve olyanok, melyek a jövőben lesznek hasznosak.
- Karriercélok: ide olyan tevékenységek és képességfejlesztések tartoznak, melyek segítségével a munkavállaló előrébb juthat, kedvezőbb szervezeti pozíciót foglalhat el.

Tevékenységek és képzések időterve

Célszerű az elérendő célokhoz konkrétan hozzárendelni a megfelelő tevékenységeket, fejlesztéseket, illetve ezek időbeli és fontossági sorrendjét. További teendő azoknak az erőforrásoknak és szükséges támogatóknak a megjelölése, melyek igénybe vehetők, illetve szükségesek.

Értékelés és visszacsatolás

A fejlesztési terv minden egyes célkitűzésének megvalósítási lépéseit monitorozni és értékelni szükséges. Rögzíteni kell, ha egy részeredmény elérésre került, pl. egy képzést teljesített a munkavállaló. Célszerű motiváló, pozitív visszajelzéssel ösztönözni a mentorált személyt a következő lépés megtételére.

14.9. A javasolt komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer pszichológiai moduljának illeszkedése a Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modellbe (KMTM)

Az üzleti tehetségmenedzsment alappilléreihez való illeszkedés

Az általunk javasolt komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer pszichológiai modulja az üzleti alapú szervezeti tehetségmenedzsment három alappillére közül eleget tesz:

- Az integrációnak, azaz annak a követelménynek, miszerint: „a tehetségmenedzsment programokat össze kell hangolni egymással, a tágabb értelemben vett üzleti stratégiával és célokkal, illetve a munkaerő vonzására és megtartására irányuló egyéb tervekkel” (Fodor, Olajos, 2023b).
- A szegmentálásnak, melynek célja, „hogyan azonosítsuk a szervezet szempontjából meghatározó képességű dolgozókat, definiáljuk a különböző dolgozói csoportok jellegzetességeit” (Fodor, Olajos, 2023b).
- A harmadik követelménynek, az üzleti értelemben vett agilitásnak csak részben felel meg modulunk (Vö.: Fodor, Olajos, 2023b). A piaci szereplők esetén ugyanis a változó üzleti és gazdasági körülményekhez való gyors és rugalmas alkalmazkodást követelménye hatványozottan fontos. Jelen esetben viszont egy közszolgálatot ellátó szervezetről van szó, mely nem üzleti alapon szerveződik, s melynek vannak olyan törvényi kötelezettségekből fakadó feladatai, melyek nem változnak. Ugyanakkor modulunk adaptív jellegéből és a beépített visszacsatolásokból fakadóan mutat rugalmasságot így ebben az értelemben az agilitás megjelenik benne.

Mindemellett az általunk kidolgozott pszichológiai modul a KMT Modell (Fodor, Olajos, 2023b) Toborzás, kiválasztás, illetve Képzés, fejlesztés szakaszait fedi le, illetve a bemutatott modellhez illeszkedően ciklikus szemléletű, szintén épít a feedback folyamatokra.

A bemutatott modellilleszkedéseken túl fontosnak tartjuk, hogy az általunk kidolgozott pszichológiai modul – amennyiben erre sor kerül – úgy kerüljön bevezetésre a gyakorlatba, hogy ott is illeszkedjen a jövőbeli Komplex Rendészeti Tehetségmenedzsment Rendszer már meglévő elemeihez.

14.10. Összegző ajánlások

- A szervezeti tehetség tudatosság növelése: a tehetséggondozás rövid- és hosszútávú szervezeti céljának deklarálása és kommunikálása.
- A szervezeti tehetség koncepció megismertetése a munkavállalókkal.
- A szakmai és vezetői tehetség különválasztása.
- Erőforrások feltérképezése (központi és helyi szinten: infrastruktúra, emberi erőforrás...) a program elindítása előtt.
- Nyitott rendszer, mely nem egy szűk elit kiváltságának tartja a tehetségmenedzsment rendszerbe való részvételt.
- Új szervezeti egység kialakítása a koordinációs feladatok ellátására.
- Információs adatbázisok, „adatbankok” hálózatának kiépítése.
- A tehetséginstruktori hálózat kialakítása.
- A pszichológiai modul monitorozása és feedback-je.
- A kompetenciafejlesztés mellett más tehetséggondozási formák (tehetségtanácsadás, coaching, versenyek, publikálási lehetőségek, szakmai képzéseken való részvétel) tervszerű alkalmazása egyéni tehetségfejlesztési tervben rögzített módon.
- A tehetségmenedzsment egyéb szakaszaival/elemeivel való összhang megteremtése. A munkavállaló és a tehetségfejlesztést koordinálók számára is legyen világos a tehetségfejlesztési folyamat kimenete: jutalmazás, előléptetés, erkölcsi elismerés stb.

