



Szerkesztette: Dr. Csóka Gabriella, Dr. Szakács Gábor

*A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének
fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.*

*A közszolgálati mentori rendszer bevezetését
megalapozó kutatási jelentés*

*A közigazgatási ösztöndíjprogramok
vizsgálatáról szóló kutatási jelentés*

*A közigazgatási tehetséggondozási rendszer
kiépítését megalapozó kutatási jelentés*





Szerkesztette: Dr. Csóka Gabriella, Dr. Szakács Gábor

*A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási
rendszerének fejlesztését szolgáló
kutatások jelentései II.*

*A közszolgálati mentori rendszer bevezetését
megalapozó kutatási jelentés*

*A közigazgatási ösztöndíjprogramok
vizsgálatáról szóló kutatási jelentés*

*A közigazgatási tehetséggondozási rendszer
kiépítését megalapozó kutatási jelentés*

Nemzeti Közszolgálati Egyetem



A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”
című projekt keretében készült el és jelent meg.

Szerzők:

Krauss Ferenc Gábor, Magasvári Adrienn, Szakács Édua (I. rész)
Dr. Bikki Laura (II. rész)
Krepelka Ágnes, Dr. Szabó Szilvia, Sziklai-Eröss Katalin (III. rész)

Szerkesztették:

Dr. Csóka Gabriella
Dr. Szakács Gábor

Olvasószerkesztő:

Kotró Szimonetta

Kézirat lezárásának dátuma:

2018. szeptember 30.

Kiadja:

© NKE, 2018

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.



TARTALOM

SZERKESZTŐI ELŐSZÓ	7
I. A Közzolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés	12
1. A kutatás elméleti háttere és megalapozása	12
1.1. <i>Előzmények - az igényfelmérő kutatás szerepe</i>	12
1.2. <i>A mentorálás, mint a munkahelyi beillesztés egyik módszere</i>	14
1.3. <i>Mentori megoldások nemzetközi szintén</i>	15
1.4. <i>A mentorálás hazai gyakorlata (a versenyszférában és a közzolgálatban)</i>	15
1.5. <i>A kutatás hipotézisei</i>	18
1.6. <i>A kutatási módszerek</i>	19
1.7. <i>A félig strukturált interjúk résztvevői</i>	22
1.8. <i>Kérdőíves felmérés résztvevői</i>	29
2. A kutatás eredményeinek bemutatása	36
2.1. <i>A pályakezdők munkahelyi beillesztésének gyakorlata</i>	36
2.2. <i>A közzolgálatban elhelyezkedő pályakezdőkkel kapcsolatos elvárások</i>	59
2.3. <i>A bevezetendő közzolgálati mentor rendszerrel kapcsolatos elvárások</i>	94
2.4. <i>A mentorok személyével, kiválasztásával és felkészítésével kapcsolatos elvárások</i>	123
2.5. <i>Rövid összegzés</i>	146
II. A közzigazgatási ösztöndíjprogramok vizsgálatáról szóló kutatási jelentés	147
1. Bevezetés	147
2. A közzigazgatási ösztöndíjprogramokról általánosságban	148
2.1. <i>A Magyar Közzigazgatási Ösztöndíjprogram</i>	148
2.2. <i>Területi Közzigazgatási Ösztöndíjprogram</i>	149
2.3. <i>Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Közzigazgatási Ösztöndíjprogramja</i>	152
3. Mentori rendszer bemutatása	153
3.1. <i>A Magyar Közzigazgatási Ösztöndíjprogram és a Területi Közzigazgatási Ösztöndíjprogram mentori rendszere</i>	153
3.2. <i>A Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Közzigazgatási Ösztöndíjprogramjának mentori rendszere</i>	154
4. A mentorokat érintő kérdőív eredményeinek elemzése	154
5. Összegzés	169
6. Mellékletek	170
6.1. <i>1. számú melléklet</i>	170
6.2. <i>2. számú melléklet</i>	173
6.3. <i>3. számú melléklet</i>	178
III. A közzigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatási jelentés	184
1. A kutatás elméleti háttere és megalapozása	184
2. Bevezetés	185
2.1. <i>Előfelvetések, a kutatás indokltsága</i>	185
2.2. <i>A félig strukturált interjúk kutatás módszertani jellemzői</i>	186
3. kutatás menetének bemutatása	187
3.1. <i>Az interjúk szakmai előkészítése, megalapozása</i>	187
3.2. <i>A próbainterjúk menete és tapasztalatai</i>	187
3.3. <i>Az éles interjúk menete, szakértői terhelések</i>	188
3.4. <i>A kutatási periódus időbelisége</i>	188

4. A vezetői utánpótlás biztosítására szolgáló tehetséggondozási program közigazgatási koncepcióját előkészítő félig strukturált vezetői interjúk jegyzőkönyve	188
5. A vezetői utánpótlás biztosítására szolgáló tehetséggondozási program közigazgatási koncepcióját előkészítő félig strukturált vezetői interjúk vázlata	189
6. A minta jellemzői és bemutatása (statisztikai adatok grafikus bemutatása, az interjú alanyok bemutatása, szakmai életút)	189
6.1. <i>A minta jellemzői és bemutatása</i>	189
6.2. <i>A minta jellemzői alapján levont következtetések, összefüggések</i>	194
7. Az egyes interjúk során a szakmai kérdéskörökre kapott válaszok összesített jellemzői – grafikus megjelenítése és elemzése	195
7.1. <i>Az elemzési szempontok bemutatása, munkamódszer (összesítés, grafikus megjelenítés, faktoranalízis)</i>	195
7.2. <i>Rögzítés módja</i>	196
7.3. <i>Az interjúalanyokról kialakult szakértői kép (személyes benyomások)</i>	196
7.4. <i>Interjú alany vezetői életútjával kapcsolatos kérdések</i>	197
7.5. <i>A tehetségről (vezetői tehetségről) alkotott kép</i>	203
7.6. <i>A vezetői tehetségek érvényesülése a közigazgatásban</i>	211
7.7. <i>A közigazgatási tehetséggondozási rendszer jelenlegi helyzetével és működésével kapcsolatos vélemények és ismeretek</i>	228
7.8. <i>Etalon személyek azonosítása és a vezetői attitűd meghatározása</i>	236
7.9. <i>A tehetséggondozási rendszer hatékony működésének keretfeltételei (jogszabályok)</i>	245
7.10. <i>A tehetségmenedzsment rendszer bevezetésére vonatkozó módszertani kérdések</i>	249
7.11. <i>Záró szakasz, egyéb szakmai vélemények</i>	257
8. Kontextusba helyezés: tehetséggondozás, tehetségmenedzsment definiálása a közigazgatásban az interjúk alapján	258
8.1. <i>Tehetségmenedzsment</i>	258
8.2. <i>Tehetséggondozás</i>	259
9. A közigazgatás vezetői tehetségképe (kompetenciák) az interjúk alapján	259
10. Összefoglalás, az eredmények felhasználhatósága	261
11. Felhasznált szakirodalom	263

SZERKESZTŐI ELŐSZÓ

Kiadványunkban azoknak a tudományos kutatásoknak az eredményeit adjuk közre, melyeket a KÖFOP-2.1.5 – VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében végeztek el a felkért szakértők. A Belügyminisztérium (a továbbiakban BM) és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (a továbbiakban NKE) konzorciumi partnerségében megvalósuló projekt fő célja a közszolgálati pályára vonzást, a beillesztést és a pályán tartást szolgáló, az életpályák működtetését biztosító, a stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás rendszerét felépítő humán funkciók (eszközök, módszerek, megoldások) fejlesztése és bevezetése. A kiemelt cél elérése érdekében a NKE vállalta, hogy a jelenleg is működtetett humán funkció hatékonyságának, eredményességének, erős és gyenge oldalainak beazonosítására, helyzetfelmérő, a kialakításra váró, általánosságban még nem alkalmazott humán funkciókkal kapcsolatos elvárások megismerésére pedig igényfelmérő empirikus kutatásokat folytat. Szakértőink helyzetfelmérő kutatást végeztek a rendészeti pályaaorientációs képzés tapasztalatainak megismerése, igényfelmérő kutatást a közigazgatási pályaaorientációs képzés kialakítása, a pályakezdekők beillesztését támogató mentori rendszer közszolgálaton (közigazgatás, rendvédelem) belüli bevezetése, a közigazgatási vezetői utánpótlás biztosítására hivatott tehetséggondozás megoldása, a közigazgatási vezető kiválasztás megújítása és a közszolgálati HR -szakmai fórum, illetve tudástranzfer kiépítése érdekében. A helyzet- és igényfelmérő kutatások eredményeinek felhasználásával születtek meg azok az elsődleges koncepciók, módszertani anyagok, amelyek alapul szolgálnak egyes humánfunkciók (mentori, tehetséggondozási programok, HR-szakmai fórum) pilot rendszerű kipróbálására, a minőségbiztosítás gyakorlatának kiépítésére (monitoring, után-követés), a szükséges szabályozási és informatikai háttér kereteinek kimunkálására, majd – az összegyűlt tapasztalatok alapján – a koncepciók, a módszertanok véglegesítésére.

A három kötetből álló kutatási jelentés második kötetében a közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés, a közigazgatási ösztöndíjprogramok vizsgálatáról szóló kutatási jelentés, valamint a közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatási jelentés eredményeit tesszük közzé.

A kutatómunka megkezdése előtt az egyes témákat feldolgozó kutatócsoportok szakmai tervet készítettek, amely tartalmazta a kutatás célját, hipotézisét, módszerét, az elvégzendő feladatokat és azok ütemezését, az elérni kívánt szervezeteket, valamint az adott humánfunkciók megvalósításában érintett személyek körét, és az elkészítendő koncepcionális, illetve módszertani javaslat tervezett struktúráját.

A helyzet- és igényfelmérő empirikus kutatásokat – a projekt szakmai vezetésének kérésére – egységes módszertan felhasználásával végezték el a szakértők. Az egyes kutatási témák mélyreható megismerése céljából két féle primer kutatási eszköz használata mellett döntötünk, amelyek közül az egyik a kvalitatív a másik a kvantitatív feldolgozást tette lehetővé. Voltak olyan vizsgálandó területek, ahol mind a két eszköz és olyanok is, ahol csak az egyik igénybevétele volt indokolt.¹ Ahol mind a két módszert igénybe vették, ott a félig strukturált interjúkból nyert adatokat, információkat a kutatók felhasználták az online kérdőív kérdéseinek, válaszlehetőségeinek összeállításához.

¹ Az egységes módszertan alkalmazása miatt a kötetben megjelentetett kutatási jelentésekből, az ismétlések elkerülése érdekében kiemeltük azokat a részeket, amelyek az alkalmazott módszertanra vonatkozó információkat ismertették és ezek lényegét a szerkesztői előszóban foglaltuk össze.

A kutatókat azért a félig strukturált interjú módszerének alkalmazására kértük fel, mert meggyőződésük volt, hogy az irányított beszélgetések során a formalizált, valamint a kevésbé formalizált kérdések egyvelege segíti leginkább, hogy minél több és minél megalapozottabb információhoz jussunk. A formalizált kérdések egységes és ismételt alkalmazása biztosította az adatok összehasonlíthatóságát. Az interjúk kevésbé strukturált szakasza pedig lehetővé tette a formalizált kérdésektől történő eltérést, a válaszadó gondolatainak szabadabb megismerését. A lefolytatott interjúk alatt a hozzáértő szakértőknek, a bizalmi légkör kialakításának, a nyugodt körülmények megteremtésének köszönhetően nyitott kommunikációs helyzetet sikerült létrehozni, amelynek eredményeként mély, a lényegét tartalmazó információk összegyűjtésére nyílt lehetőség. Az interjúalanyok anonimitását a kutatás egésze alatt biztosítottuk.

Az online kérdőív kínálta lehetőség kiaknázását azért tartottuk fontosnak, hogy a lehető legszélesebb körből tudjunk információkat gyűjteni. A szakértők által összeállított kérdőíveket a BM ILIAS rendszerének felhasználásával juttattuk el a címzettekhez. A kérdőívek anonim formában történő kitöltésére három hét állt rendelkezésére a felkínált témák iránt érdeklődést mutató válaszadóknak. A beérkezett adatokat a kutatócsoportok tagjai SPSS program segítségével dolgozták fel, néhány esetben az ANOVA² eljárást is igénybe vették. Az egyes témakörök feldolgozásakor a kutatók különböző változókkal operáltak, azonban voltak olyanok is, amelyeket minden esetben egységesen felhasználtak.

A kutatások 2017. július és 2017. novembere között zajlottak le, ezt követően került sor a kutatási eredmények feldolgozására és értelmezésére. Az alábbi táblázat azt mutatja meg, hogy a félig strukturált interjút és az online kérdőíves módszert szakértőink melyik felméréseknél alkalmazták, továbbá, hogy azokat az előre eltervezetthez képest milyen nagyságrendben sikerült lefolytatniuk.

s.sz.	a felmérések témája	Helyzet- és igényfelmérő kutatások			
		félig strukturált interjú	kérdőív		
		lefolytatott	kiküldött	visszaérkezett	felhasznált
1.	rendészeti pályaorientációs képzés	30	2400	1015	719
2.	közigazgatási pályaorientációs képzés	24			
3.	közszolgálati pályakezdők mentori rendszerének kialakítása	41	5000	2085	1967
4.	közigazgatási ösztöndíj programok		56	26	26
5.	közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer kialakítása	47			
6.	közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer kialakítása	34	5114	1545	1086
7.	közszolgálati HR szakmai fórum kialakítása		2355	746	731
	összesen:	176	14925	5417	4529

1. táblázat. A helyzet- és igényfelmérő kutatások megoszlása kutatási módszer és a felmérések témája alapján

Forrás: a szerkesztők saját szerkesztése

² A varianciaanalízis számos, egyező szórású, normál eloszlású csoport átlagának összevetésére alkalmas statisztikai módszer, melyet angol megnevezésének kezdőbetűiből generálva: ANalysis Of VAriance = ANOVA-ként is ismernek.

A kutatók 176 interjút folytattak le, a 14925 e-mail címre kiküldött kérdőívre 5417 válasz érkezett, amelyből 4529 volt felhasználható. A félig strukturált interjúk megszervezésénél és lefolytatásánál a reprezentativitás biztosítását nem határoztuk meg célként. Sokkal inkább arra irányult a törekvésünk, hogy az érintett területek képviselői elmondhassák észrevételeiket, javaslatukat, a fejlesztést szolgáló ötleteiket. Az online kérdőíves felméréseknél a valószínűségi mintavételi eljárások sorába tartozó, véletlen rétegzett mintavételt alkalmaztuk. Az előzetes szóbeli és írásbeli megkereséseken alapuló, a kutatókkal közösen elvégzett tájékozódásunk után az együttműködésre felkért szervezetek közül olyan reprezentatív minta összeállítását céloztuk meg, amely lefedi a vizsgált humán funkciókat alkalmazók körét, illetve amely a minél teljesebb résztvevői csoport lefedésére irányul. A következő két táblázat bemutatja, hogy szakértőink melyik közszolgálati szervezetnél folytattak félig strukturált interjúkat és honnan, illetve milyen nagyságrendben kaptak vissza felhasználható kérdőíveket.

s.sz.	a felmérésekben részt vett közszolgálati szervezetek	A felvett interjúk száma és helyszíne					összesen:
		rendészeti pályaeorientációs képzés	közigazgatási pályaeorientációs képzés	közszolgálati pályakezdezők mentori rendszerének kialakítása	közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszer kialakítása	közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer kialakítása	
1.	ORFK és szervezetei	9		14			23
2.	OKF és szervezetei	6					6
3.	BV és szervezetei						
4.	rendészeti szakgimnáziumok	4					4
5.	Nemzeti Közszolgálati Egyetem	1	1				2
6.	Minisztériumok, miniszterelnökség		5	10	8	10	33
7.	Államhatalmi szervek hivatalai		1			7	8
8.	Autonóm szervek		2	2	3		7
9.	Önálló szabályozó szervek		2				
10.	Központi kormányhivatalok		2	6	11		19
11.	Területi államigazgatási szervek		2	2	8	5	17
12.	Önkormányzati hivatalok		5	5	15	12	37
13.	NAV			2	2		4
14.	Civil gimnáziumok/szakgimnáziumok/szakképző iskolák/szakközépiskolák	10	4				14
	összesen:	30	24	41	47	34	176

2. táblázat. A lefolytatott félig strukturált interjúk helyszíne és száma, kutatási területenként

Forrás: a szerkesztők saját szerkesztése

s.sz.	a felmérésekben részt vett közszolgálati szervezetek	felhasznált kérdőívek száma és a kitöltés helyszíne					összesen:
		rendészeti pályaaorientációs képzés	közszolgálati pályakezdek mentori rendszerének kialakítása	közigazgatási ösztöndíj programok	közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer kialakítása	közszolgálati HR szakmai fórum kialakítása	
1.	ORFK és szervezetei	403	452			288	1143
2.	OKF és szervezetei	40	18			19	77
3.	BV és szervezetei	58	54			1	113
4.	rendészeti szakgimnáziumok	218	50				268
5.	Minisztériumok, miniszterelnökség		98	21	132	13	264
6.	Államhatalmi szervek hivatalai		9		15	3	27
8.	Autonóm államigazgatási szervek		31		26	1	58
9.	Központi hivatal		34	3	51	2	90
10.	Központi kormányhivatalok		392	1	80	53	526
11.	Fővárosi/megyei kormányhivatal		310		316	178	804
12.	Területi államigazgatási szervek		130		130	20	280
13.	NAV		5	1	23	1	30
14.	Közös önkormányzati hivatal		88		88	44	220
15.	községi önkormányzat képviselő testületének hivatala		44		28	17	89
16.	megyei jogú városi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatala		56		41	22	119
17.	főpolgármesteri hivatal		6		2	4	12
18.	fővárosi kerületi önkormányzatok képviselő testületeinek hivatala		66		38	18	122
19.	megyei önkormányzatok közgyűlésének hivatala		13		10	5	28
20.	nagyközségi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatala		10		6	4	20
21.	járásrend helyi városi önkormányzat polgármesteri hivatala		42		38	16	96
21.	város önkormányzat képviselő-testületének hivatala		59		62	22	143

s.sz.	a felmérésekben részt vett közszolgálati szervezetek	felhasznált kérdőívek száma és a kitöltés helyszíne					összesen:
		rendészeti pályorientációs képzés	közszolgálati pályakezdezők mentori rendszerének kialakítása	közigazgatási ösztöndíj programok	közigazgatási vezető-kiválasztási rendszer kialakítása	közszolgálati HR szakmai fórum kialakítása	
	összesen:	719	1967	26	1086	731	4529

3. táblázat. A kiértékelhető kérdőívek száma és származási helyük, kutatási területenként

Forrás: a szerkesztők saját szerkesztése

Az adatokból látszik, hogy a kérdőívek kitöltési aktivitása a megkeresett közszolgálati szervezeteknél változó mértékű volt. Ennek ellenére, összességében elégedettek lehetünk az eredményekkel, mert a négy online kérdőíves vizsgálatunk jelentős számú közszolgálati szervezetet és tisztviselőt ért el, illetve mozgatót meg. A félig strukturált interjúk alanyai, akik szintén nagy számban álltak rendelkezésünkre, valamint az online kérdőíveinket kitöltők is minden bizonnyal azért vettek részt önként ezeken a felméréseken, mert azt remélték, illetve remélik, hogy véleményükkel pozitív irányban tudják alakítani a megkezdett folyamatokat és javaslatokat, ötleteiket felhasználják a közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodásának megújításához, a közszolgálati életpályák fejlesztéséhez. Meggyőződésünk szerint a következőkben bemutatandó kutatási eredmények és az ezek felhasználásával kidolgozott koncepcionális, illetve módszertani javaslatok – bevezetésük esetén – megalapozottan szolgálhatják a „Jó Állam” ideájának gyakorlati megvalósítását, a közszolgálat működésének versenyképesebbé tételét, a legjobbnak számító humán tőke megnyerését, pályára vonzását, a felvett közszolgálati tisztviselők beillesztését, életpályájuk, karrierjük olyan biztosítását, amely egyaránt eredményezheti a szervezeti, valamint az egyéni érdekek összhangjának megteremtését is.