IRODALOMJEGYZÉK

- Abari K., Balázs K., Hőgye-Nagy Á., Kurucz Gy., Münnich Á. (2014). A KVKteszt leírása és alapvető jellemzői. In Hegedűs Judit (szerk.), *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról* (pp. 67-87). Budapest: BELÜGYMINISZTERIUM. http://real.mtak.hu/28656/1/14_TANULMANYKOTET.pdf
- Allen, T. D. (2003). Mentoring others: A dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 134-154.
- Balázs K., Hőgye-Nagy Á. (2023). *Vezetői interjúk elővizsgálati szekunder elemzése*. In Münnich Á., Olajos T., Fodor Sz. (szerk.), *A rendészeti tehetség kompetencia alapú kritériumrendszerének, valamint a vonatkozó kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek tudományos kutatáson alapuló meghatározása. A Komplex Rendészeti Tehetségmenedzsment Rendszer kialakítását megalapozó kutatás*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Dara, P. (2011): *Teljesítménymenedzsment*. Budapesti Gazdasági Főiskola. Budapest.
- Dávid M., Gefferth É., Nagy T., Tamás M. (2014). *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Budapest: MATEHETSZ.
- Fodor Sz., Olajos T.(2023a). *Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kiépítését megalapozó strukturált interjúk elemzésének eredményei*. In Münnich Á., Olajos T., Fodor Sz. (szerk.), *A rendészeti tehetség kompetencia alapú kritériumrendszerének, valamint a vonatkozó kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek tudományos kutatáson alapuló meghatározása. A Komplex Rendészeti Tehetségmenedzsment Rendszer kialakítását megalapozó kutatás*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Fodor Sz., Olajos T.(2023b). *A munkahelyi tehetségmenedzsment alapjai*. In Münnich Á., Olajos T., Fodor Sz. (szerk.), *A rendészeti tehetség kompetencia alapú kritériumrendszerének, valamint a vonatkozó kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek tudományos kutatáson alapuló meghatározása. A Komplex Rendészeti Tehetségmenedzsment Rendszer kialakítását megalapozó kutatás*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Garai, K. (2007). *Részletesen a sokat emlegetett „soft skill”-ek világáról I.-II.* Online dokumentum. [https://www.hrportal.hu/hr/reszletesen-a-sokat-emlegetett-soft-skill-ek-vilagarol-\(i\)20061025](https://www.hrportal.hu/hr/reszletesen-a-sokat-emlegetett-soft-skill-ek-vilagarol-(i)20061025).
- Juhász, M. (2004). A soft-skillek szerepe a munkahelyi viselkedésben. *Munkaügyi Szemle*, 11, 8-12.
- Kállai G. (2015). Az Útravaló ösztöndíjprogram értékelése. In: Kállai G. (szerk.), *Tehetséggondozó programok*. Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet, Budapest. 85-134.
- Malét-Szabó E., Hegyi H., Hegedűs J., Szeles E., Ivaskevics K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1). 15-74. http://www.Belugyminisztrium-tt.hu/rtt/assets/letolt/rt/201801/04_Szeles_Erika_Rendori_alapkompenciak.pdf
- Malét-Szabó E., Münnich Á., Balázs K., Hőgye-Nagy Á. (szerk.) (2023) *Az egységes közszolgálati alapkompenciákat vizsgáló tesztrendszer pszichológiai alapjai*
- Münnich Á., Kurucz Gy. (2014). KVKteszt. Az egyedi adatok összesítésére alkalmas komplex modell. *Kutatói Beszámoló*, Belügyminisztérium.
- Olajos T., Fodor Sz. (2023a). *A felnőttkori tehetség pszichológiai jellemzői*. In Münnich Á., Olajos T., Fodor Sz. (szerk.), *A rendészeti tehetség kompetencia alapú kritériumrendszerének, valamint a vonatkozó kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek tudományos kutatáson alapuló meghatározása. A Komplex Rendészeti Tehetségmenedzsment Rendszer kialakítását megalapozó kutatás*. Budapest: Belügyminisztérium.

- Olajos T, Fodor Sz., Balázs K., Hőgye-Nagy Á. (2023). *A szakmai és vezetői tehetség prediktív kompetenciái és viselkedéssjegyei az elővizsgálatok és a szakirodalom alapján.* In Münnich Á, Olajos T., Fodor Sz. (szerk.), *A rendészeti tehetség kompetencia alapú kritériumrendszerének, valamint a vonatkozó kompetenciaprofil-összefüggésrendszerek tudományos kutatáson alapuló meghatározása. A Komplex Rendészeti Tehetségmenedzsment Rendszer kialakítását megalapozó kutatás.* Budapest: Belügyminisztérium.
- University of South California (é.n.). *Division of Human Resources.* University of South California. https://sc.edu/about/offices_and_divisions/human_resources/professional_development/idp/index.php

14.12. MELLÉKLET

A TehetségKiválasztást Elősegítő Tesztrendszerben található kompetenciák és prediktív viselkedéses jegyek összegző táblázata

Az alábbi táblázatban színkódos jelölés alapján látható, hogy a **TehetségKiválasztást Elősegítő Tesztrendszerben** kidolgozásra került kompetenciák és viselkedéses jegyek milyen viszonyban állnak a korábbi, vezető kiválasztást segítő, illetve **AlapKompetencia Vizsgáló Tesztrendszer** egyes kompetenciáival, illetve viselkedéses jegyeivel.

SZÍNKÓDOK ÉS JELÖLÉSEK

Kompetencia neveknél alkalmazott színkódok:

Pirossal írva: Az egységes közszolgálati alapkompentencia listához (XII) képest új kompetencia

Feketével írva: Az egységes közszolgálati alapkompentencia listáról (XII) származó kompetencia

Szürkével kitöltve: az interjúk alapján tesztfejlesztésre ajánlottak

Prediktív viselkedéses jegyeknél alkalmazott jelölések:

1) Sárgával kiemelve: adott kompetencián belüli eltérő viselkedéses jegyek a szakmai és vezetői tehetőség esetén.