Könyvünket a közszolgálat fejlesztéséért felelős szakembereknek és döntéshozóknak, a különböző szolgálati ágaknál tevékenykedő humán vezetőknek és szakembereknek, a szakterületek vezetőinek, a téma iránt érdeklődő személyi állomány tagjainak, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem oktatóinak, kutatóinak és valamennyi hallgatójának ajánljuk szíves figyelmébe. Ezúton mondunk köszönetet azoknak, akik aktívan közreműködtek a kutatások megtervezésében, szervezésében, és lebonyolításában, az adatok szolgáltatásában. Külön köszönjük szakértőink áldozatkész, elkötelezett és professzionális munkáját!

Dr. Csóka Gabriella – Dr. Szakács Gábor
A szerkesztők

I. A KÖZZOLGÁLATI MENTORI RENDSZER BEVEZETÉSÉT MEGALAPOZÓ KUTATÁSI JELENTÉS

1. A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE ÉS MEGALAPOZÁSA

1.1. *ELŐZMÉNYEK - AZ IGÉNYFELMÉRŐ KUTATÁS SZEREPE*

Az egymásra épülő kormányzati stratégiai tervek, programok kiemelt célként kezelik a szolgáltató típusú állam kialakítását és működtetését.³ Mivel a közigazgatás „arcát” az ott dolgozó munkatársak jelentik meg, a stratégiai dokumentumokban megfogalmazott, a szolgáltató állam megvalósítására irányuló célok eléréséhez elsősorban felkészült és elhivatott, megfelelő kompetenciákkal bíró, változásokhoz rugalmasan alkalmazkodni tudó, hatékony teljesítményre képes vezetőkre és munkatársakra van szükség. Éppen ezért kiemelten fontos a megfelelő emberek közzolgálati pályára irányítása, beillesztése, fejlesztése és megtartása, melyhez mindenképpen szükséges egy vonzó, a belső mobilitást támogató, a vezetői és a szakértői karrier-utakat, ezeken való előrehaladást egyaránt biztosító közigazgatási és rendészeti életpályamodell bevezetése, fejlesztése. Ebben a megfelelő utánpótlás biztosítását célzó folyamatban nyújthat érdemi segítséget egy megfelelően átgondolt és bevezetett mentori program.

A közzolgálati foglalkoztatás és a közigazgatási-, illetve rendészeti szervek munkaerő-piaci helyzetének javítása érdekében fontos kérdés, hogy ezekben a szervezetekben végeznek-e tudatos, tervszerű létszámgazdálkodást, ehhez kapcsolódóan pedig foglalkoznak-e a pályára irányítással, a munkahelyi orientációval és beillesztéssel, a karriertervezéssel. A munkahelyi beillesztés rögzített program mentén, megfelelően felkészített, szakmailag tapasztalt és a szervezeti kultúrát is jól ismerő munkatársak segítségével zajlik-e, azaz, létezik-e mentorálási tevékenység a szervezetekben? A mentorálás egységes alapelvek és módszertan szerint, úgynevezett mentoring rendszer segítségével valósul-e meg?

A munkahelyi beillesztéssel kapcsolatos hazai és nemzetközi kutatások eredményei ugyanis azt bizonyítják, hogy a legtöbb új munkavállaló az első egy évben hagyja el munkahelyét, ugyanakkor ez az elvándorlás csökken, ha az új belépő egy megfelelően felépített és nyomon követett beillesztési programban vesz részt, melynek leggyakrabban használt eszköze a formális mentorálás.⁴ Ezek a kutatások igazolják azt is, hogy a mentori rendszert működtető szervezetek iránt lényegesen megnő a munkahelyet keresők érdeklődése, könnyebbé és biztonságosabbá válik beilleszkedésük, erősödik lojalitásuk, elkötelezettségük, magasabb teljesítmény nyújtására válnak alkalmassá, és ezekkel egyenes arányban csökken a pályaelhagyók száma is.

A formális mentoring célja, hogy az új munkatárs elsajátítsa a szervezeti normákat, gyorsabban beilleszkedjen a szervezetbe, a munkacsoportba, könnyebben definiálja saját szerepét a munkahelyi környezetben, és ezáltal nőjön mind a feladatrendszer, mind a szervezet iránti elkötelezettsége. A vonatkozó szakirodalom szerint a beillesztés szakszerű támogatása

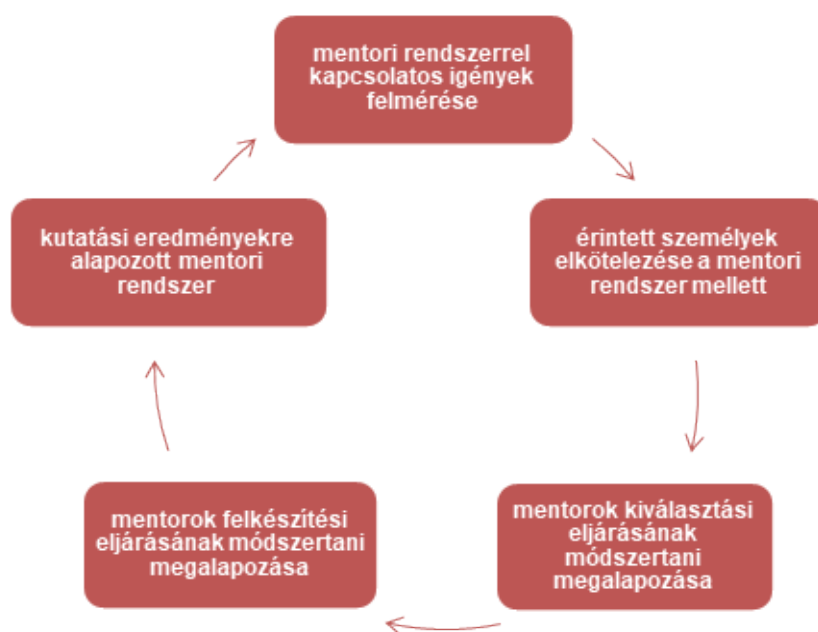
³ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MK 11.0), Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MK 12.0), Közigazgatás- és Közzolgálat Fejlesztési Stratégia (2014-2020).

⁴ Kozák Anita: Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben. Doktori értekezés, Debrecen, 2014, pp. 114-115.

a mentoring tevékenységgel különösen fontos lehet a pályakezdők esetében, hiszen a belépéskor ők nemcsak egy új munkahellyel és szervezettel, hanem tulajdonképpen magával a munkahely, munkavégzés fogalmával is először találkoznak, tehát esetükben a szervezeti elkötelezettség mellett a szakmai lojalitás kialakítása is az elérendő célok közé tartozik.

Egy jól kialakított és működtetett mentoring rendszer hatása azonban túlmutat a fentiekben. A mentori rendszer előnyei ugyanis nem csak a pályakezdők, új belépők oldaláról vizsgálhatók, hanem a szervezet oldaláról is. Egy megfelelően működő mentori folyamat elősegítheti a kor elvárásai szerinti, fejlett, a változásokhoz rugalmasan alkalmazkodni képes szervezeti kultúra kialakítását, a szervezeti belső információáramlás fejlesztését, a belső kapcsolatrendszer, az együttműködés javítását. A mentori rendszer támogatja a tudásmenedzsmentet és a karriermenedzsmentet, a tehetséggondozást, emellett a fluktuáció csökkentésével elősegíti a szervezet költséghatékony működését.

Az igényfelmérő kutatás célja, hogy átfogó képet kapjunk a szervezetek, illetve az érintett pályakezdők mentori rendszerrel kapcsolatos elvárásairól, megvizsgáljuk a szervek mentori rendszerrel kapcsolatos igényeit, lehetőségeit, tapasztalatait, jó gyakorlatait. Ezek alapján pedig valós igényekre épülő és valós elvárásoknak megfelelő rendszert alakítsunk ki. Egy olyan rendszert, amely a pályakezdőkkel kapcsolatos tényleges szervezeti problémákra reflektál. Ezért vizsgáljuk, hogy milyen kompetenciákkal bíró pályakezdőket várnak a közszolgálati szervezetek. Az igényfelmérés egyúttal lehetőséget nyújt a mentori rendszer bevezetésében és fenntartásában érintettek megszólítására is, ezáltal növelve a téma iránti elkötelezettségüket. A kutatás további célja, hogy felmérjük a mentorok személyével kapcsolatos elvárásokat, és ezeket beépítsük a leendő mentorok kiválasztásának és fejlesztésének módszertanába.



1. ábra: Igényfelmérő kutatás céljai
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

1.2. A MENTORÁLÁS, MINT A MUNKAHELYI BEILLESZTÉS EGYIK MÓDSZERE

A beillesztés olyan folyamat, amely támogatja az új belépő sikeres integrálódását a szervezetbe, és amely az új belépő első munkanapjától az első éves teljesítményének értékeléséig tart.⁵ A beillesztés során a legfontosabb feladatok a szervezeti kultúra megismertetése és annak elfogadtatása, a munkaköri feladatok ellátásához szükséges információ- és tudás átadása, a szervezeti networking kiépítésének elősegítése, a munkatársi kapcsolatok kialakítása és a munkacsoportba való integráció támogatása.⁶

A pályakezdő munkahelyi beillesztését többen is segíthetik. Támogathatják ezt a folyamatot a vezetők, az emberierőforrás-gazdálkodási egység munkatársai, a pályakezdő saját kollégái és természetesen a mentor. A beillesztés támogatásának egyik legfontosabb eleme, eszköze tehát a mentorálás.

A mentorálással kapcsolatban számos definíciót olvashatunk a nemzetközi és a hazai szakirodalomban. Ezen értelmezések közös elemeit, azaz a mentorálás legfontosabb ismérveit az alábbi ábrában foglaltuk össze.



2. ábra: A mentorálás fontosabb fogalmi elemei

Forrás: szerzők saját szerkesztése

A mentorálás informális, azaz természetes, illetve formális, azaz szervezett keretek között is történhet. Informális mentorálás egy fiatal és egy felnőtt (nem szülő) között spontán módon alakul ki, kapcsolatuk a személyiségfejlődés pozitív irányú befolyásolását teszi lehetővé. A formális mentorálás legjellemzőbb formái a következők⁷:

- tradicionális mentorálás (egy tapasztaltabb, idősebb, szakmailag nagyobb tudással bíró kolléga osztja meg az ismereteit, a tudását egy kevésbé jártas, fiatalabb kollégával);
- kortárs mentorálás (mentor és mentorált közel azonos életkori csoportba tartozik);
- csoportos mentorálás (egy mentor több mentorált mentorálását látja el párhuzamosan);
- e-mentorálás (a mentor és mentorált nem személyesen tartja a kapcsolatot, hanem az internet különböző csatornáin keresztül).

⁵ KOZÁK Anita: Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben. Doktori értekezés, Debrecen, 2014. pp. 16-17.

⁶ KOZÁK Anita: Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben. Doktori értekezés, Debrecen, 2014. p. 17.

⁷ SIPE, C. L.: Toward a typology of mentoring. In: DUBOIS, D. L. – KARCHER, M. J. (szerk.): Handbook of youth mentoring. Sage Publications, London, 2005. pp. 65–80.



1.3. MENTORI MEGOLDÁSOK NEMZETKÖZI SZÍNTÉREN

A mentorálás nemzetközi gyakorlatát megvizsgálva azt láthatjuk, hogy nemzetközi viszonylatban a mentoring módszerek nagyon széles skálát kínálnak, sokkal színesebb megoldásokat nyújtanak, mint a fentebb említett mentorálási formák. Egyes nemzetközi mentoring programok nem kizárólag a pályakezdőkre koncentrálnak, hanem egyéb csoportok tagjaira is kiterjesztik ezeket (például karriermentorálás, keresztmentorálás, fordított mentorálás). A felmérésünk centrumában azonban a közzolgálat és a pályakezdők mentorálása, az egységes közzolgálati mentori program kialakítása áll, ezért a következőkben erre koncentrálnunk. A jó nemzetközi közigazgatási mentori gyakorlatok, programok legfontosabb jellemzői közül válogatva, az egységes közzolgálati mentori program bevezetését elősegítő alábbi tapasztalatok, „alapelvek” rögzítését és a mentori program részévé tételét tartjuk fontosnak:

- egységes keretrendszerben folyó mentori program szükséges,
- a mentori programok módszertana legyen moduláris szerkezetű, egyfajta „szerszámosláda”, amelyből az adott szervezetek épp azt az eszközt alkalmazhatják, amely leginkább megfelel a munkahelyi körülményeknek, a szervezeti céloknak, illetve a rendelkezésre álló lehetőségeknek,
- a mentori program folyamata képezze szerves részét egy komplex emberierőforrás-fejlesztési stratégiának,
- a mentori program elsődleges célja a közzolgálat, mint foglalkoztató szervezet vonzóbbá tétele legyen, de emellett fektessünk hangsúlyt a meglévő emberi erőforrás elkötelezettségének növelésére, a fokozott munkaerő-piaci versenyben a kiemelkedő tehetségek közigazgatás és rendészet felé történő orientálására is,
- ötvözzük a köz- és magánszférában alkalmazott jó gyakorlatokat,
- fontos, hogy középpontba helyezzük a mentorok megfelelő kiválasztását (ne csak a szakmai tudáson és az életkoron, szervezetben eltöltött időn alapuljon, hanem a tudásátadás képességén, a motiváción és azon is, hogy mennyire egyeztethető össze a mentor és mentorált személyisége) és fejlesztését,
- a mentori rendszerhez kapcsolódóan helyezzünk hangsúlyt a létszámtervezésre, a munkakörök elemzésére, értékelésére és a kockázatok felmérésére,
- a mentori rendszer bevezetése igényli a gondolkodás- és szemléletmód-váltást, így kiemelten figyelni kell a vezetők és a munkatársak, leginkább a leendő mentorok és mentoráltak felkészítésére és érzékenyítésére, a megfelelő kommunikációra, tájékoztatásra.

Az egyes országok mentorálással kapcsolatos gyakorlatainak bemutatására részletesebben a „*Módszertan a közzolgálati mentori rendszer bevezetéséhez*” című dokumentumban kerül sor.

1.4. A MENTORÁLÁS HAZAI GYAKORLATA (A VERSENYSZFÉRÁBAN ÉS A KÖZZSZOLGÁLATBAN)

A hazai mentorálás vállalati gyakorlatának megismerésére több kutatás is zajlott az utóbbi években.

Az egyik magánszférában zajlott felmérés eredményei⁸ alapján a következő képet vázolhatjuk fel a hazai vállalatok munkahelyi orientációs, illetve beillesztési tevékenységével, mentori

⁸ Kozák Anita: Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben. Doktori értekezés, Debrecen, 2014, pp.



rendszerével kapcsolatban. Ez a kutatás négy nemzetközi nagyvállalat Észak-Alföldi régióban működő egységének alkalmazottai körében zajlott, kérdőíves felmérés és félig strukturált interjú vizsgálat segítségével.

A kutatásba bevont szervezetek mindegyikénél megvalósul a munkahelyi orientáció, melynek keretében elsősorban a helyi ismeretek átadása, illetve a munkavégzéssel kapcsolatos tájékoztatás történik meg, továbbá információt nyújtanak a teljesítményértékeléssel, ösztönzéssel, javadalmazással kapcsolatban. Több helyen úgynevezett orientációs lista készül a vezetői, mentori feladatokról, az átadásra kerülő információkról. Gyakori a vizsgált szervezetekben az orientációs képzés is, mely általában az első három hónapban zajlik.

Minden válaszadó szervezetben kialakított mentori rendszer van, azonban működésük igen sajátos. Vagy azért, mert nem teljes körűen kiépített, vagy mert nem működik szervezetten. Leginkább azért jelölnék ki mentort az új belépők mellé, hogy azok az első időszakban ne legyenek egyedül. A mentorok tevékenysége a személyes támogatásban teljesedik ki, ezért a kiválasztásuk során is a személyes tulajdonságokra (leginkább a kommunikációs készségre) koncentrálnak a szervezetek. A legtöbb válaszadó elégedett volt mentorával, a mentor megfelelően segítette munkába állását követően, és a beillesztést támogató tevékenységek közül is a mentorálást értékelték a legjelentősebbnek. Az azonban nehézséget okoz, hogy a folyamat céljait nem definiálják, nem kapcsolódik a rendszerhez dokumentáció és ellenőrzés.

A másik kutatás a hazai nagyvállalatok (15 vállalat példáján keresztül) mentori gyakorlatát mutatta be mélyinterjú vizsgálat keretében.⁹ A felmérés alapján megállapítható, hogy a válaszadó szervezeteknél létezik mentorálás, jellemzően formális mentori programok működnek, amelyek elsődleges célja az újonnan belépő kollégák vállalati kultúrába történő beillesztésének támogatása, és az önálló munkához szükséges alapvető információk átadása. A mentori programok másik fontos célkitűzése pedig a vezetői utánpótlás biztosítása, azaz a jövő vezetőinek kinevelése. Valamennyi vállalati területen alkalmazható a mentorálás; egyes területeken ez kötelező, máshol választható lehetőség.

A mentori rendszer valamennyi válaszadó szerint támogató feladatot lát el, a szereplők kölcsönös fejlődését segíti elő, valamint kedvező hatással van a vállalat egészére. Biztosítja a felek egyéni és szakmai fejlődését, valamint az egyéni és szervezeti célok összehangolását.

A megkérdezett szervezetekben a mentori program fontos elemét képezi, hogy milyen a jó mentor. Fontos szempont a nagy tapasztalat (mind szakmailag, mind a szervezet struktúráját, kultúráját érintően), a lojalitás, a megbízhatóság. Olyan kolléga lehet mentor, akinek a kommunikációs készsége megfelelő, továbbá mind a munkájával, mind a személyiségével példaként tud szolgálni a mentoráltaknak.

A mentori tevékenység pontos meghatározása, a folyamat dokumentálása, illetve a kontroll, a szervezetek legtöbbjében hiányzott.

A közszolgálati szervezetek munkahelyi beillesztési gyakorlatát felmérő korábbi empirikus kutatási eredmények¹⁰ is azt mutatták, hogy a közszolgálati szervezetek egy részében folyik beillesztési tevékenység (még ha ezt nem is nevezik, így vagy több válaszadónak nem volt erről tudomása). A probléma az, hogy általában a vezetők belátására van bízva a beillesztés formája, tartalma, valamint a megvalósítás módszere is. A válaszadók túlnyomó többsége szerint a pályakezdő és az új belépő jellemzően a vezetőtől vagy az emberierőforrás-gaz-

⁹ Bencsik Andrea – Juhász Tímea: A mentori gyakorlat hazai nagyvállalatoknál. TAYLOR Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, 2015/3–4. szám, pp. 207-214.

¹⁰ Szabó Szilvia: A közszolgálati életpályamodell – emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban, Közszolgálati Humán Tükör 2013 – résztanulmány, Budapest, 2013, pp. 29-32. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08_HR_EmberiEroforrasFejl_AROP2217.pdf (A letöltés dátuma: 2015.10.16.)

dálkodási szakterület munkatársától, vagy egy az ezzel a feladattal megbízott kollégától kap szóbeli tájékoztatást a szervezetről, az új munkahelyről és munkaköréről, a belső szabályokról, követelményekről, a munkahelyi elvárásokról. Írásos tájékoztatási forma is előfordul, amely során „csomagban” kapja meg az érintett a szükséges alapinformációkat. A közzolgálati szervezetek munkatársai szerint hosszabb idejű mentori támogatást is biztosítanak a szervezetekben, illetve létezik tervszerűen végzett gyakornoki és próbaidős program, amelyeket mentorok irányítanak. Kevesebben voltak, akik beillesztési tréningek tartásáról, valamint coaching szolgáltatás biztosításáról számoltak be. Kis létszámú válaszadó azt jelezte vissza, hogy szervezetükben csak a pályakezdőknek, valamint a vezetői pozíciót újonnan betöltőknek szerveznek orientációs programot.

A közzolgálati szervezetek többségében tehát nincs tervszerű munkahelyi beillesztést célzó program, ahol van valamiféle beillesztési tevékenység, ott ez jellemzően kimerül az új belépők általános, szóbeli tájékoztatásában, vagyis a hosszabbtávú, valóban a munkahelyi specializációt célzó támogatás csak a szervezetek elenyésző részében valósul meg. A mentoring tevékenység a közzolgálati szervezetek többségénél még nem vált általánosan elfogadott megoldássá, a pályakezdők szervezetbe illesztését elősegítő tevékenységgé. Ennek számos oka van. Jogi szabályozás nem készült erre a folyamatra, az alkalmazandó mentori alapelvek nincsenek rögzítve és a módszertan is hiányzik, nincsenek megfelelően kiválasztott és felkészített mentorok, illetve általában a rendszer működtetését biztosító költségvetési forrásokkal sem rendelkeznek az egyes szervezetek. Továbbá a vezetés hozzáállásával, egyes vezetők ismerethiányával, az uralkodó szervezeti kultúrával és az emberierőforrás-gazdálkodás gyengeségeivel (adminisztratív dominanciájú jellemzően munkaügyi tevékenység) is magyarázható ez a helyzet.

A hazai gyakorlatban a módszertan szempontjából kiemelten fontos szerepet töltenek be a közigazgatási ösztöndíjprogramok, mely gyűjtőfogalom az alábbi három programot foglalja magába¹¹:

- Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram (a továbbiakban: MKÖ);
- Területi Közigazgatási Ösztöndíjprogram (a továbbiakban: TKÖ);
- Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Közigazgatási Ösztöndíjprogramja (a továbbiakban: FKÖ).

A programok az utánpótlásképzést és tehetséggondozást is szolgálják, melyek központi eleme a mentorálás, és egyaránt jellemző rájuk a jogi szabályozottság. Kizárólag a fiatal generációt hivatottak becsatornázni a magyar közigazgatásba, 35 év alatti diplomás vagy közvetlenül diplomaszerezés előtt álló fiatalok, vagy felsőoktatásban tanuló hallgatók pályázhatnak. A közigazgatási ösztöndíjprogramok eredményeinek vizsgálatára külön kutatás keretében került sor, melyek tapasztalatait a mentori módszertan kialakítása során figyelembe vesszük.¹²

¹¹ A programok részletei olvashatók a <http://osztondijprogram.kormany.hu/> oldalon (A letöltés dátuma: 2017.12.12.)

¹² Dr. BIKKI Laura: A közigazgatási ösztöndíjprogramok vizsgálatáról szóló kutatási jelentés

(készült: „A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül), 2017.

Dr. NAGY Zsuzsanna: A Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram ösztöndíjasainak tapasztalatait és eredményeit leíró összegző jelentés. (készült: „A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül), 2017.

HEGEDE Szabolcs: Területi Közigazgatási Ösztöndíjprogram. (készült: „A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül), 2017.

Dr. FÜZESI Botond Benjámin: Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Közigazgatási Ösztöndíjprogramja. (készült: „A versenyképes közzolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül), 2017.

Ennek alapján jól látható, hogy napjainkban a munkahelyi beillesztés és ennek eszköze, a mentorálás még nem kifarrott sem a vállalatok, sem a közszféra esetében. Az is megállapítható azonban, hogy a beillesztés és a mentorálás fontos munkaerő-megtartó erőt jelent, nemcsak a versenyszférában, hanem a közszoigálati szervek vezetőinek kezében is.

1.5. A KUTATÁS HIPOTÉZISEI

A kutatás fentebb bemutatott céljainak elérése, illetve a helyzetértékelésben megvilágított hiányosságok kijavítása érdekében az alábbi területeket vizsgáltuk meg a kérdőíves felmérésben, továbbá a félig strukturált interjúk felvétele során:

- a munkahelyi beillesztés és mentorálás gyakorlatának vizsgálata a közszoigálati szervezeteknél;
- a közszoigálati szervezetek pályakezdőkkel kapcsolatos elvárásai;
- a közszoigálati mentori rendszerrel kapcsolatos szervezeti elvárások;
- a mentorok személyével, kiválasztásával és fejlesztésével kapcsolatos szervezeti igények.

A vonatkozó korábbi empirikus kutatási eredmények, valamint a hazai és nemzetközi szakirodalom alapján az előzőekben ismertetett vizsgálati szempontokat érintően a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1 – Feltételezzük, hogy a vizsgálandó szervezetekben egyáltalán nem, vagy csak informális módon létezik a pályakezdők munkahelyi beillesztését és karriertámogatását segítő mentori rendszer (H1A). Ugyanakkor feltételezzük azt is, hogy a szervezetek igénylik egy ilyen rendszer kialakítását és általános bevezetését (H1B).

H2 – Feltételezzük, hogy a vizsgálandó szervezetek a pályakezdőkkel kapcsolatban alapvető elvárásként fogalmazzák majd meg a gyakorlati szakmai felkészültséget, a közszoigálati értékekkel való azonosulást, a szervezet iránti lojalitást, valamint a munkahelyi beilleszkedést segítő legfontosabb egyéni és szociális kompetenciákat (H2A). Feltételezzük azt is, hogy a szervezetek leginkább a szakmai tudás gyakorlati alkalmazásában, valamint a közszoigálati értékrend elfogadásában és az ennek megfelelő viselkedésben látnak elmaradást a pályakezdőknél (H2B).

H3 – Feltételezzük, hogy a pályakezdők igénylik a munkahelyi beilleszkedés támogatását, ezért szükségesnek és támogatandónak tartják a mentori rendszer bevezetését (H3A). Feltételezzük továbbá, hogy a pályakezdők elsősorban a szakmai feladatok gyakorlati ellátásában, valamint a munkahelyi értékrend megismerésében és elfogadásában várnak támogatást (H3B).

H4 – Feltételezzük, hogy a közszoigálat egyes területein a munkaerő elvándorlása, illetve a generációváltás miatt megnövekedett a szervezeti tudásvesztés kockázata, mely a célzott mentori program bevezetésével csökkenthető. A kutatás egyik célja ezen területeknek az azonosítása.

H5 – Feltételezzük, hogy a szervezetek támogatják a formális mentorálás bevezetését a közszoigálatban (H5A). Feltételezzük, hogy a szervezetek alapvető elvárása az lesz, hogy a bevezetendő mentori rendszer segítse egyrészt a pályakezdők gyakorlati, szakmai tudásának növekedését, másrészt az érintett célcsoport egyéni, illetve



szociális kompetenciáinak fejlesztését is (H5B). Feltételezzük, hogy a szervezetek a középhosszú (0,5-1 év időtartamú) mentori program bevezetését és fenntartását tartják megfelelőnek (H5C). Feltételezzük, hogy a kutatás nyomán egyértelműen definiálhatók lesznek a mentorok személyével kapcsolatos „hard” (például iskolai végzettség, szakmai tapasztalat), illetve „soft” kompetenciák (például kommunikációs készség, motiváló erő), amelyek megalapozzák a mentorok kiválasztási eljárásának és fejlesztésének módszertanát (H5D). Végül feltételezzük, hogy az eredmények alapján egyértelműen azonosíthatók lesznek a mentori rendszer fenntartásának feltételei, valamint a fenntartásban és kiszélesítésben érdekelt szervezetek köre (H5F).

1.6. A KUTATÁSI MÓDSZEREK

A kutatási célok elérése érdekében a rendvédelem, az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás ágazataiban félig strukturált interjúval, valamint kérdőíves módszerrel vizsgáltuk meg az alábbi négy területet:

1. a munkahelyi beillesztés és szocializáció gyakorlata;
2. pályakezdőkkel kapcsolatos elvárások;
3. a mentori rendszerrel kapcsolatos igények;
4. a mentorok személyével kapcsolatos elvárások.

Az interjú adatfelvétel során egy ötödik témakört – vagyis a tudásvesztés kockázatának mérését – is vizsgáltuk, ám ezzel kapcsolatban ellentmondó, illetve bizonytalan eredményeket kaptunk, amelyeket nem tudtunk megfelelően operacionalizálni. Ezért ezt a területet a kérdőíves felmérés során már nem vizsgáltuk tovább.

1.6.1 A FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚK SORÁN ALKALMAZOTT MÉRŐESZKÖZ

A félig strukturált interjúk során elsőként az interjúalanyok demográfiai adataira kérdeztünk rá. Ezek a következők voltak:

- az interjúalany neme;
- az interjúalany életkori csoportja;
- az interjúalany iskolai végzettsége;
- az interjúalany beosztásának jellege (beosztott, középvezető, felsővezető, HR szakértő)
- az interjúalany foglalkoztatási jogviszonya;
- az interjúalany ágazati besorolása;
- az interjúalany szervezeti típusa;
- az interjúalanyok közszolgálatban eltöltött éveinek száma;
- az interjúalanyok vezetői munkakörben eltöltött éveinek száma.

A független változóként kezelt demográfiai adatok felvétele után az előző alpontban összegzett öt fő témakörrel kapcsolatos nyílt végű kérdéseket tettünk fel az interjúalanyoknak. Az interjúk során tehát nem adtunk meg válaszlehetőségeket a megkérdezetteknek, de ha nehezen boldogultak egy-egy témakörrel, akkor segítő kérdésekkel támogattuk a válaszadást.

A témakörökhöz kapcsolódó kérdésköröket az alábbi táblázat tartalmazza részletesen:

1.	Az Ön közvetlen szervezetében milyen formális, illetve informális eljárásokat alkalmaznak a pályakezdő munkatársak fogadásakor és/vagy beillesztésekor?
	Miben tér ez el más beillesztési folyamatoktól?
	A pályakezdők beillesztésének gyakorlatában milyen változtatásokat tartana szükségesnek?
	Alkalmazzák-e az Ön közvetlen szervezetében a mentorálás gyakorlatát?
	Ha igen, akkor hogyan épül fel az Önök által használt mentori folyamat?
	Jellemzően kikből lesznek mentorok a szervezetben?
	Ki és hogyan koordinálja a mentorok munkáját?
	Milyen erőforrásokat használnak a mentori folyamat működtetéséhez?
Milyen egyéb erőforrásokra lenne még szükségük?	
2.	Mekkora a pályakezdők hozzávetőleges aránya az Ön közvetlen szervezetében?
	Megítélése szerint a pályakezdők miért választják az Ön közvetlen szervezetét?
	Jellemzően milyen oktatási intézményekből (például középfokú nem szakmai intézmény, középfokú szakmai intézmény, NKE valamelyik kara, egyéb egyetem) érkeznek a pályakezdők az Ön közvetlen szervezetébe?
	Ha különböző területről érkeznek, akkor lát-e különbséget a felkészültségben és/vagy a hozzáállásunkban? Ha igen, akkor hogyan jellemezné ezt a különbséget?
	Milyen kompetenciákkal kell az Ön megítélése szerint egy pályakezdőnek rendelkeznie? Mennyire tarja erősnek vagy éppen gyengének a szervezetbe belépő pályakezdőket a felsorolt kompetenciák szempontjából?
Mekkora a pályakezdők elvándorlásának aránya az Ön közvetlen szervezetében? Jellemzően milyen okból lépnek ki a szervezetből, illetve milyen más területen próbálnak meg elhelyezkedni?	
3.	Mit várna egy – a pályakezdők beillesztését szolgáló – mentori program bevezetésétől?
	Milyen problémákkal kellene számolni egy ilyen rendszer bevezetésekor?
	Mennyire tartja fontosnak egy ilyen rendszer bevezetését?
	Milyen típusú mentori program bevezetését tartja elképzelhetőnek? Miért?
	Milyen hosszúságú lenne az ideális mentori program?
	A mentornak és mentorátnak milyen intenzitással és milyen módon kellene tartania egymással a kapcsolatot? Szükség van-e személyes találkozásra, vagy lehet más megoldásokat is preferálni (például online)?
	Egy mentor hány mentoráttal foglalkozhat egy adott időszakban?
	Foglalkozhat-e a mentor más szervezeteknél dolgozó mentoráttal?
	Hogyan kellene dokumentálni a mentori tevékenységet?
	Megítélése szerint milyen módon lehet a mentorok munkáját elismerni?
	Milyen erőforrásokra van szükség a mentori program működtetéséhez? Jelenleg az Ön közvetlen szervezete mennyire rendelkezik ezekkel az erőforrásokkal, és milyen téren lenne szüksége támogatásra?
	Az Ön közvetlen szervezetében uralkodó vezetési stílus, illetve szervezeti kultúra mennyire támogatná a mentori program bevezetését?
	Megítélése szerint kinek kellene „életben tartani” a programot? Az Ön közvetlen szervezete milyen erőforrásokkal tudna hozzájárulni a program fenntartásához?
	Megítélése szerint az NKE-nek milyen szerepet kellene vállalnia a mentori program fenntartásában és fejlesztésében?
	Milyen más „célközönségre” például vezetői kinevezés előtt állók, bármilyen új belépő, GYES-ről visszatérő szülők, új szakmai területre lépők stb.) tartana szükségesnek kiterjeszteni a mentori rendszert?
4.	Milyennek tartja az ideális mentort? Ön szerint milyen felkészültséggel és kompetenciákkal kell rendelkeznie?
	Hogyan választaná ki a mentorokat?
	Kiket vonna be a mentorok kiválasztásába?
	Milyen ismeretanyagot és/vagy kompetenciákat kellene érintenie a mentorok felkészítésének?
	Milyen módszereket használna (például jelenléti tréning, előadás, e-seminárium, e-learning stb.) a mentorok felkészítéséhez? Miért?
	Kiket vonna be a mentorok felkészítésébe?
	Hogyan követné nyomon a mentorok munkáját?
	Milyen egyéb támogatásra vagy fejlesztésre lenne szüksége a kiképzett és már dolgozó mentoroknak?

	Mekkora volt a fluktuáció az elmúlt egy évben az Ön közvetlen szervezetben? Milyen okból történt az elvándorlás?
	A beillesztés szempontjából melyek a kritikus munkakörök: hol nehéz az utánpótlás, hol magas a fluktuáció, hol mennek sokan nyugdíjba?
5.	Foglalkoznak-e a szervezetnél az utánpótlás közép és hosszú távú tervezésével (melyik munkakörben várható utánpótlási igény nyugdíjazás, gyermekvállalás, stb. miatt), illetve felméri-e a tudásvesztés kockázatának mértékét?
	Milyen fejlesztésekre lenne szükség ahhoz, hogy alkalmasak legyenek a pályakezdők a tudásvesztés kompenzálására?
	A mentori program hogyan járulhat hozzá a tudásvesztés kockázatának csökkentéséhez?

1.6.2 A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS SORÁN ALKALMAZOTT MÉRŐESZKÖZ

A felmérés során alkalmazott kérdőív első részében a független változóként kezelt demográfiai adatokra kérdeztünk rá. Az interjú-struktúrához hasonlóan a kérdőívben is az alábbi adatokat vizsgáltuk:

- a kitöltők neme;
- a kitöltők életkori csoportja;
- a kitöltők iskolai végzettsége;
- a kitöltők beosztásának jellege (beosztott, középvezető, felsővezető, HR szakértő);
- a kitöltők foglalkoztatási jogviszonya;
- a kitöltők ágazati besorolása;
- a kitöltők szervezeti típusa.