2) A viselkedésjegyek státusa egy adott kompetencián belül:

a) Átdolgozott: a származási kompetencialistához képest kissé más viselkedésjegyeket és/vagy más megfogalmazásokat tartalmaz Tesztfejlesztés: amit a korábbi tesztfeladatok közül meg lehet hagyni, azoknak a nehezített verziója + új feladat kidolgozása, ha nem fedhető le a korábbiakkal az átdolgozott viselkedésjegy.

b) Változatlan: A származási kompetencialistához képest változatlan viselkedésjegyeket tartalmaz. Tesztfejlesztés: nehezített verzió.

c) Csökkentett: A származási kompetencialistához képest kevesebb viselkedésjegyet tartalmaz, de azok változatlanok. tesztfejlesztés: a megmaradó jegyekhez kapcsolódó feladatok fejlesztése (nehezített verzió)

d) Új: Mind a kompetencia, mind a hozzá tartozó viselkedésjegyeket mérő tesztfeladatok teljeskörű kidolgozása szükséges.

3) (V): A vezetői kompetencialistáról származó viselkedésjegy.

Kompetenciák	A szakmai tehetség prediktív viselkedéses jegyei	A viselkedési jegyek státusa	A vezetői tehetség prediktív viselkedéses jegyei	A viselkedési jegyek státusa
Döntési képesség	A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket időben és optimálisan meghozza.	Átdolgozott	A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket időben és optimálisan meghozza.	Átdolgozott
	A hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja és azokat a megfelelő helyre továbbítja.		Képes a döntési helyzetben felmérni a lehetséges alternatívákat.	
	Képes a döntési helyzetben felmérni a lehetséges alternatívákat.		Delegálni, megosztani tudja a feladatokat.	
Együttműködés	Amennyiben a feladat megkívánja, együttműködik munkatársaival.	Átdolgozott		
	Tevékenységét összehangolja munkatársaival.			
	A hiányzó információk megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad.			
Irányító, befolyásoló képesség		Átdolgozott	Hajlamos társait befolyásolni, általában irányítja azt a tevékenységet, amiben részt vesz.	Új
			Véleményét mások számára meggyőző módon, eredményes érveléssel teszi közzé.	
			Nehéz helyzetekben képes önmagát és társait is motiválni.	
Érzelmi intelligencia	Tisztában van saját érzelmi állapotával.	Átdolgozott	Tisztában van saját érzelmi állapotával.	Átdolgozott
	Uralkodik az indulatain.		Uralkodik az indulatain.	
	A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja.		A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja.	
	Társas kapcsolataiban érzékeny és empátikus.		Munkatársaival empátikus és toleráns.	
Felelősségvállalás	Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.	Változatlan	Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.	Átdolgozott
	Vállalja döntései következményét.		Vállalja döntései következményét.	
	Tetteiről számot mer és tud adni.		Vállalja a felelősséget a csoportja tevékenységéért. (V)	
Határozottság, magabiztoság	Mások kritikái észrevételét képes elfogadni és hasznosítani.	Átdolgozott	Mások kritikái észrevételét képes elfogadni és hasznosítani.	Átdolgozott
	Fellépése határozott és magabiztos.		Fellépése határozott és magabiztos.	
	Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.		Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.	

Hatékony munkavégzés	Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.	Csökkentett	Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.	Csökkentett
	Önfejlesztési igény jellemzi.		Önfejlesztési igény jellemzi.	
	A munka során reális célokat állít maga elé és törekszik azok elérésére.		A munka során reális célokat állít maga elé és törekszik azok elérésére.	
Kommunikációs készség	Érthetően, helyesen fejezi ki magát szóban és írásban.	Átdolgozott	Érthetően, helyesen fejezi ki magát szóban és írásban.	Átdolgozott
	A szóbeli közlést kísérő testbeszédet helyesen értelmezi.		A szóbeli közlést kísérő testbeszédet helyesen értelmezi.	
	Jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik.		Jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik.	
	Az írott szövegben közvetített információkat és gondolatokat megérti. (Szövegértés)		Képes a mások által elmondottakat/leírtakat elemezni és értékelni. (Verbális deduktív gondolkodás)	
Konfliktuskezelés	Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül.	Átdolgozott	Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül.	Átdolgozott
	Törekszik rá, hogy együttműködve olyan megoldást találjon, amely az érintett felek számára elfogadható.		Törekszik rá, hogy együttműködve olyan megoldást találjon, amely az érintett felek számára elfogadható.	
	—		Hatékonyan kezeli a konfliktusokat.	
Önállóság	Munkavégzése során nem igényel részletesen útmutatást.	Átdolgozott	Külön ösztönzés nélkül, saját magától veti fel gondolatait, elképzeléseit.	Átdolgozott
	Összetett feladatot is képes önállóan elvégezni.		Összetett feladatot is képes önállóan elvégezni.	
	Önállóan képes új, váratlan feladatot is megoldani.		Önállóan képes új, váratlan feladatot is megoldani.	
Problémamegoldó készség	Képes a felmerülő problémákat azonosítani.	Változatlan	Képes a felmerülő problémákat azonosítani.	Változatlan
	Problémák felmerülése esetén a lehetséges megoldási alternatívákból képes kiválasztani a legoptimálisabbat.		Problémák felmerülése esetén a lehetséges megoldási alternatívákból képes kiválasztani a legoptimálisabbat.	
	Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.		Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.	
Pszichés terhelhetőség	Váratlan és/vagy nehéz helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.	Átdolgozott	Váratlan és/vagy nehéz helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.	Átdolgozott
	Száma egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.		Száma egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.	
	Terhelhető, nagy munkabírású.		Terhelhető, nagy munkabírású.	
	A stresszt hatékonyan kezeli. (V)		A stresszt hatékonyan kezeli. (V)	