A kérdőív második részében a kutatási módszerek című alpontban ismertetett négy témával kapcsolatos függő változókat vizsgáltuk az alábbi kérdések mentén:

1.	Létezik-e az Ön szervezetében a pályakezdők munkahelyi beillesztését segítő program?
	Ha létezik ilyen program, akkor mennyire jellemző az alábbi megoldások alkalmazása?
	Mennyire tartja megfelelőnek a pályakezdők beillesztésének gyakorlatát?
	Alkalmazzák-e a mentorálás gyakorlatát a pályakezdők beillesztésénél?
	Ha van mentorálás, akkor mennyi ideig tart egy átlagos mentorálási folyamat?
	Ha van mentorálás, akkor mennyire jellemző, hogy az alábbi tulajdonságokkal rendelkező személyeket választják mentornak?
	Ha van mentorálás, akkor kik koordinálják a mentorok munkáját?
	Milyen erőforrásokat használnak a mentori folyamat működtetéséhez?
2.	Mekkora a pályakezdők hozzávetőleges aránya az Ön közvetlen szervezetében?
	Mennyire jellemző, hogy a pályakezdők az alábbi okokból választják az Ön szervezetét?
	Milyen képzési területekről érkeznek a pályakezdők az Önök szervezetébe?
	Mennyire jellemző, hogy a pályakezdők a betöltött munkakörhöz illeszkedő képzési területről érkeznek?
	Megítélése szerint a más képzésekből érkezőkhöz képest az alábbi szempontok mennyire jellemzik a Nemzeti Közösügyi Egyetem karain végzett pályakezdőket?
	Megítélése szerint a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdőknek mennyire kellene rendelkezniük az alábbi kompetenciákkal?
	A pályakezdők hány százaléka hagyja el a szervezetet a munkavégzés első három évében?
	Mennyire jellemző, hogy az alábbi okok miatt hagyják el a pályakezdők a szervezetet?
	Milyen munkaterületen helyezkednek el leginkább a kilépő pályakezdők?
	Megítélése szerint a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők milyen mértékben rendelkeznek az alábbi kompetenciákkal?

	Mennyire tartja fontosnak a közzolgálatban elhelyezkedő pályakezdők mentori rendszerének bevezetését?
	Megítélése szerint mennyire kellene az alábbi célokra irányulnia a pályakezdők támogatását szolgáló mentori programnak?
	Megítélése szerint mennyire kell centralizált mentori rendszert létrehozni?
	Megítélése szerint kell-e a mentori rendszer működését jogszabályban rögzíteni?
	Milyen hosszúságú lenne az ideális mentori program?
	A mentornak és mentorálnak milyen intenzitással kellene egymással tartania a kapcsolatot?
	A mentornak és mentorálnak hogyan kellene egymással tartania a kapcsolatot?
3.	Egy mentor ugyanabban az időszakban egyszerre hány mentorálttal foglalkozhat?
	A mentor foglalkozhat-e más szervezeteknél vagy szervezeti egységeknél dolgozó pályakezdővel?
	Milyen módon kellene elismerni a mentorok munkáját?
	Az Ön szervezetének milyen erőforrásokra lenne szüksége a mentori rendszer működtetéséhez?
	Megítélése szerint kiknek kellene fenntartania a mentori programot?
	Megítélése szerint kell-e a Nemzeti Közzolgálati Egyetemnek szerepet vállalnia a mentori program működtetésében?
	Megítélése szerint a Nemzeti Közzolgálati Egyetem milyen szerepet vállalhat a mentori rendszer működtetésében?
	Az alábbi célcsoportok közül kikre terjesztené ki a mentori rendszert?
	Megítélése szerint az ideális mentornak mennyire kell az alábbi kompetenciákkal rendelkeznie?
	Mennyire alkalmazná a mentorok kiválasztásában az alábbi módszereket?
	Mennyire vonná be az alábbi személyeket a mentorok kiválasztásába?
4.	Megítélése szerint mennyire kellene az alábbi területeket érintenie a mentorok képzésének?
	Megítélése szerint mennyire kellene az alábbi módszereket alkalmazni a mentorok felkészítésében?
	Kiket vonna be a mentorok felkészítésébe?
	Mennyire tartja fontosnak az alábbi eszközök alkalmazását a mentorok munkájának és a mentori rendszer működésének nyomon követésében?

A fenti kérdések nagy részében a kitöltőknek egy négyfokozatú Likert-skálán kellett pontoznia a megadott változókat, de egyes esetekben szoros választással kellett egy-három faktort választaniuk a megadott lehetőségek közül.

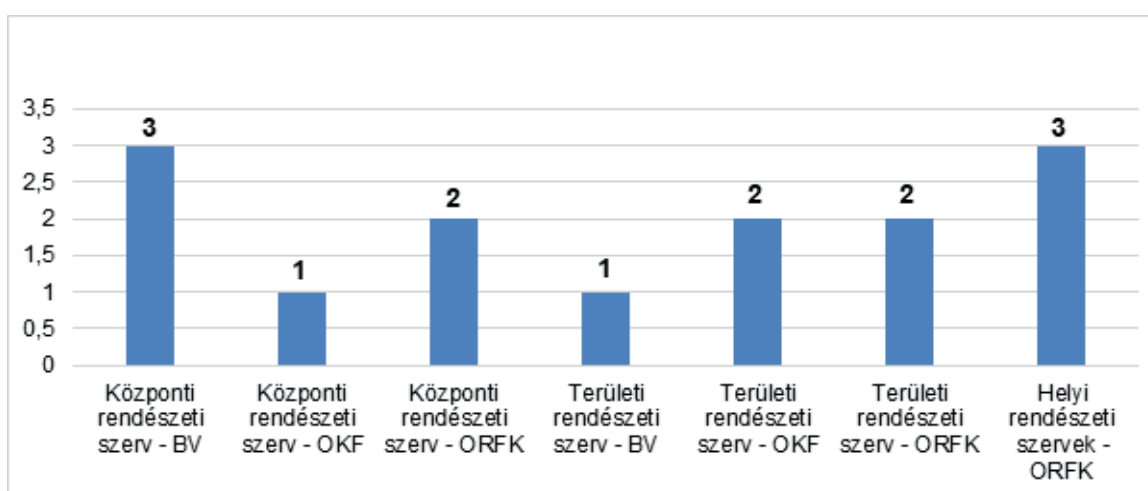
1.7. A FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚK RÉSZTVEVŐI

Az interjúk résztvevői körének kialakítása során a szervezetek típusai szerint rétegzett mintavételi eljárást alkalmaztuk. A szervtípusok szerinti csoportosítás alapvetően megegyezett a kérdőíves felmérésben használt csoportosítással, amelyet az alábbi táblázat hivatott összefoglalni:

		Megcélzott interjúk száma (db)	Felvett interjúk száma (db)
RENDVÉDELEM	Rendőrség és ennek szervezetei	15	
	Büntetés-végrehajtás és ennek szervezetei	5	14
	Katasztrófavédelem és ennek szervezetei	5	
KÖZIGAZGATÁS	Minisztériumok	5	10
	Államhatalmi szervek hivatalai	5	0
	Autonóm szervek	2	2
	Önálló szabályozó szervek	2	0
	Központi közigazgatási szervként működő kormányhivatalok	2	6
	Területi államigazgatási szervek (megyei és fővárosi kormányhivatalok, járási hivatalok)	5	2
	Önkormányzati hivatalok	2	5
	NAV (hivatásos állományú és kormánytisztviselő)	1+1	2
Összesen		50	41

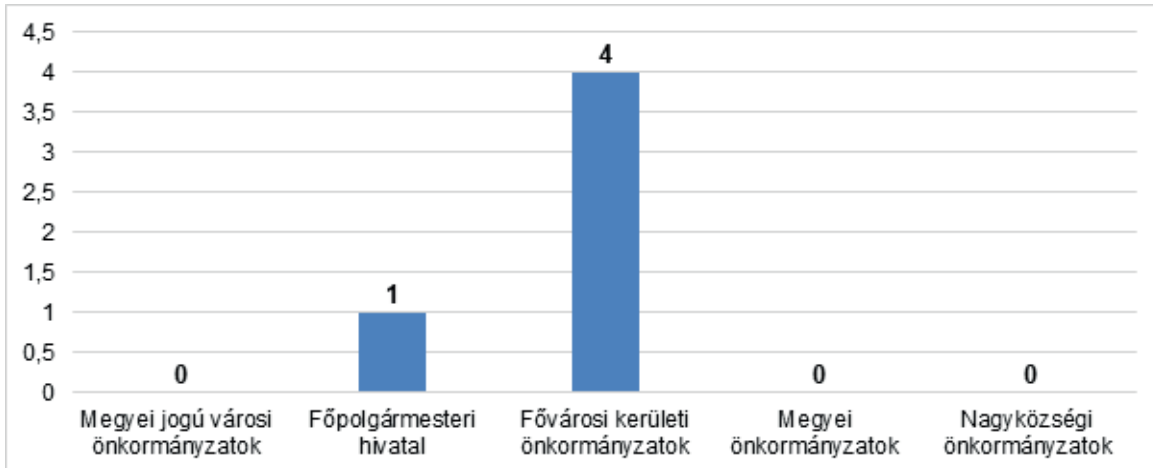
Félig strukturált interjúk módszerével 41 interjút sikerült rögzítenünk. Kiemelendő, hogy közel valamennyi igazgatási szervtípusba tartozó vezetővel sikerült interjúkat készítenünk, sőt több területen túl is tudtuk teljesíteni az eredetileg meghatározott interjúk számát.¹³

Az interjúk felvételekor a kérdőíves kutatás során adható válaszokkal összhangban némileg módosítottuk a megadott szervezeti kört. A felvett interjúk végleges szervezeti besorolását az alábbi három ábra foglalja össze egy hármas tagolásban: rendészeti igazgatás, közigazgatás/önkormányzati igazgatás, közigazgatás/államigazgatás. Összességében megállapíthatjuk, hogy a válaszadók 12%-a az önkormányzati igazgatás területéről érkezett, kicsivel több mint egyharmada (34%) a rendészeti igazgatás szervezeteitől, míg az interjúalanyok több mint fele (54%-a) az államigazgatáson belül dolgozik.

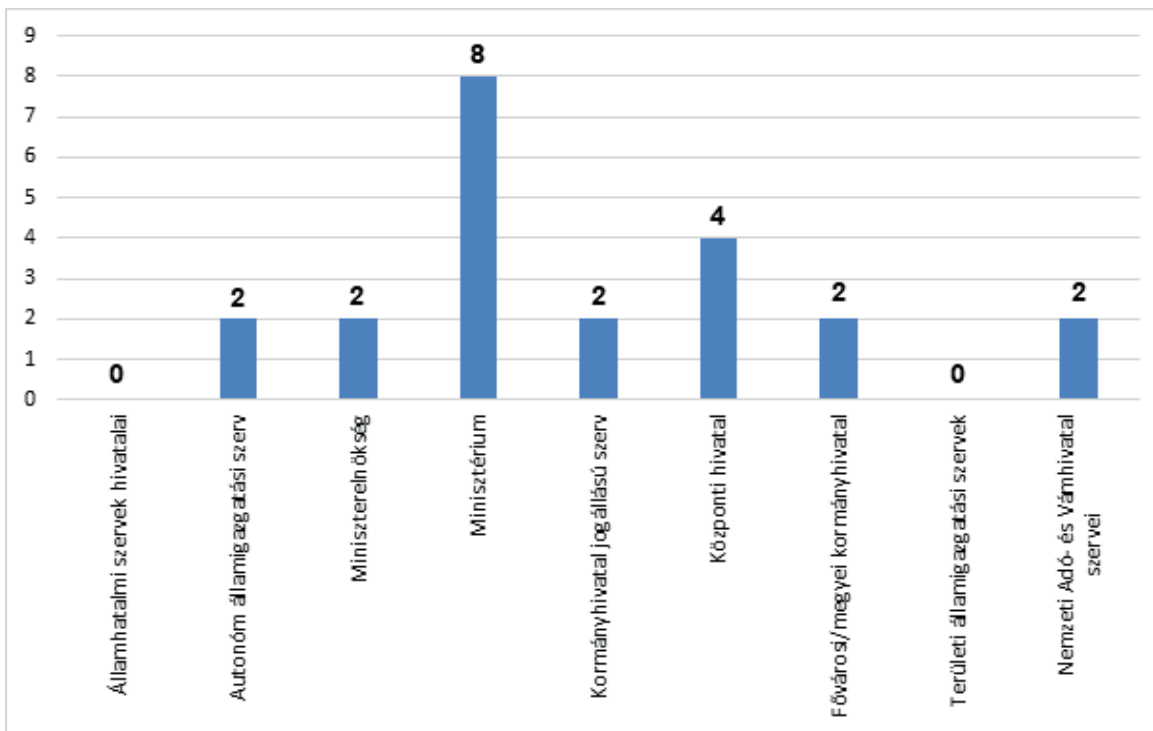


3. ábra: A félig strukturált interjúk során megkérdezett rendvédelmi dolgozók létszámának szervenkénti eloszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

¹³ A félig strukturált interjúk felvételében és feldolgozásában résztvevő szakértők: Barabás Katalin, Krepelka Ágnes, Magasvári Adrienn, Svelta Erzsébet, Szakács Édua

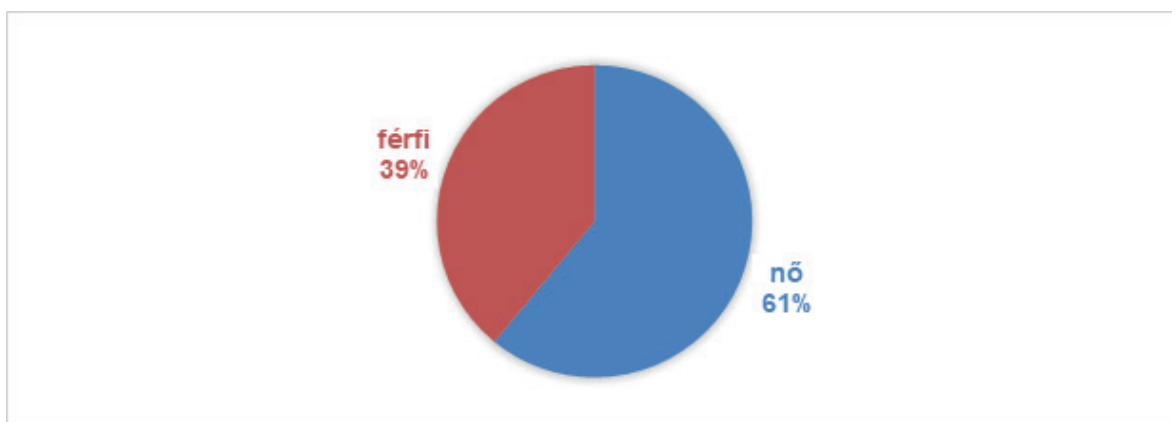


4. ábra: A félig strukturált interjúk során megkérdezett önkormányzati dolgozók létszámának szervekenti eloszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

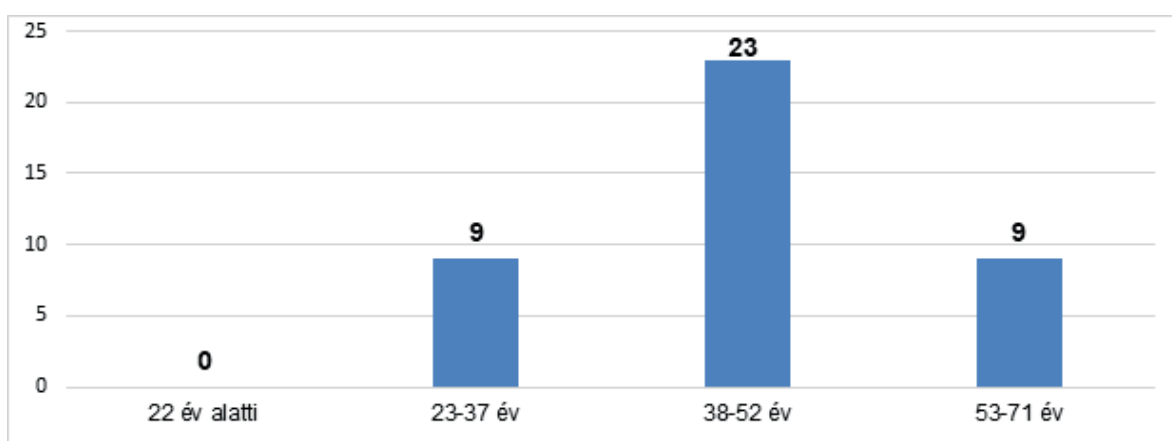


5. ábra: A félig strukturált interjúk során megkérdezett államigazgatási dolgozók létszámának szervekenti eloszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

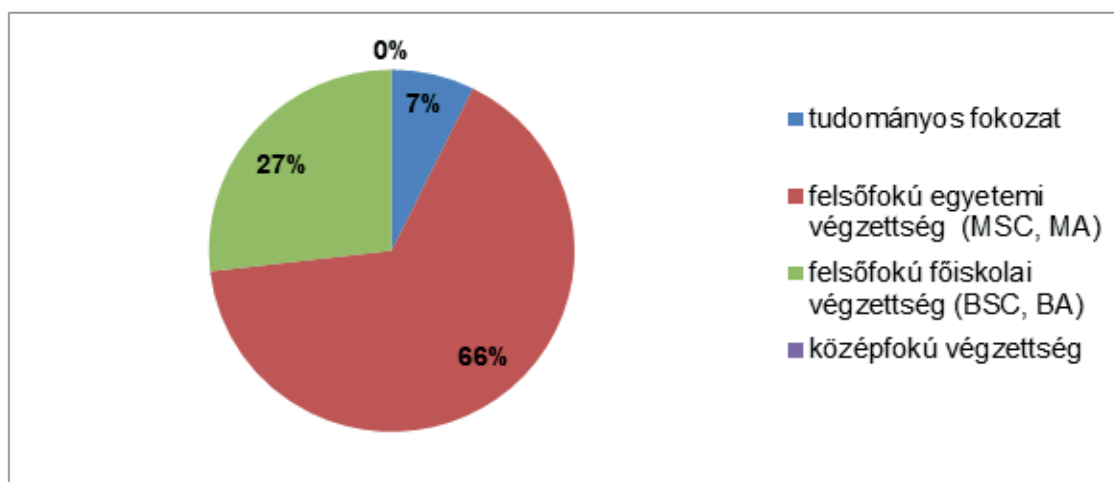
A foglalkoztató szervezet típusa szerinti megoszláson túl, az interjúk során rákérdeztünk az alanyok demográfiai jellemzőire is, úgymint nem, életkor, iskolai végzettség, illetve a szervezeten belüli szerepekkel kapcsolatban felmértük az emberierőforrás-gazdálkodás területén dolgozó válaszadók arányát, vizsgáltuk a foglalkoztatási jogviszony és a munkakör szerinti megoszlást, illetve a községi hivatalban (vezetőként) eltöltött időt is. A kapott eredményeket az alábbi ábrák mutatják be részletesen.