Szabálykövetés, fegyelmezetttség	Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat.	Átdolgozott	Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat.	Átdolgozott
	Elkötelezett, elhivatott, szervezetéhez lojális.		Elkötelezett, elhivatott, szervezetéhez lojális.	
	Követi és határidőre elvégzi a kapott utasításokat. (V)		Követi és határidőre elvégzi a kapott utasításokat. (V)	
Rugalmasság, alkalmazkodóképesség	Képes változtatni viselkedésén, ha a helyzet azt kívánja.	Átdolgozott	Képes változtatni viselkedésén, ha a helyzet azt kívánja.	Átdolgozott
	Képes alkalmazkodni a folyamatosan változó feladatokhoz.		Képes alkalmazkodni a folyamatosan változó feladatokhoz.	
	Több feladat egyidejű végrehajtása során képes figyelmét megosztani köztük.		Több feladat egyidejű végrehajtása során képes figyelmét megosztani köztük.	
Szervező-készség, lényeglátás	Képes az elvégzendő feladatokat sorba rendezni, megtervezni.	Új	Összetett helyzetekben, feladatokban képes a fontossági sorrend felállítására.	Új
	Képes a lényegest a lényegtelenről elválasztani.		Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni. (V)	
	Képes az összefüggések, logikai kapcsolatok felismerésére.		Képes az összefüggések, logikai kapcsolatok felismerésére.	
	Helyzetfelismerése gyors és pontos.		Képes a lényegest a lényegtelenről elválasztani.	
Kreativitás	Problémamegoldás esetén eredeti ötletei vannak.	Átdolgozott	Problémamegoldás esetén eredeti ötletei vannak.	Átdolgozott
	Munkájában kedveli az összetett, kihívást jelentő új feladatokat.		Munkájában kedveli az összetett, kihívást jelentő új feladatokat.	
	Képes az ismert adatokat újszerűen összekapcsolni a megoldás érdekében.		Képes az ismert adatokat újszerűen összekapcsolni a megoldás érdekében.	
	Egy adott problémát sok oldalról közelít meg.		Támogatja és ösztönzi az új kezdeményezéseket. (V)	
Intellektuális képességek	Gyors képzettársításra képes, felismeri a feltételeknek megfelelő összes lehetőséget.	Új	Tények, részletek összeillesztésével alakítja ki a teljes képet, ez alapján összegez.	Új
	Figyelme kiváló.		Felismeri a belső ellentmondásokat, logikai hibákat.	
	Összetetten, egyszerre több szempontot is érvényesítve gondolkodik		Összetetten, egyszerre több szempontot is érvényesítve gondolkodik.	
	Kiválóan emlékszik képekre, ábrákra, látott dolgokra.		Kiválóan emlékszik szóbeli és írásbeli információkra.	
	Műszaki érzékkel rendelkezik.			
Vezetői jellemzők			Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek terén példát mutat. Következetes. (V) Társai gyakorta tekintik döntőbíró-nak, vagy tanácsadónak. Előrelátó. Önértékelése reális.	Új

15. AZ ÚJ RENDÉSZETI TEHETSÉGMENEDZSMENT PROGRAM KONCEPCIÓJA

Malét-Szabó Erika

A Belügyminisztérium Személyügyi Helyettes Államtitkársága által a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. azonosító számú, „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű projekt keretében végrehajtott és a kötet többi tanulmányában ismertetett tudományos kutatás eredményeire alapozva 2022-2022 között került megvalósításra az I. Pilot Rendészeti Tehetségmenedzsment Program. Az eredetileg 2 éves, de a COVID-19-es járvány következtében csak 2022 decemberében záruló pilot programban a rendvédelmi szervek részéről összesen 36 fő tehetség, valamint az őket támogató szakmai vezetők, személyügyi szakemberek és pszichológusok – további köze 100 fő – vettek részt. A program megvalósítása során szerzett egyéni tapasztalatok, valamint a megtartott értékelő összejövetelek és szakmai konferenciák összegzése alapján került kialakításra a **Rendészeti Tehetségmenedzsment Program** (rövidítése: **RTMP**) alábbiakban röviden ismertetésre kerülő koncepciója.

15.1. A Rendészeti Tehetségmenedzsment Program célja:

A Rendészeti Tehetségmenedzsment Program célja, hogy a Belügyminisztérium a rendvédelmi szervekkel és szakemberekkel együttműködésben kiemelt figyelmet és lehetőségeket nyújtson a szakmailag kiemelkedő, illetve vezetői tehetséggel bíró rendvédelmi munkatársak számára a rendvédelmi pályán való hosszútávú megtartásuk érdekében

Kiket vár a program?

A program azokat a rendvédelem iránt elkötelezett, saját szakmai / vezetői fejlődésükre motivált munkatársakat kívánja támogatni, akik szeretnék kiaknázni a program nyújtotta lehetőségeket és szívesen tesznek erőfeszítéseket szakmai, vagy vezetői előrelépésük érdekében.

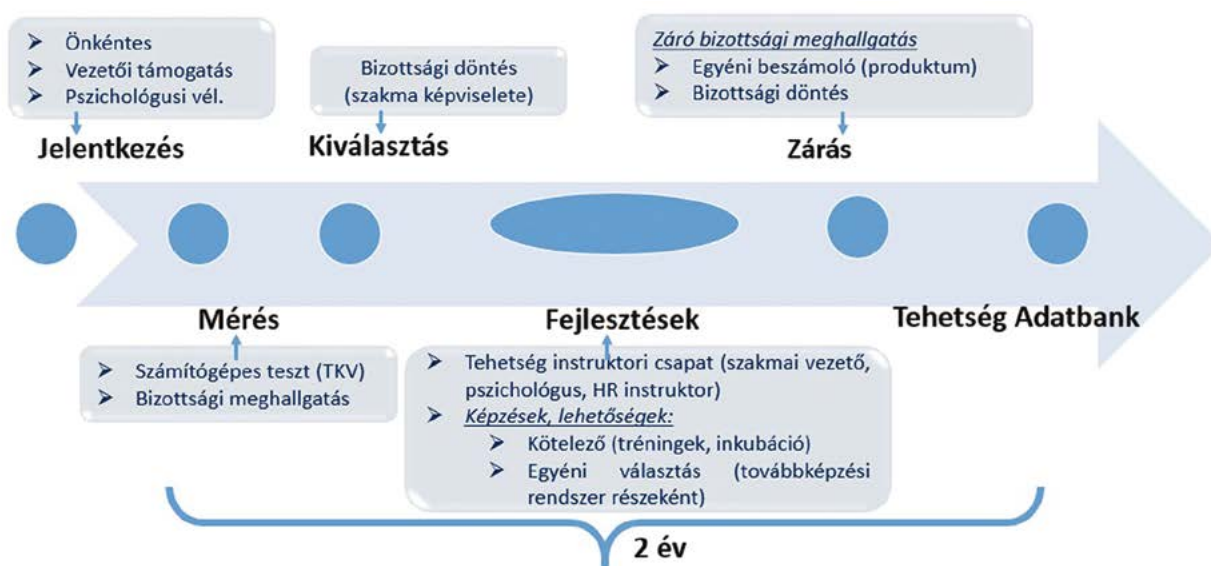
15.2. A Rendészeti Tehetségmenedzsment Program tartalma

A **2 éves program** tartalma minden esetben **személyre szabott**. A program kezdetén kialakított **egyéni tehetségfejlesztési terv**ben jelennek meg azok a képzési igények, szakmai / vezetői feladatok és lehetőségek, valamint önfejlesztési teendők, amelyek támogatják a tehetség kibontakozását, fejlődését.

Az egyéni fejlesztési terv kialakítását, valamint a lehetőségek felkutatását, és a fejlődéshez szükséges teendők többszöri átgondolását egy-egy a személyügyi szakterületről kijelölt **tehetség instruktorként segíti** minden programban résztvevő esetében. A tehetség instruktorként erre kijelölt **szakmai vezető** és a területen dolgozó **alapellátó pszichológus** is támogatja az egyénre szabott tehetségfejlesztési terv kialakítását és megvalósulását.

A program elején minden kiválasztott tehetség részt vesz az ön- és karriermenedzselési készségei fejlesztését támogató 3 db 3 napos tréningen. A tréningeken szerzett tapasztalatok szerves folytatásának tekinthető az RTMP program újításaként kidolgozott „ötlet **inkubációs**” folyamat, melynek kifejezett célja segíteni, katalizálni a tehetségek egyedi ötleteinek, javaslatainak a részletes kidolgozását, valamint megvalósulását.

A program lezárásakor a résztvevő tehetségek **szakértői bizottság** előtt számolnak be a programban végzett tevékenységeikről és eredményeikről, melynek során bemutatják az általuk a program során kidolgozott egyéni **produktumukat**. Mindez, valamint az egyéni portfóliójuk alapján a szakértői bizottság dönt a program elvégzésének az eredményességéről, valamint arról, hogy a végzett tehetség bekerülhet-e a Belügyminisztérium által vezetett **Rendészeti Tehetség Adatbankba**.



15.1. ábra: A Rendészeti Tehetségmenedzsment Program folyamata

15.3. A Rendészeti Tehetségmenedzsment Program szereplői és feladataik

A kiválasztott tehetségek fejlődését, az **állományilletékes parancsnokon** kívül a tehetség alapellátó pszichológusa, valamint a rendvédelmi szerv országos parancsnoka által kijelölt szakmai vezető, valamint a tehetség állományilletékes parancsnoka által a személyügyi szakterületről kijelölt ún. tehetség instruktör is támogatja. Az alábbiakban a program szereplőinek feladatait mutatjuk be általánosságban, mivel a konkrét feladatok minden tehetség esetében az ő személyéhez igazodók lesznek.