6. ábra: A félig strukturált interjúk résztvevőinek nemenkénti megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



7. ábra: A félig strukturált interjúk résztvevőinek életkori megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



8. ábra: A félig strukturált interjúk résztvevőinek iskolai végzettség szerinti megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

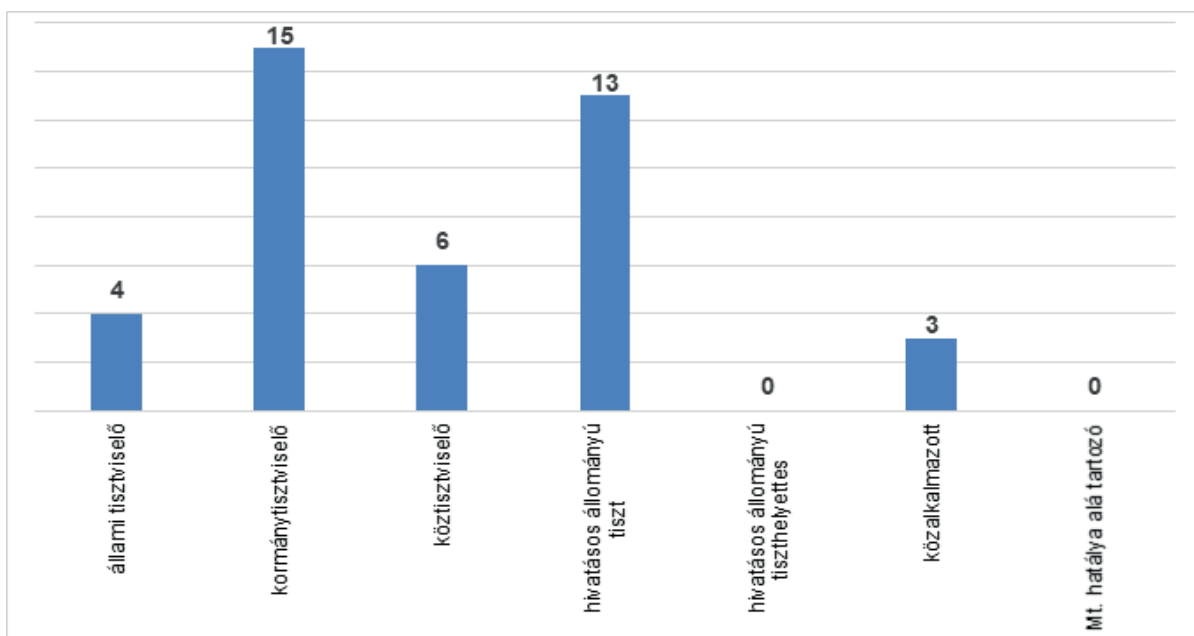
A kérdőíves felmérésben résztvevők többsége nő volt, a válaszadók több mint 60%-a tartozott ebbe a csoportba. A válaszadók többsége középkorú. Az életkorra vonatkozó kérdés

kapcsán négy nagy csoportot alakítottunk ki, ezek a 22 évesek és annál fiatalabbak, 23-37 év közöttiek, 38-52 év közöttiek és 53 éves és annál idősebbek. 22 éves és annál fiatalabb válaszadónk nem volt, viszont a második és a negyedik kategóriába tartozik az összes válaszadó 22-22%-a. A megoszlás szerint túlsúlyba kerültek a 38-52 éves korosztály tagjai, akik 56%-át tették ki az összes válaszadónak. Valamennyi válaszadó rendelkezik minimum főiskolai (BSC, BA) diplomával, ez valószínűsíthetően összefügg azzal a ténnyel, hogy nem találtunk 22 évnél fiatalabb válaszadót. Érdekes ugyanakkor, hogy a kérdőíves kutatásban résztvevők kétharmad része nem csak főiskolai, hanem egyetemi (MSC, MA) diplomával is rendelkezik, illetve 7%-uk tudományos fokozatnak is birtokában van.

Az interjúk felvételének elsődleges célja a mentori programmal kapcsolatos stratégiai szintű szervezeti igények megismerése, valamint a már meglévő és adaptálható jó gyakorlatok feltárása volt. A megfogalmazott célok teljesülése érdekében a kutatásban célul tűztük ki, hogy az interjúk 60 %-át az érintett szervezetek felső- és középvezetőivel, 20 %-át a szervezetek HR vezetőivel, illetve további 20 %-át a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj programban mentorként dolgozó kollégákkal vegyük fel.

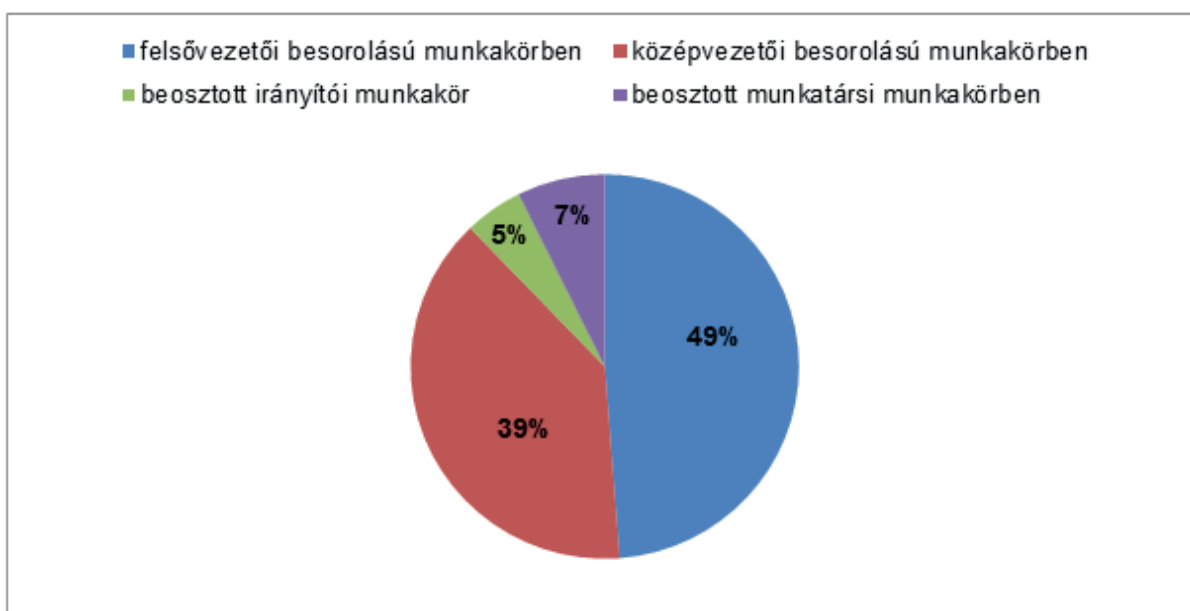
		Interjúk tervezett megoszlása (%)
RENDVÉDELEM	felső- és középvezetők	60
	HR vezetők	20
	MKÖ mentorok	20
	egyéb munkatársak	0
KÖZIGAZGATÁS	felső- és középvezetők	60
	HR vezetők	20
	MKÖ mentorok	20
	egyéb munkatársak	0

A kutatásban résztvevő interjúalanyok foglalkoztatási jogviszony szerinti megoszlását, a betöltött munkakör típusát, valamint a meglévő közzolgálati/vezetői tapasztalatot az alábbi ábrák mutatják be részletesen.



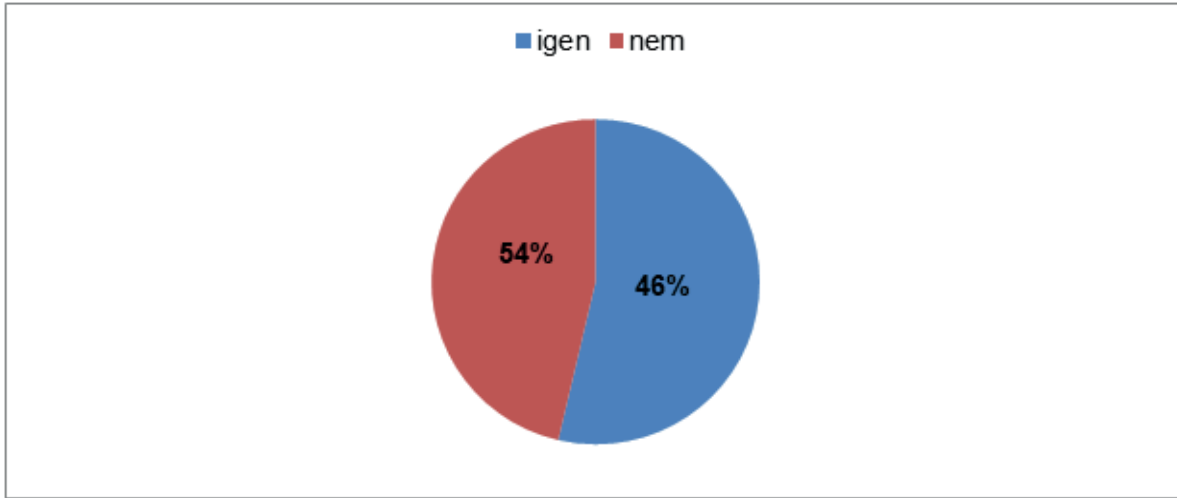
9. ábra: A félig strukturált interjúk résztvevőinek foglalkoztatási jogviszony szerinti megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

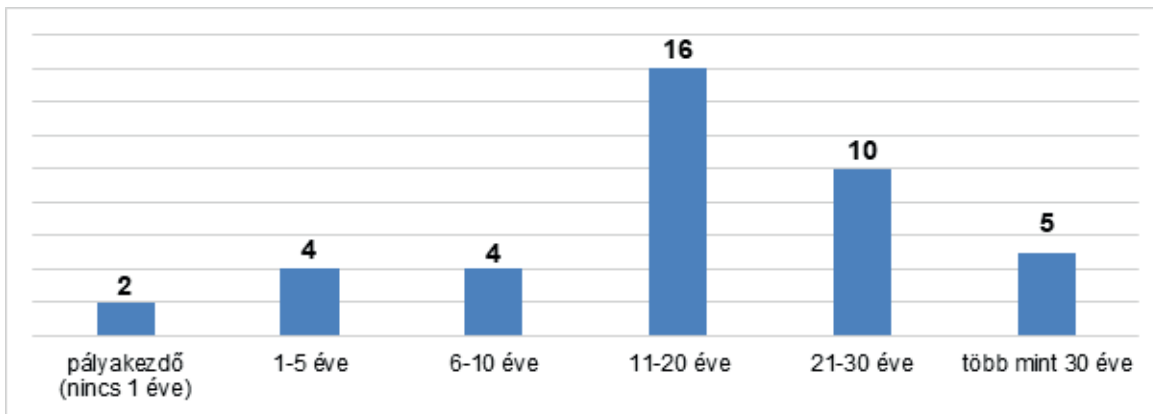


10. ábra: A félig strukturált interjúk résztvevőinek munkakör szerinti megoszlása

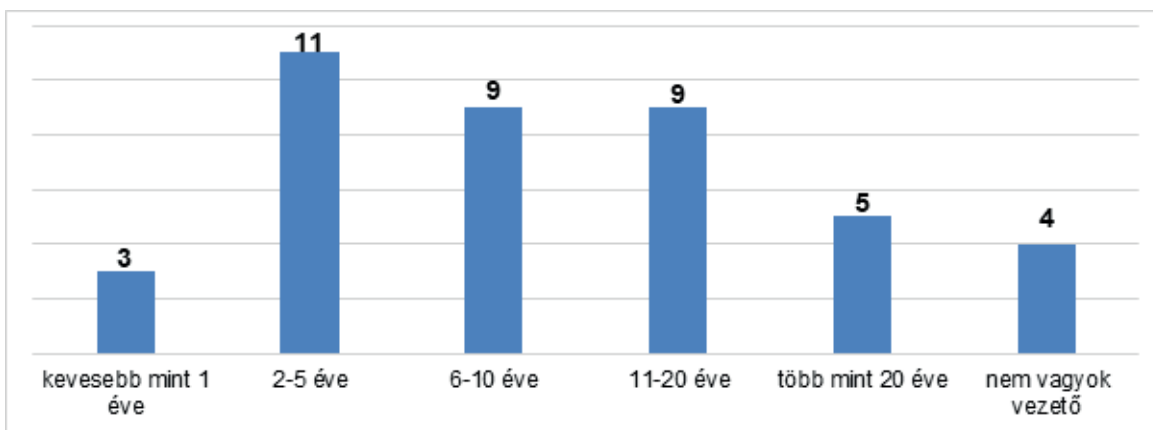
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



11. ábra: A félig strukturált interjúkon részt vett HR szakemberek aránya
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



12. ábra: A félig strukturált interjú résztvevőinek megoszlása a közzszolgálatban eltöltött évek alapján
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



13. ábra: A félig strukturált interjú résztvevőinek megoszlása a vezetői munkakörben eltöltött évek alapján
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A strukturált interjúkban résztvevők többsége kormánytisztviselő (37%), illetve hivatásos szolgálati jogviszonyban álló tiszt (32%). Hivatásos állományú tiszthelyettes, valamint a munka törvénykönyve alapján foglalkoztatott munkavállaló nem szerepelt a kitöltők között, ugyanakkor kisebb létszámban bár, de megtalálhatunk közalkalmazottakat, köztisztviselőket és állami tisztviselőket is a válaszadók között. A munkakörök megoszlása szerint a válaszadók közel fele töltött be felsővezetői munkakört, közel 40%-a középvezetői munkakört, míg kicsivel több, mint minden tizedik válaszadó volt beosztotti irányítói, illetve beosztotti munkakörben foglalkoztatva. A munkakörök megoszlásakor vizsgáltuk azt is, hogy kiket foglalkoztatnak emberi erőforrás gazdálkodás területén. A kapott válaszok alapján az interjúkban résztvevők több mint fele HR szakterületen dolgozik.

Az interjúk során felmértük a résztvevők közzolgálati tapasztalatát, valamint külön rákérdeztünk a vezetői tapasztalatra is. Bár találtunk olyan interjúalanyt, aki még újonnan érkezett a közzolgálatba, illetve „csak” 1-5, vagy 6-10 év közzolgálati tapasztalattal rendelkezik, a válaszadók döntő többsége már 10-30 éve (63%) a közzolgálatban dolgozik, illetve néhány fő esetében már több mint 30 éves közzolgálati karierről számolhatunk be. Ennél természetesen kevesebb meglévő vezetői tapasztalatról számoltak be a megkérdezettek. Az általunk kialakított 5 kategória (kevesebb, mint 1 év, 2-5 év; 6-10 év; 11-20 év; több mint 20 év vezetői tapasztalat) közül a legtöbben 2-5 év vezetői tapasztalattal rendelkeznek (11 fő), továbbá 9-9 fő válaszolta, hogy 6-10 év és 11-20 éves vezetői gyakorlat birtokában van. A legtöbb, azaz a több mint 20 éves vezetői gyakorlatot ugyanannyi válaszadó nevezte meg, ahányan a több mint 30 éves közzolgálati karierről számoltak be.

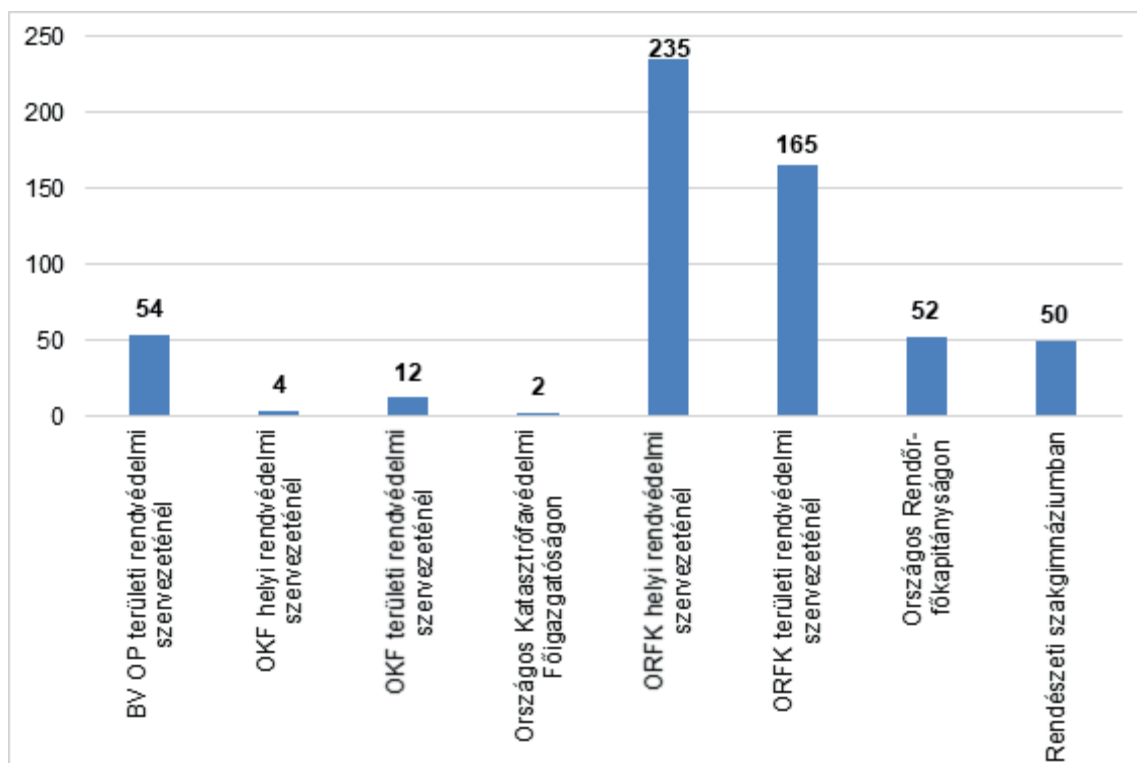
1.8. KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS RÉSZTVEVŐI