A tehetség feladatai, jogai és kötelezettségei:

A programban résztvevő tehetség saját fejlődésének elsősorú motivátora és felelőse. Motivációjára már jelentkezőként szükség van a pályázati anyag és a bizottsági meghallgatáshoz szükséges prezentáció magas színvonalú elkészítéséhez. Ezekkel az anyagokkal és a bizottsági meghallgatáson tanúsított teljesítményével, válaszaival mutathatja be elkötelezettségét a szakmai / vezetői fejlődése iránt.

A programba kerülve a tehetség az alábbi feladatokat végzi:

- részt vesz a tehetségek specifikus kompetenciafejlesztését célzó tréningeken;
- előkészíti egyéni fejlesztési tervét a fejlesztési célok megfogalmazásával, a lehetséges feladatok, képzések és fejlődési lehetőségek felkutatásával;
- aktívan részt vesz fejlesztési tervének kialakításában, a tehetség instruktornal, támogató szakmai vezetővel, alapellátó pszichológussal, valamint a tehetség trénerrel együttműködve;
- közvetlen vezetőjét kellő részletességgel tájékoztatja, vele egyeztet a programban vállalt tevékenységeiről;
- megvalósítja a fejlesztési tervében vállalt feladatokat;
- kapcsolatot tart a tehetség instruktornal, tájékoztatja őt a nagyobb feladatok elvégzéséről, fontosabb mérföldkövek megtételéről, valamint az esetlegesen felmerülő problémákról, változásokról;
- folyamatosan figyeli, keresi a saját fejlődését szolgáló lehetőségeket, és ezeket jelzi a tehetség instruktornak;
- önfejlesztési tevékenységet végez és erről meghatározott rendszerességgel beszámol a támogató szakmai vezetőnek és a tehetséginstruktornak;
- tevékenységeiről feljegyzést készít a fejlesztési naplóban;
- felkészül a záró bizottsági meghallgatásra részt vesz rajta.

A tehetség instruktork szerepe és feladatai:

A tehetség instruktork olyan a személyügyi szakterületről a tehetség mellé kijelölt személy, aki jól ismeri a Rendészeti Tehetségmenedzsment Programot, és egyfajta koordinátori szerepben segíti a tehetség eredményes részvételét a programban. A tehetség instruktork jellemzően az alábbi feladatokat végzi:

- a program elején felveszi a kapcsolatot a hozzá tartozó tehetséggel / tehetségekkel, és tájékoztatja őket a program további lépéseiről, valamint egyezteti a kapcsolattartás kereteit;
- segít a tehetségnek az egyéni fejlesztési terve előkészítésében, a felmerülő kérdések megválaszolásával, célok pontosításával, valamint a lehetőségek felkutatásában való közreműködéssel;
- koordinálja az egyéni tehetségfejlesztési terv kialakítását célzó megbeszéléseket;
- kapcsolatot tart az RTMP központi koordinátorával, a programról való visszajelzés és a felmerülő kérdések tisztázása érdekében;
- a tehetség közvetlen vezetőjét kellő részletességgel tájékoztatja, vele egyeztet a tehetségnek a programban vállalt tevékenységeiről;
- figyelemmel kíséri a tehetség fejlesztési tervben vállalt feladatainak megvalósulását;
- kapcsolatot tart a tehetséggel, tájékoztatást kér a nagyobb feladatok elvégzéséről, fontosabb mérföldkövek megtételéről, valamint az esetleges problémákról, változásokról;
- intézkedik, vagy intézkedést kér a felmerülő problémák kezelésével kapcsolatban;
- intézkedik, vagy intézkedést kér a tehetség által jelzett lehetőségek mozgósítása érdekében;
- figyelemmel kíséri a tehetség tevékenységeiről készített feljegyzéseket a fejlesztési naplóban és jelzi az esetleges pontatlanságokat, hiányokat (pl. tanúsítvány csatolása).

A támogató szakmai vezető szerepe és feladatai:

A RTMP programban résztvevő támogató szakmai vezető a legfontosabb személy a tehetség fejlődését szolgáló szakmai / vezetői lehetőségek meghatározásában, felkutatásában és biztosításában. A támogató szakmai vezető ezért olyan központi szervnél dolgozó, javasoltan legalább főosztályvezetői besorolású beosztást betöltő szakember, akinek kellő szakmai rálátása és hatásköre van a szervezeten belüli lehetőségek biztosításához, valamint a szervezeten kívüli (képzési, gyakorlati) lehetőségek támogatásához.

A támogató vezetőnek kevés, de a program sikerét alapvetően meghatározó feladata van, amely az alábbi tevékenységekben nyilvánulhat meg:

- a program elején szakmai beszélgetést folytat a tehetséggel, hogy támogassa számára a karriertervek és a lehetőségek összehangolását;
- javaslataival részt vesz a tehetség egyéni fejlesztési tervének kialakításában;
- egyeztet a tehetség állományilettékes parancsnokával, valamint a közvetlen vezetőjével;
- szakmai/gyakorlati lehetőségeket biztosít a tehetség számára, illetve ilyen lehetőségekhez jutásban támogatja őt;
- részt vesz a záró bizottsági meghallgatáson és javaslatot tesz a tehetség további tevékenységeivel, előrejutásával kapcsolatban.

Az alapellátó pszichológus szerepe és feladatai:

Az alapellátó pszichológus saját szakmai véleményével, tanácsaival tudja támogatni a tehetségek kibontakoztatását elsősorban a tehetség személyiségére és kompetenciáira összpontosítva.

Az alapellátó pszichológus tevékenysége a programban az alábbiakra terjed ki:

- támogató szakvéleményt ad a tehetségjelöltnek a programba való jelentkezéshez;
- a tehetségkiválasztási eljárás során feltárt kompetenciaprofilja alapján javaslatot ad az erősségek kiaknázásának személyes módjaira, valamint az egyéni kompetenciák területén szükséges fejlődési irányokra vonatkozóan;
- közreműködik az egyéni tehetségfejlesztési terv kompetenciafejlesztést szolgáló részeinek kialakításában és igény esetén – igazodva a saját végzettségéhez és tapasztalatához – a megvalósításában.

A tehetség tréner szerepe és feladatai:

A programban résztvevő tehetségek fejlesztésében fontos szerepe van azoknak a trénereknek, akik a program elején megvalósuló önismereti tréningeket tartják. E trénerek tudnak a – tréning tapasztalatai, a kiválasztási eredmények és a személyes beszélgetések alapján – olyan kompetenciákra vonatkozó visszajelzést adni a tehetségeknek, amely az egyéni fejlesztési tervük egyik alappillérét képezheti.

Ennek megfelelően a tehetség tréner:

- a tréning során fejlesztést biztosít a tehetség számára önismerete mélyítéséhez, valamint a személyiségéhez illeszkedő karrier tudatosabb megtervezéséhez;
- a tréning során tapasztalt viselkedés és megnyilvánulások alapján folyamatosan visszajelzéseket ad a tehetség személyiségére, kompetenciáira vonatkozóan;
- négy szemkört zajló beszélgetés keretében, átfogó visszajelzést ad a tehetségnek a kiválasztási eredményekről és a tréning tapasztalatairól;
- segítő kérdésekkel, javaslatokkal, személyre szabott támogatást nyújt a tehetségnek karriertervei megalkotásához és egyéni fejlesztési tervének megalapozásához.

15.4. A Tehetségbörze, avagy az RTMP program tovább élése

A Rendészeti Tehetségmenedzsment Program I. Pilot Programjának záró bizottsági meghallgatását követően került sor első alkalommal a „Tehetségbörze” elnevezésű rendezvény megtartására azzal a céllal, hogy a programot eredményesen teljesítő tehetséges kollégák kötetlen, a rendvédelmi szervek hierarchiáján átívelő módon bemutatkozhassanak a rendvédelmi szervek szakmai és HR vezetői előtt. A program a visszajelzések alapján rendkívül sikeres volt, számos olyan találkozásra adott lehetőséget, melyek közvetlenül is elő tudták segíteni a tehetségek produktumainak a gyakorlati megvalósulását, a valósággá válását ezzel is biztosítva a Program eredményeinek a tovább élését a mindennapokban.

ÁBRAJEGYZÉK

1.1. ábra: A tehetség három fő személyiség komponense Jacobsen alapján	16
1.2. ábra: A szervezeti tehetségfogalom eltérő megközelítései (saját szerkesztés Gallardo-Gallardo alapján).....	20
3.1. ábra: Komplex Munkahelyi Tehetségmenedzsment Modell (saját szerkesztés)	59
4.1. ábra: A kutatási folyamat ábrája	66
4.2. ábra: Az adatelemzési tervben szereplő statisztikai eljárások (saját szerkesztés)	70
6.1. ábra: Szervezeti tehetség fogalom a válaszadók meghatározásai alapján (saját szerkesztés)	81
6.2. ábra: A szakmai tehetség kompetenciaterületei és azok megjelenő tartalmi körei (saját szerkesztés)	85
9.1. ábra: A „Mióta dolgozik belügyi szervnél?” kérdésre adott válaszok gyakorisága	110
9.2. ábra: A „Mióta dolgozik jelenlegi szervnél?” kérdésre adott válaszok gyakorisága	111
9.3. ábra: A minta eloszlása a munkavégzés helye szerint	112
9.4. ábra: A minta eloszlása iskolai végzettséget tekintve	112
9.5. ábra: A „Mióta dolgozik belügyi szervnél?” kérdésre adott válaszok gyakorisága	113
9.6. ábra: A „Mióta dolgozik jelenlegi szervnél?” kérdésre adott válaszok gyakorisága	113
9.7. ábra: A minta eloszlása a munkavégzés helye szerint	114
9.8. ábra: A minta eloszlása iskolai végzettséget tekintve	115
10.1. ábra: A szakmai tehetség komponenseinek megítélt fontossága a büntetés-végrehajtásra vonatkozóan	120
10.2. ábra: A szakmai tehetség komponenseinek megítélt fontossága a Nemzeti Védelmi Szolgálat vonatkozásában	121
10.3. ábra: A szakmai tehetség komponenseinek megítélt fontossága az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság vonatkozásában	121
10.4. ábra: A szakmai tehetség komponenseinek megítélt fontossága az Országos Rendőrfőkapitányság vonatkozásában	122
10.5. ábra: A szakmai tehetség komponenseinek megítélt fontossága a Terrorelhárítási Központ vonatkozásában	122
10.6. ábra: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciánként az öt legfontosab közé választás gyakorisága	123
10.7. ábra: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán	123
10.8. ábra: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán, a BV pszichológusainak véleménye	125
10.9. ábra: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán, az ORFK pszichológusainak véleménye	125
10.10. ábra: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán	126
10.11. ábra: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán	126
11.1. ábra: A vezetői tehetség komponenseinek megítélt fontossága a büntetés-végrehajtási szervezet vonatkozásában.....	134
11.2. ábra: A vezetői tehetség komponenseinek megítélt fontossága a Nemzeti Védelmi Szolgálat vonatkozásában	135
11.3. ábra: A vezetői tehetség komponenseinek megítélt fontossága az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság vonatkozásában	135
11.4. ábra: A vezetői tehetség komponenseinek megítélt fontossága az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szervek vonatkozásában	136