A kérdőív esetében rétegzett mintavételi eljárással dolgoztunk, vagyis a teljes vizsgált populációt (a rendvédelmi és közigazgatási dolgozókat) az egyes szervtípusok alapján (független változó) rétegekre bontottuk. A rendvédelmi igazgatáson belül három ilyen réteget különböztettünk meg: rendőrség és ennek szervezetei, büntetés-végrehajtás és ennek szervezetei, illetve katasztrófavédelem és ennek szervezetei. Mélyebb csoportosítási lehetőséget építettünk be a meghatározott rétegek kettéosztásával központi, illetve területi szervek szerint. A közigazgatáson belül külön kezeltük az önkormányzati igazgatáson belüli szervezeteket, egy ötös tagolás mentén (megyei jogi városi önkormányzatok képviselő-testületének hivatalai, főpolgármesteri hivatal, fővárosi kerületi önkormányzatok képviselő-testületének hivatalai, megyei önkormányzatok közgyűlésének hivatalai, nagyközségi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatalai). A közigazgatáson belül kilenc réteget alakítottunk ki az alábbiak szerint: államhatalmi szervek hivatalai, autonóm államigazgatási szerv, miniszterelnökség, minisztérium, kormányhivatal jogállású szerv, központi hivatal, fővárosi/megyei kormányhivatal, területi államigazgatási szervek, Nemzeti Adó és Vámhivatal szervei. Elgondolásunk szerint az egyes rétegekből véletlenszerűen annyi résztvevőt kerestünk, amennyi megfelel az adott réteg teljes populációs részarányának. Ennek megfelelően az egyes szervtípusokban 250-250 darab kérdőív számot céloztunk meg. A kérdőíves felmérés során, több területen is sikerült a megcélzottnál több kérdőívet begyűjtenünk:

		Megcélzott kérdőívek száma (db)	Beérkezett kérdőívek száma (db)
RENDVÉDELEM	Rendőrség és ennek szervezetei	150	
	Büntetés-végrehajtás és ennek szervezetei	50	574
	Katasztrófavédelem és ennek szervezetei	50	
KÖZIGAZGATÁS	Minisztériumok	50	
	Államhatalmi szervek hivatalai	50	
	Autonóm szervek	20	
	Önálló szabályozó szervek	20	
	Központi közigazgatási szervként működő kormányhivatalok	25	1009
	Területi államigazgatási szervek (megyei és fővárosi kormányhivatalok, járási hivatalok)	50	
	NAV (hivatásos állományú és kormánytisztviselő)	5+5	
	Önkormányzati hivatalok	25	384
Összesen		500	1967

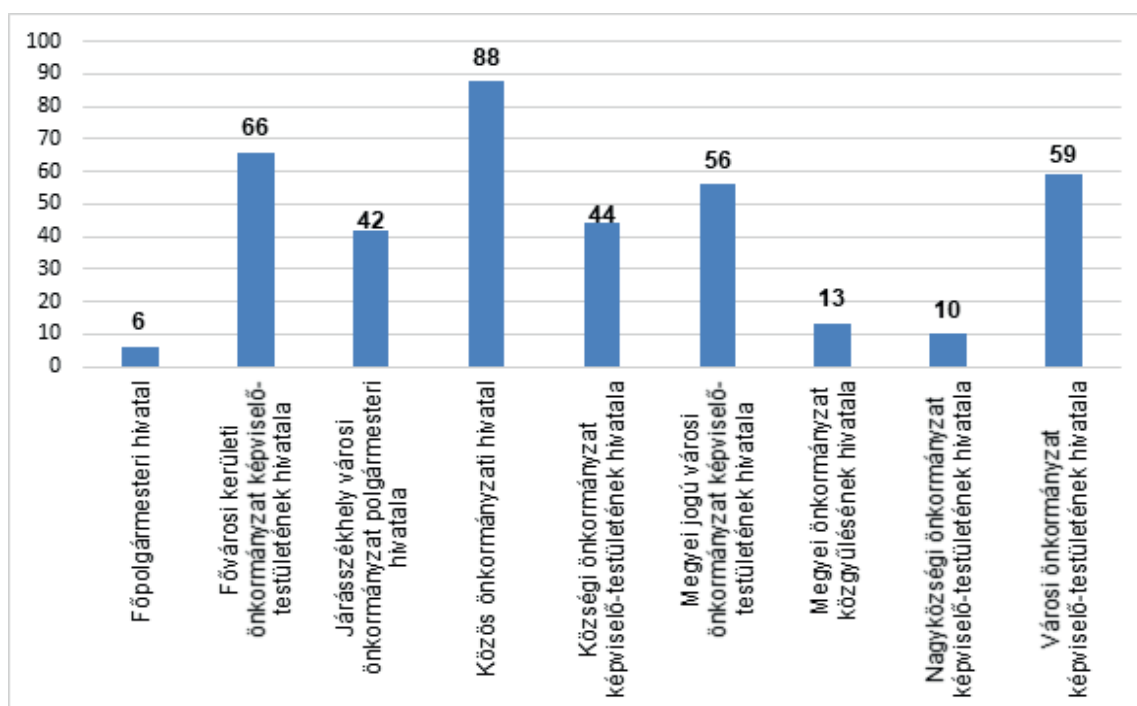
Kérdőíves felmérés módszerével mintegy 500 kérdőívet terveztünk kitöltetni. A kitöltők elérése mindhárom vizsgált hivatásrendnél sikeresnek volt mondható, a hivatásrendeken belül nagyfokú kitöltési hajlandóságot tapasztaltunk. Ennek köszönhetően sikerült mintegy négyszer több kérdőívet kitöltetnünk, mint amennyit eredetileg terveztünk. A legnagyobb többletet az önkormányzati igazgatási területén sikerült elérnünk.

A kérdőívek kitöltésekor a félig strukturált interjúk során adható válaszokkal összhangban némileg módosítottuk a megadott szervezeti kört. A visszaérkező kérdőívek végleges szervezeti besorolását az alábbi három ábra foglalja össze hármas tagolásban: rendészeti igazgatás, közigazgatás/önkormányzati igazgatás, közigazgatás/államigazgatás. Összességében megállapíthatjuk, hogy a válaszadók 12%-a az önkormányzati igazgatás területéről érkezett, kicsivel több mint egyharmada (34%) a rendészeti igazgatás szervezeteitől, míg az interjúalanyok több mint fele (54%-a) az államigazgatáson belül dolgozik.



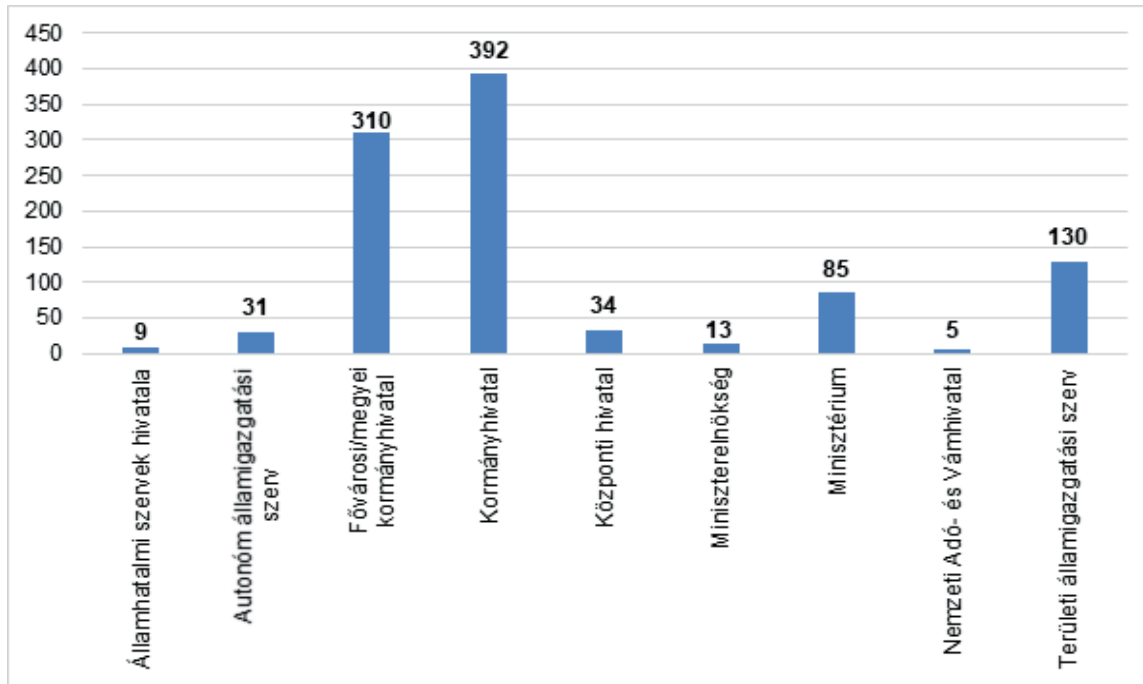
14. ábra: A kérdőíves felmérésben részt vett rendvédelmi dolgozók létszámának szervezetenkénti eloszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése



15. ábra: A kérdőíves felmérésben részt vett önkormányzati dolgozók létszámának szervezetenkénti eloszlása

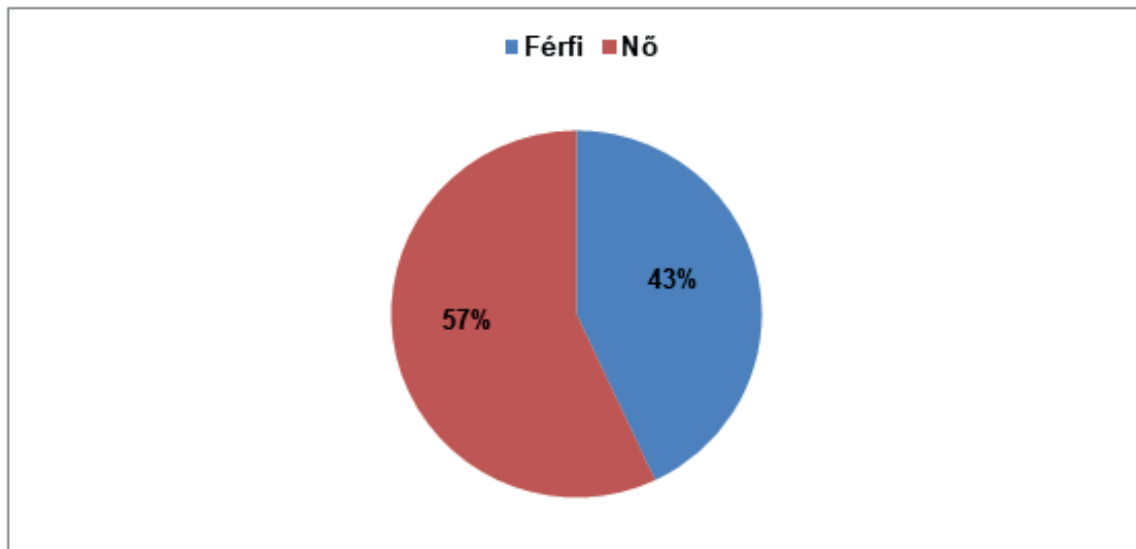
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



16. ábra: A kérdőíves felmérésben részt vett államigazgatási dolgozók létszámának szervenkénti eloszlása

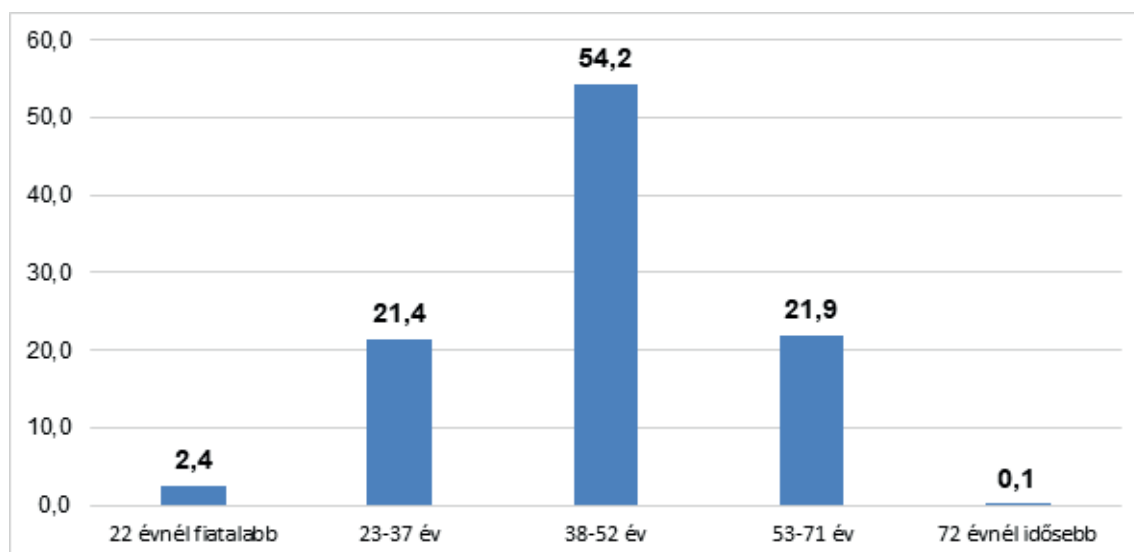
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A foglalkoztató szervezet típusa szerinti megoszláson túl, a kérdőívben rákérdeztünk a kitöltők demográfiai jellemzőire is, úgymint nem, életkor, iskolai végzettség, illetve a szervezeten belüli szerepekkel kapcsolatban felmértük az emberierőforrás- gazdálkodás területén dolgozó válaszadók arányát, vizsgáltuk a foglalkoztatási jogviszony és a munkakör szerinti megoszlást is. A kapott eredményeket az alábbi ábrák mutatják be részletesen.

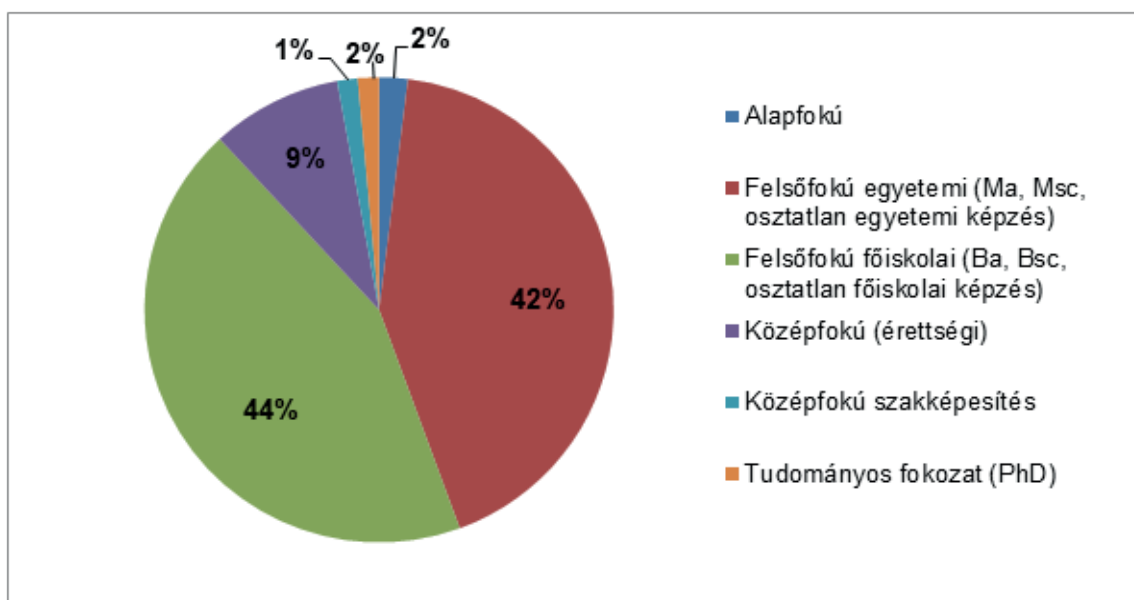


17. ábra: A kérdőíves felmérésben résztvevők nemenkénti megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése



18. ábra: A kérdőíves felmérésben résztvevők életkor szerinti megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



19. ábra: A kérdőíves felmérésben résztvevők iskolai végzettség szerinti megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kutatási kérdőívet kitöltők többsége nő volt, a válaszadók több mint fele (57%-a) tartozott ebbe a csoportba. A válaszadók többsége középkorú. Az életkorra vonatkozó kérdés kapcsán öt nagy csoportot alakítottunk ki, ezek: a 22 évesek és annál fiatalabbak, 23-37 év közöttiek, 38-52 év közöttiek, 53-71 év közöttiek és 72 éves és annál idősebbek. 22 éves vagy annál fiatalabb, illetve 72 éves vagy annál idősebb kitöltőnk összesen 50 fő volt, viszont a második és a negyedik kategóriába tartozott a kitöltők 21-22%-ai. A megoszlás szerint túlsúlyba kerültek a 38-52 éves korosztály tagjai, akik az összes válaszadóknak több mint felét, 54%-át tették ki. A legmagasabb iskolai végzettségek tekintetében a kutatásban résztvevők mintegy 2%-a rendelkezik csupán alapfokú végzettséggel, 10%-a valamilyen középfokú végzettséggel (érettségi, vagy középfokú szakképesítés). A válaszadók döntő többsége (88%-a) rendelkezik

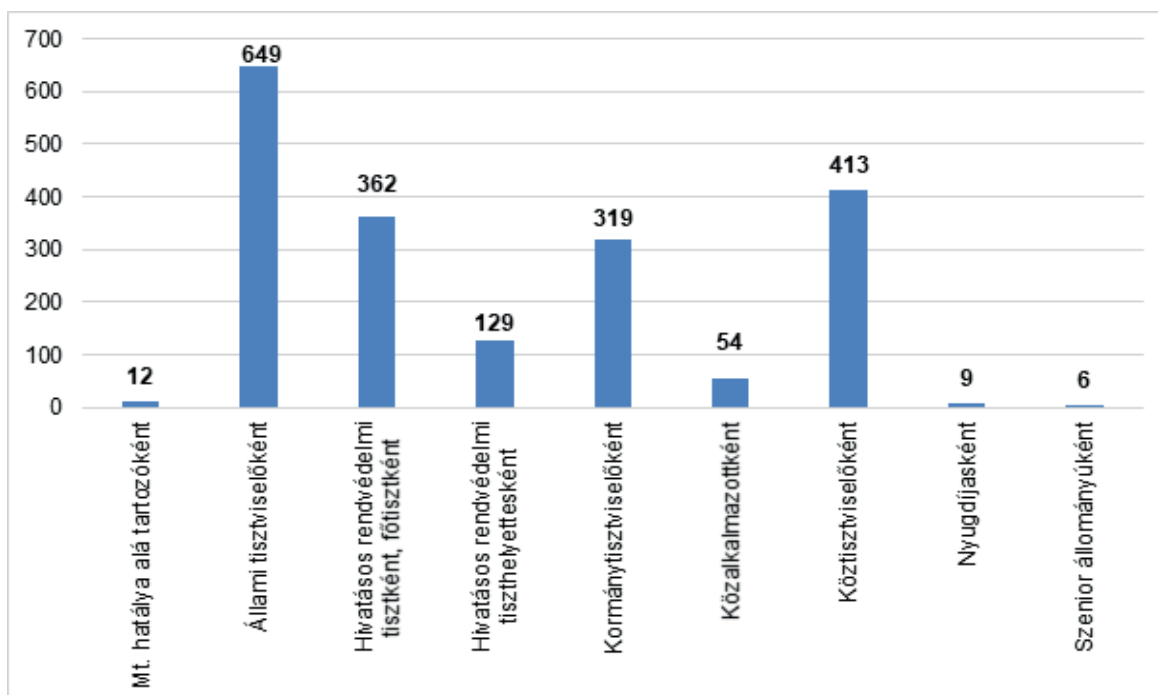
diplomával, hozzávetőlegesen fele-fele arányban főiskolai, illetve egyetemi diplomával, illetve az összes válaszadó 2%-a tudományos fokozatnak is birtokában van.

A kérdőíves kutatás célja volt, hogy megismerjük a pályakezdők munkahelyi beilleszkedésének mindennapos problémáit, illetve képet kapjunk a mentori rendszerrel kapcsolatos általános elvárásokról. A megfogalmazott célok teljesülése érdekében a kutatásban elsősorban középvezetőket, illetve beosztott munkatársakat vontunk be. Célunk volt, hogy a kérdőívek 30 %-ával a szervezetek középvezetőit, 10 %-ával a szervezetek HR szakértőit, további 10 %-ával a szervezetekben dolgozó pályakezdőket (3 évnél kevesebb munkaviszonnyal rendelkezők), míg 50 %-ával pedig a szervezetek egyéb munkatársait keressük meg.

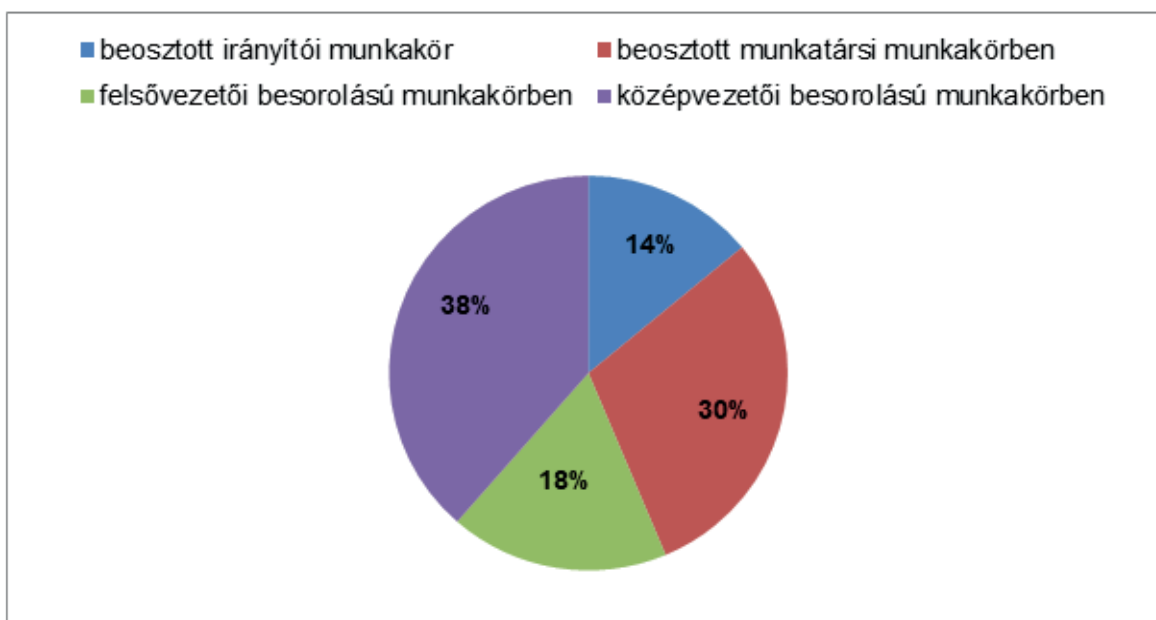
Ezen célunk teljesülését az alábbi táblázat hivatott összefoglalni:

		Tervezett arányszám (%)
RENDVÉDELEM	középvezetők	30
	HR szakértők	10
	pályakezdők	10
	egyéb munkatársak	50
KÖZIGAZGATÁS	középvezetők	30
	HR szakértők	10
	pályakezdők	10
	egyéb munkatársak	50

A kérdőívet kitöltők foglalkoztatási jogviszony szerinti megoszlását, valamint a betöltött munkakör típusát az alábbi ábrák mutatják be részletesen.

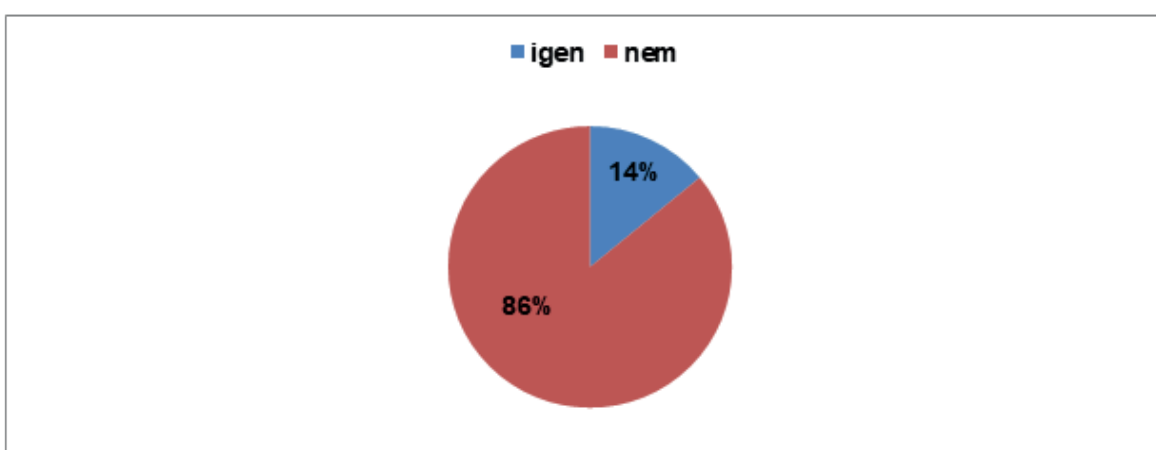


20. ábra: A kérdőíves felmérésben résztvevők jogviszony szerinti megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



21. ábra: A kérdőíves felmérésben résztvevők munkakörök szerinti megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése



22. ábra: A kérdőíves felmérésben résztvevő HR szakértők aránya

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kérdőíves kutatásban résztvevő válaszadók mintegy harmada állami tisztviselő (33%), de jelentős arányszámban képviseltették magukat a köztisztviselők (21%), a hivatásos állományú tisztek (19%), illetve a kormánytisztviselők (16%) is. Bár valamennyi meghatározott kategóriába sikerült kitöltőt találnunk, a Munka Törvénykönyve alapján foglalkoztatott munkavállalók, a nyugdíjas foglalkoztatottak és a szenior állományba tartozók összesen kevesebb, mint 30 résztvevőt jelentenek. Szintén alacsony a kitöltők aránya a hivatásos állomány zászlós vagy tiszthelyettesi csoportjában, illetve a közalkalmazottak között.

A munkakörök megoszlása szerint a kérdőívet kitöltők közel ötöde felsővezetői (főosztályvezető, vagy annál magasabb munkakör), 38%-a pedig középvezető munkakört tölt be (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes). Szintén jelentős (14%) a beosztott irányítói munkakörben foglalkoztatottak aránya, míg az összes válaszadónak kevesebb, mint egyharmada (30%-a) dolgozik beosztotti munkatársi munkakörben. A munkakörök megoszlásakor vizsgáltuk azt

is, hogy kik vannak emberi erőforrás gazdálkodás területen foglalkoztatva, a kapott válaszok alapján a kérdőívet kitöltők mintegy 14%-a dolgozik HR szakterületen.

2. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

Mint ahogy azt már korábban részletesen bemutattuk, az interjúk és a kérdőíves kutatás során irányított kérdésekkel mértük fel a kitöltő személyek véleményét/ismereteit az alábbi témákban:

- a pályakezdők munkahelyi beillesztésének gyakorlata,
- a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdőkkel kapcsolatos elvárások,
- a bevezetendő közszolgálati mentor rendszerrel kapcsolatos elvárások,
- a mentorok kiválasztásával és felkészítésével kapcsolatos elvárások.

2.1. A PÁLYAKEZDŐK MUNKAHELYI BEILLESZTÉSÉNEK GYAKORLATA

A pályakezdők munkahelyi beillesztésével kapcsolatban az alábbi kérdéseket tettük fel az interjúalanyoknak:

I.	1. Az Ön közvetlen szervezetében milyen formális, illetve informális eljárásokat alkalmaznak a pályakezdő munkatársak fogadása- kor és/vagy beillesztésekor?
	2. Miben tér ez el más beillesztési folyamatoktól?
	3. A pályakezdők beillesztésének gyakorlatában milyen változtatásokat tartana szükségesnek?
	4. Alkalmazzák-e az Ön közvetlen szervezetében a mentorálás gyakorlatát?
	5. Ha igen, akkor hogyan épül fel az Önök által használt mentori folyamat?
	6. Jellemzően kikből lesznek mentorok a szervezetben?
	7. Ki és hogyan koordinálja a mentorok munkáját?
	8. Milyen erőforrásokat használnak a mentori folyamat működtetéséhez?
	9. Milyen egyéb erőforrásokra lenne még szükségük?

A pályakezdők munkahelyi beillesztésének gyakorlatához a kutatási kérdőívben az alábbi kérdések tartoztak:

I.	1. Létezik-e az Ön szervezetében a pályakezdők munkahelyi beillesztését segítő program?
	2. Ha létezik ilyen program, akkor mennyire jellemző az alábbi megoldások alkalmazása?
	3. Mennyire tartja megfelelőnek a pályakezdők beillesztésének gyakorlatát?
	4. Alkalmazzák-e a mentorálás gyakorlatát a pályakezdők beillesztésénél?
	5. Ha van mentorálás, akkor mennyi ideig tart egy átlagos mentorálási folyamat?
	6. Ha van mentorálás, akkor mennyire jellemző, hogy az alábbi tulajdonságokkal rendelkező személyeket választják mentornak?
	7. Ha van mentorálás, akkor kik koordinálják a mentorok munkáját?
	8. Milyen erőforrásokat használnak a mentori folyamat működtetéséhez?

A kutatás kapcsolódó hipotézise szerint (H1) feltételezzük, hogy a vizsgálandó szervezetekben egyáltalán nem, vagy csak informális módon létezik a pályakezdők munkahelyi beillesztését és karriertámogatását segítő mentori rendszer (H1A). Ugyanakkor feltételezzük, hogy a szervezetek igénylik egy ilyen rendszer kialakítását és általános bevezetését (H1B).

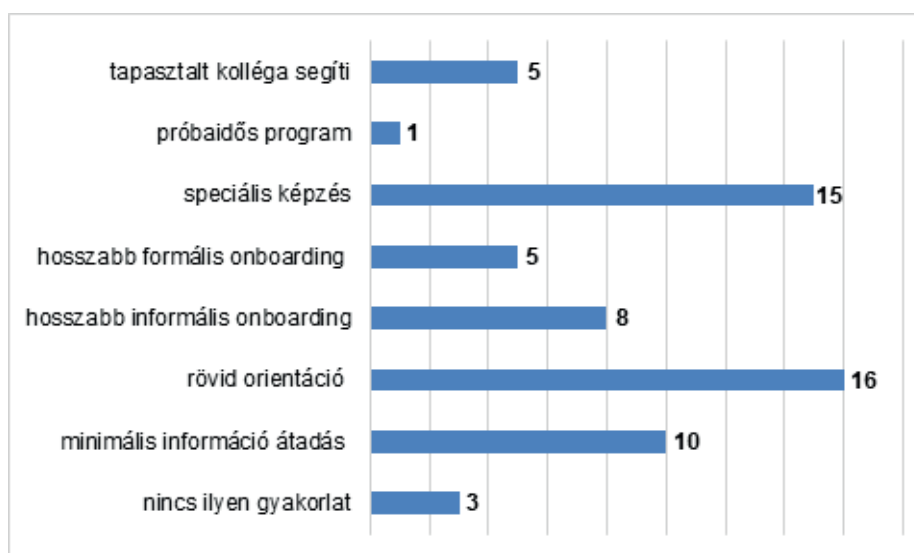
A következőkben részletesen áttekintjük az interjúk alapján és a kérdőíves felmérés során kapott válaszokat. Az eredményeket bemutatjuk egyrészt összesítve (a három hivatásrend

esetében együttesen), illetve a főbb kérdések esetében hivatásrendenkénti és a betöltött munkakör szerinti bontásban is.

2.1.1 A TÉMÁVAL KAPCSOLATOS FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚK EREDMÉNYEI

1. kérdés: Az Ön közvetlen szervezetében milyen formális, illetve informális eljárásokat alkalmaznak a pályakezdő munkatársak fogadásakor és/vagy beillesztésekor?

A kérdésre adott válaszok megoszlását az alábbi ábra szemlélteti:



23. ábra: A félig strukturált interjú 1. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A fenti ábra jól mutatja, hogy a megkérdezett közszolgálati szervezetek szinte mindegyike foglalkozik a pályakezdők beillesztésével, támogatja, segíti az újonnan bekerülő munkatársakat. A beillesztési folyamat ideje és tartalma azonban jelentős eltéréseket mutat. A legjellemzőbb a rövid orientáció vagy minimális információátadás (összesen 41%) és a speciális képzés (24%), illetve ezek ötvözése, hiszen sok helyen 1-2 napos képzés keretében zajlik az orientáció folyamata. Jellemzően az új belépők általános, szóbeli tájékoztatásában, esetleg rövid képzés során való ismertetésében merül ki ez a tevékenység. Inkább a szakmai támogatásra, mint a szocializációra fektetik a hangsúlyt a szervezetek.

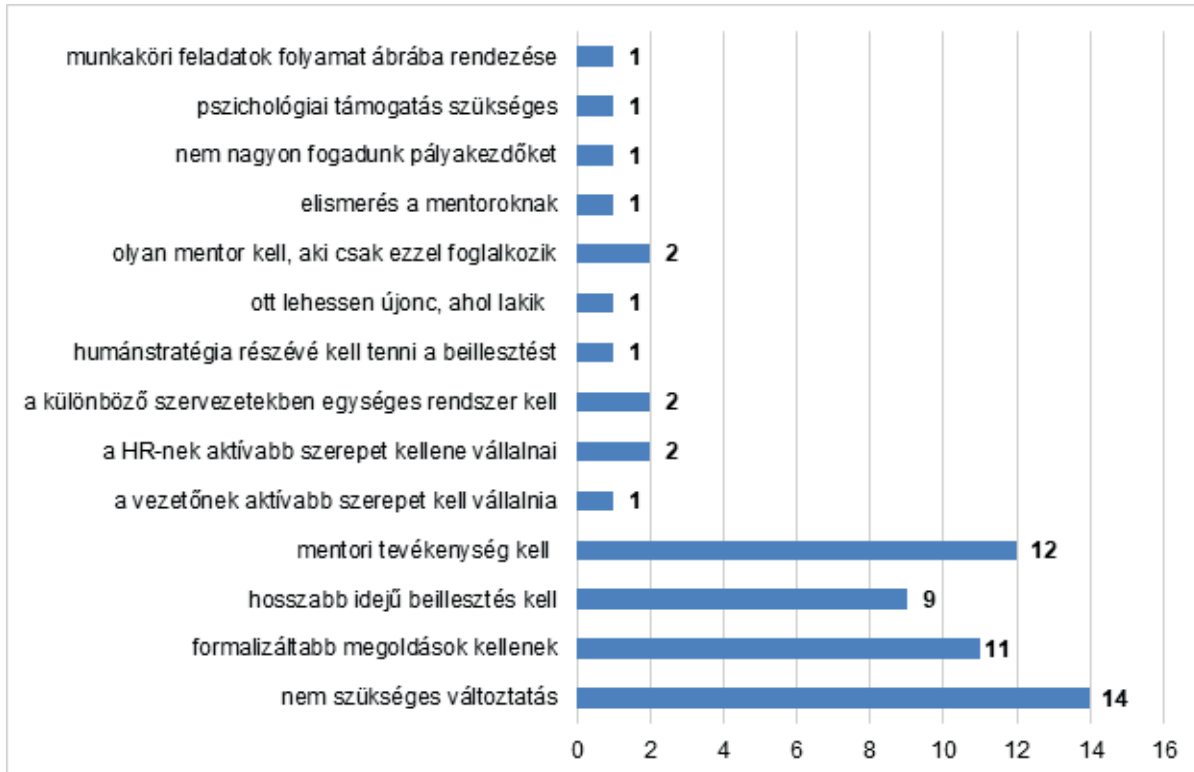
2. kérdés: Miben tér el ez más beillesztési folyamatoktól?

Ennél a kérdésnél arra voltunk kíváncsiak, hogy vajon más célcsoportok esetében alkalmaznak-e a szervezetek beillesztési gyakorlatot, és ha igen, az miben tér el a pályakezdők beillesztési folyamatától.

Az interjúk kutatásban résztvevők kétharmada vagy nem tudta értelmezni a kérdést, vagy nem tudott rá válaszolni, illetve a „nem tér el” választ adta a kérdésre.

3. kérdés: A pályakezdők beillesztésének gyakorlatában milyen változtatásokat tartana szükségesnek?