11.5. ábra: A vezetői tehetség komponenseinek megítélt fontossága a Terrorelhárítási Központ vonatkozásában	136
11.6. ábra: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciánként az öt legfontosabb közé választás gyakorisága	137
11.7. ábra: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán	138
11.8. ábra: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán, a BV pszichológusainak véleménye	138
11.9. ábra: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán, az ORFK pszichológusainak véleménye	139
11.10. ábra: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciánként az öt legfontosabb közé választás gyakorisága a pszichológus minta esetén	139
11.11. ábra: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciák fontosságának átlagos megítélése 11-fokú Likert skálán, a megkérdezett pszichológusok általános véleménye	140
12.1. ábra: A tehetséggondozásba bevont munkavállalók megfelelő arányának megítélése	144
12.2. ábra: A tehetséggondozásba bevonás potenciális előfeltételeinek kiválasztási gyakorisága	145
12.3. ábra: Az ideális szolgálati idő a tehetséggondozási folyamatba való beválasztás előfeltételeként	145
12.4. ábra: A tehetséggondozásba bevont munkavállalók megfelelő arányának megítélése – pszichológus minta	146
12.5. ábra: A tehetséggondozásba bevonás potenciális előfeltételeinek kiválasztási gyakorisága – pszichológus minta	147
12.6. ábra: A tehetségmenedzsment különböző területeinek átlagos megítélése fontosság szempontjából	148
12.7. ábra: A tehetségmenedzsment különböző területeire vonatkozó átlagos elégedettség.....	149
12.8. ábra: A tehetségmenedzsment különböző területeinek fontossága – pszichológus minta	149
12.9. ábra: A tehetségmenedzsment különböző területeire vonatkozó átlagos elégedettség – pszichológus minta	149
12.10. ábra: A hatékony tehetséggondozási formának választás gyakorisága a szervezetre vonatkozóan	149
12.11. ábra: A hatékony tehetséggondozási formának választás gyakorisága a szakterületre vonatkozóan	151
12.12. ábra: A hatékony tehetséggondozási formának választás gyakorisága – pszichológus minta	151
14.1. ábra: Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer pszichológiai modulja a kiegészítő elemekkel	178
14.2. ábra: A standard nine értékek a minta százalékos megoszlását tekintve	181
14.3. ábra: A soft skillek csoportosítása	182
14.4. ábra: A tehetségfejlesztési terv kialakításának és megvalósításának szakaszai	190
15.1. ábra: A Rendészeti Tehetségmenedzsment Program folyamata	200

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

4.1. táblázat: Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer kialakítását megalapozó kutatás terve.....	67
4.2. táblázat: A fővizsgálatban résztvevők megoszlása szervenként.....	69
8.1. táblázat: Az online tehetség kérdőív kérdéskörei.....	105
9.1. táblázat: A minta eloszlása belügyi szervenként	111
9.2. táblázat: A minta eloszlása belügyi szervenként	113
10.1. táblázat: A szakmai tehetség kompetenciáinak legfontosabb leíró jellemzői.....	117
10.2. táblázat: Az egyes kompetenciákhoz tartozó viselkedéssúlyok első főkomponensbeli súlyai	118
10.3. táblázat: A szakmai tehetség felismerése szempontjából a kompetenciáknak az öt legfontosabb közé választás gyakorisága szervenként, a pszichológus minta esetén	127
11.1. táblázat: A vezetői tehetség kompetenciáinak legfontosabb leíró jellemzői	131
11.2. táblázat: Az egyes kompetenciákhoz tartozó viselkedéssúlyok első főkomponensbeli súlyai	132
11.3. táblázat: A vezetői tehetség felismerése szempontjából a kompetenciáknak az öt legfontosabb közé választás gyakorisága szervenként, a pszichológus minta esetén	140
12.1. táblázat: A kompetencia fejlesztéséhez szükséges nettó idő, tréning keretén belül, órában kifejezve.....	152
12.2. táblázat: A kompetencia fejlesztéséhez szükséges nettó idő, szakmai képzés keretén belül, órában kifejezve.	153
13.1. táblázat: A tehetségmenedzsment szakaszaink megítélése: fontosság és elégedettség szempontjából.....	159
14.1. táblázat: A viselkedés-alapú interjú értékelő lapja.....	184
14.2. táblázat: A kompetenciafejlesztésre javasolt tréningek kompetenciaterületenként.....	186



BELÜGYMINISZTERIUM