A kérdés kapcsán fontosnak tartjuk leszögezni, hogy azon szervezetek vezetői, ahol működik a mentori rendszer, általában nem tartották szükségesnek, hogy a pályakezdők beillesztésének segítségével bármilyen változtatást végrehajtsanak. Ahol viszont csak rövid munkahelyi orientáció létezik, a válaszadók jelezték módosítási igényüket. Ezt az alábbi grafikon mutatja:

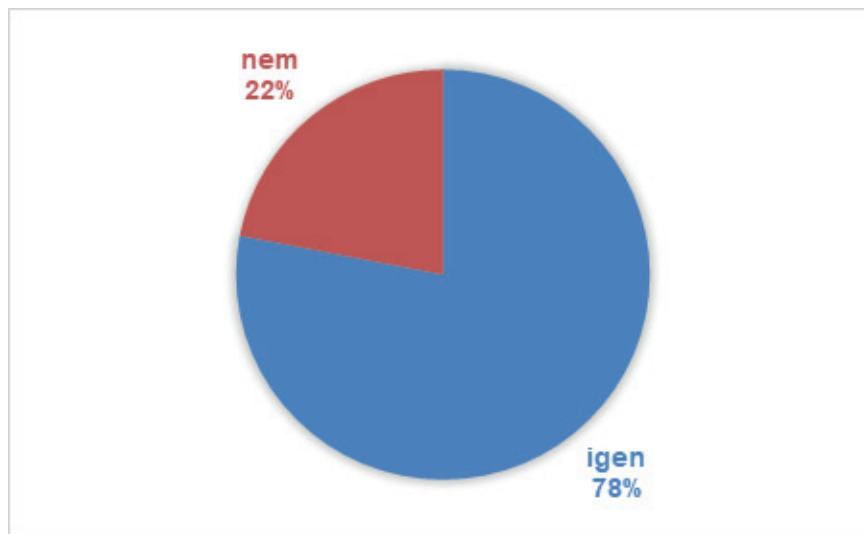


24. ábra: A félig strukturált interjú 3. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek a beillesztés folyamatában szükségesnek tartják a változásokat, leginkább a beillesztés időtartamának növelésében, a formalizáltabb eljárásokban és a mentori tevékenységben látják ennek lehetőségét. Az egységes közszolgálati mentori rendszerre vonatkozó igény elenyésző számban jelent meg a válaszokban.

4. kérdés: Alkalmazzák-e az Ön közvetlen szervezetében a mentorálás gyakorlatát?

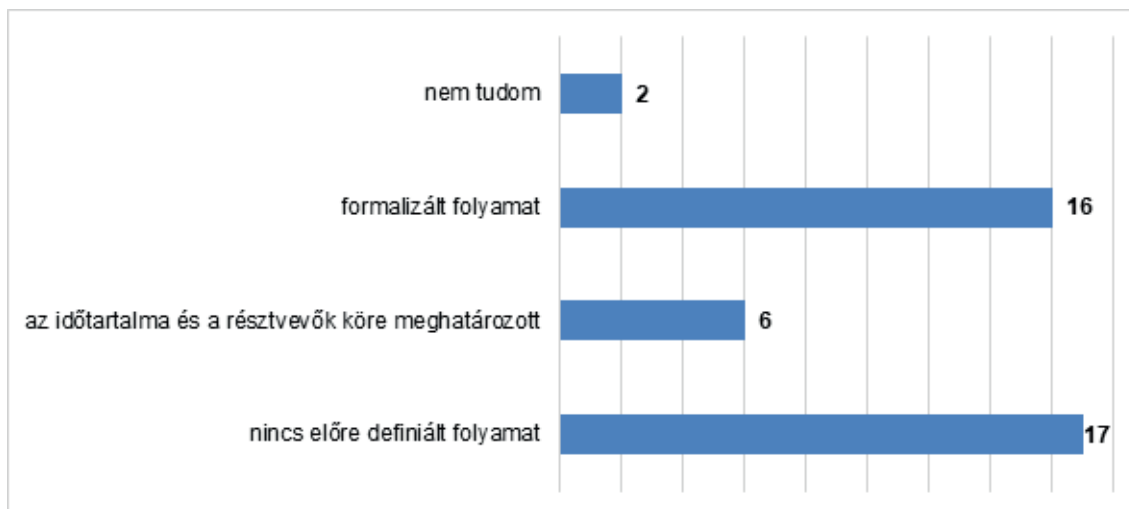
A megkérdezettek közül 32 fő jelezte, hogy ők alkalmazzák a mentorálás gyakorlatát (78%), míg 9 fő nemmel válaszolt a kérdésre (22%).



25. ábra: A félig strukturált interjú 4. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

5. kérdés: Ha alkalmazzák a mentorálás gyakorlatát, akkor hogyan épül fel az Önök által használt mentori folyamat?

Erre a kérdésre csak azoktól az interjúalanyoktól vártunk választ, akik az előző kérdés kapcsán jelezték, hogy alkalmazzák a mentorálást a pályakezdekők beillesztése során. Itt azonban az is kiderült, hogy amely szervezetek alkalmazzák, ott sem feltétlenül definiált a folyamat. Az előző kérdésre „igen” választ adóknak (32 fő) is csak a fele jelezte, hogy a mentorálás formalizált keretek között zajlik.



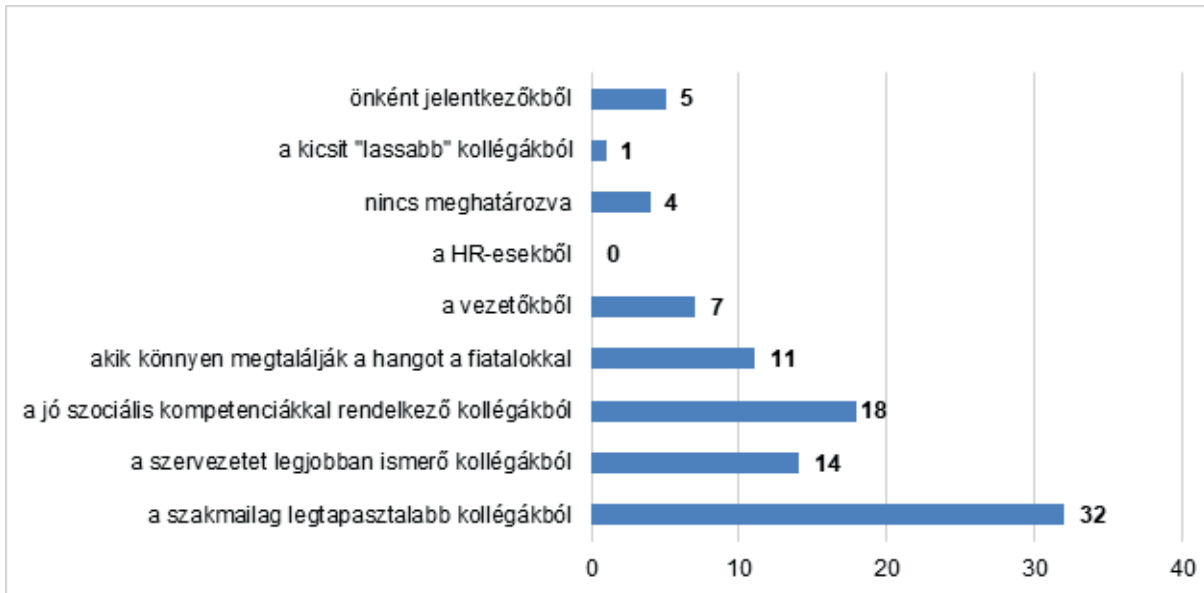
26. ábra: A félig strukturált interjú 5. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A mentorálás gyakorlata általában a szakmai ismeretek elsajátítását segítő munkatárs támogatását foglalja magában, azaz a betanítást. Ahogyan azt a válaszadók elmondták, a támogató munkatárs vagy mentor abban segít, hogy az új munkatársak munkaköri feladataikat mihamarabb el tudják látni.



6. kérdés: Jellemzően kikből lesznek mentorok a szervezetben?

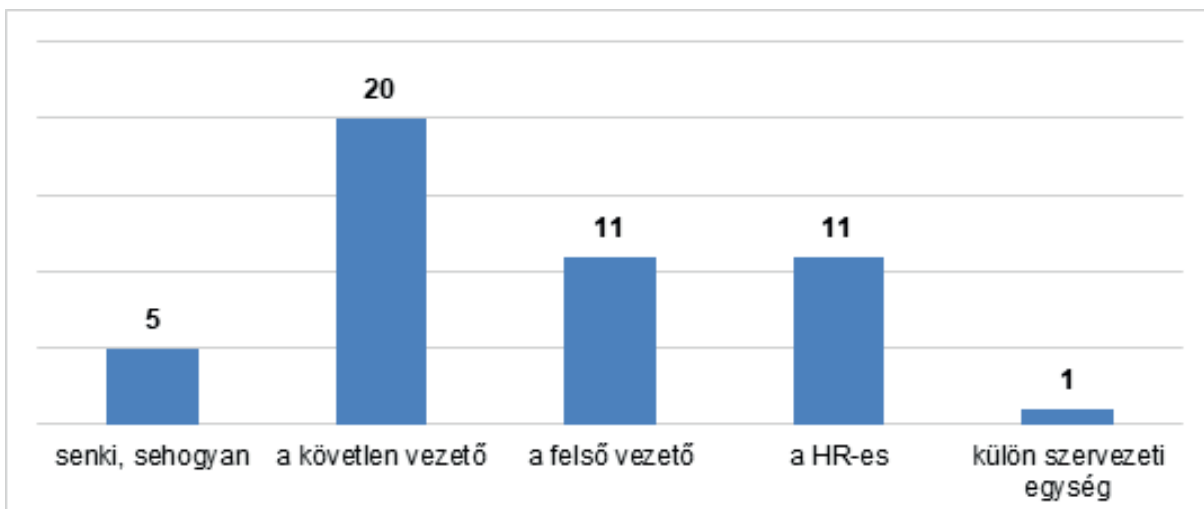
A válaszadó vezetők jellemzően négy választ jelöltek meg arra vonatkozóan, hogy kikből lesznek mentorok a szervezetükben. A válaszok 35%-a szerint a szakmailag legtapasztaltabb kollégákból, a válaszok 20%-a alapján a jó szociális kompetenciákkal rendelkező munkatársakból, de több válaszadó is jelezte, hogy a szervezetet legjobban ismerő vagy a fiatalokkal a hangot legkönnyebben megtaláló munkatársakból kerülnek ki a mentorok.



27. ábra: A félig strukturált interjú 6. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

7. kérdés: Ki és hogyan koordinálja a mentorok munkáját?

A kérdésre adott válaszok megoszlását az alábbi ábra szemlélteti:



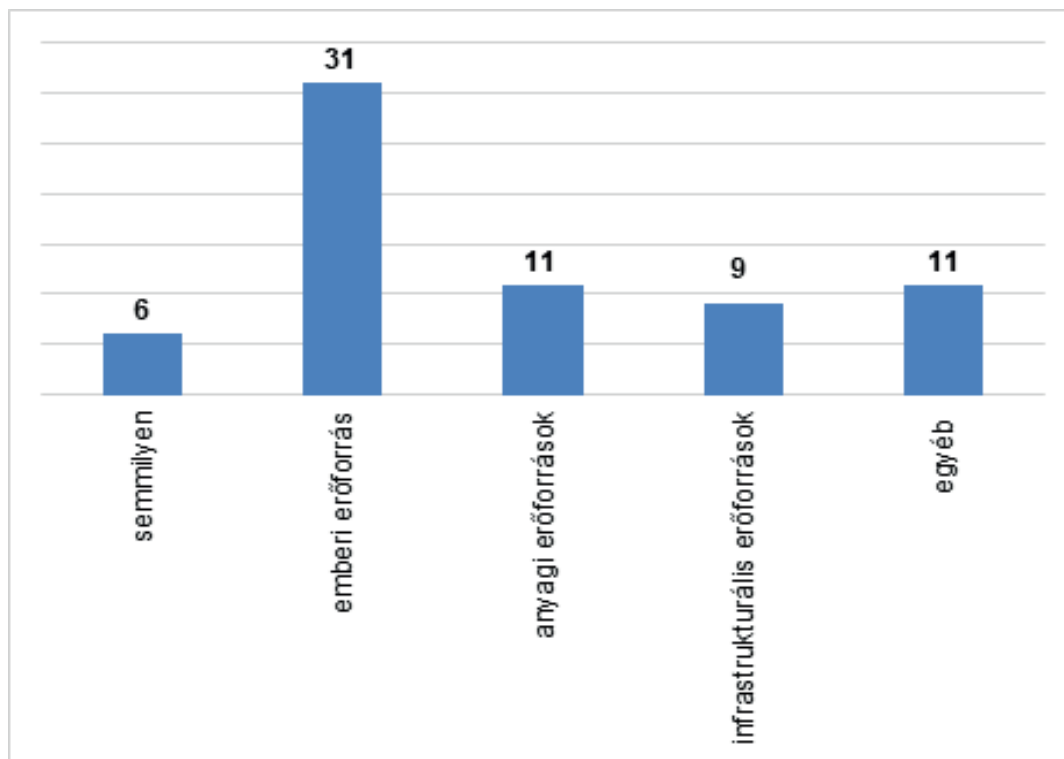
28. ábra: A félig strukturált interjú 7. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



Ennek alapján jól látható, hogy a legtöbb kutatásban résztvevő szervezet esetében a közvetlen vezető koordinálja a mentorok tevékenységét. Több válaszadó szerint azonban az a legjobb megoldás, ha a közvetlen vezető és a felső vezető közösen végzi ezt a feladatot. Több szervezet vezetője is elmondta, hogy a humánerőforrás-gazdálkodási terület munkatársai az adminisztratív feladatokat látják el a mentorálással kapcsolatban.

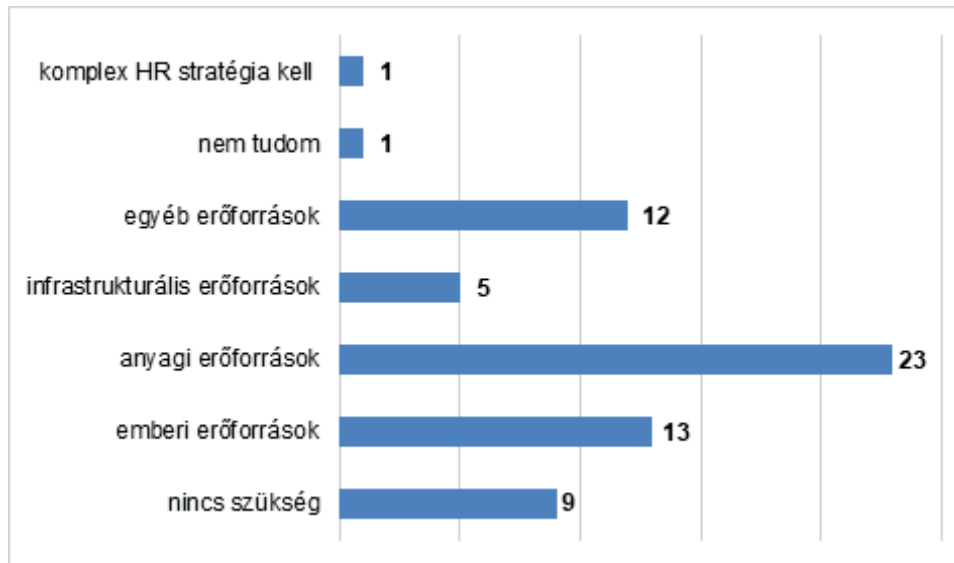
8. kérdés: Milyen erőforrásokat használnak a mentori folyamat működtetéséhez?

Erre a kérdésre a megkérdezett vezetők jellemzően azt a választ adták, hogy a mentorok személye jelenti a rendelkezésükre álló erőforrást. Néhány esetben jelezték, hogy csekély mértékben ugyan, de díjazni is tudják a mentori munkát, illetve több válasz született arra vonatkozóan is, hogy munkaidő-kedvezményel vagy képzésekkel is próbálják támogatni ezt a tevékenységet (ezt az alábbi ábrán az „egyéb” kategória szemlélteti).



29. ábra: A félig strukturált interjú 8. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

9. kérdés: Milyen egyéb erőforrásokra lenne még szükségük?



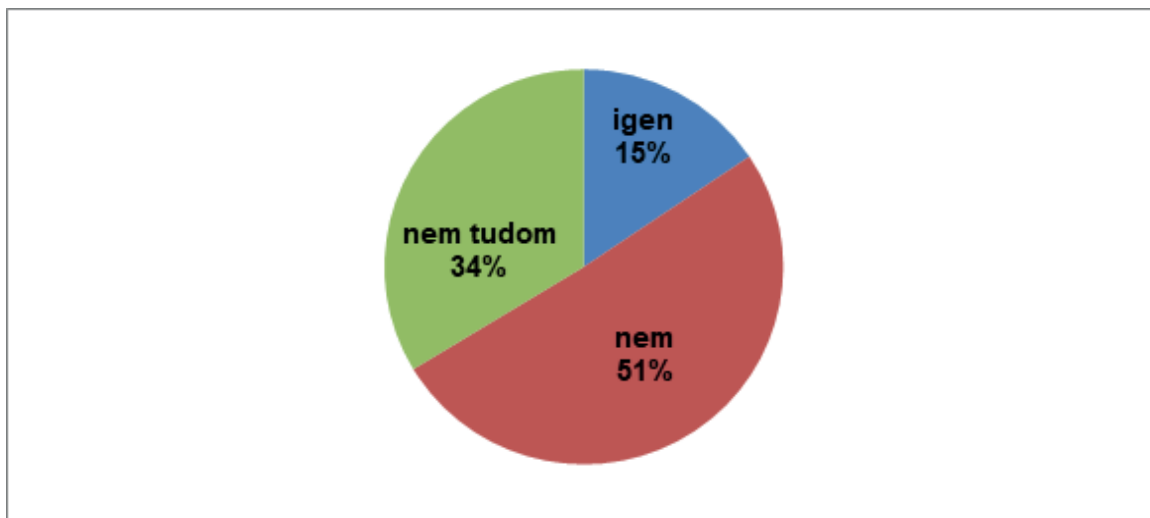
30. ábra: A félig strukturált interjú 9. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Bár az előző kérdésre (*Milyen erőforrásokat használnak a mentori folyamat működtetéséhez?*) a kutatásban résztvevő vezetők többsége azt jelezte, hogy az emberi erőforrás rendelkezésükre áll, mégis úgy ítélik meg, hogy még több emberi erőforrás szükséges a folyamat működtetéséhez (válaszok 20%-a ezt mutatja). Amit viszont kiemelten fontosnak tartanak, az az anyagi erőforrások biztosítása, hiszen a válaszok több mint egy harmada erre irányult.

2.1.2 A TÉMÁVAL KAPCSOLATOS KÉRDŐÍVES ADATGYŰJTÉS EREDMÉNYEI

1. kérdés: Létezik-e az Ön szervezetében a pályakezdekők munkahelyi beillesztését segítő program?

A feltett kérdésre háromféle választ lehetett adni: *igen*, *nem*, *nem tudom*. A beérkezett válaszokat az alábbi ábra szemlélteti.

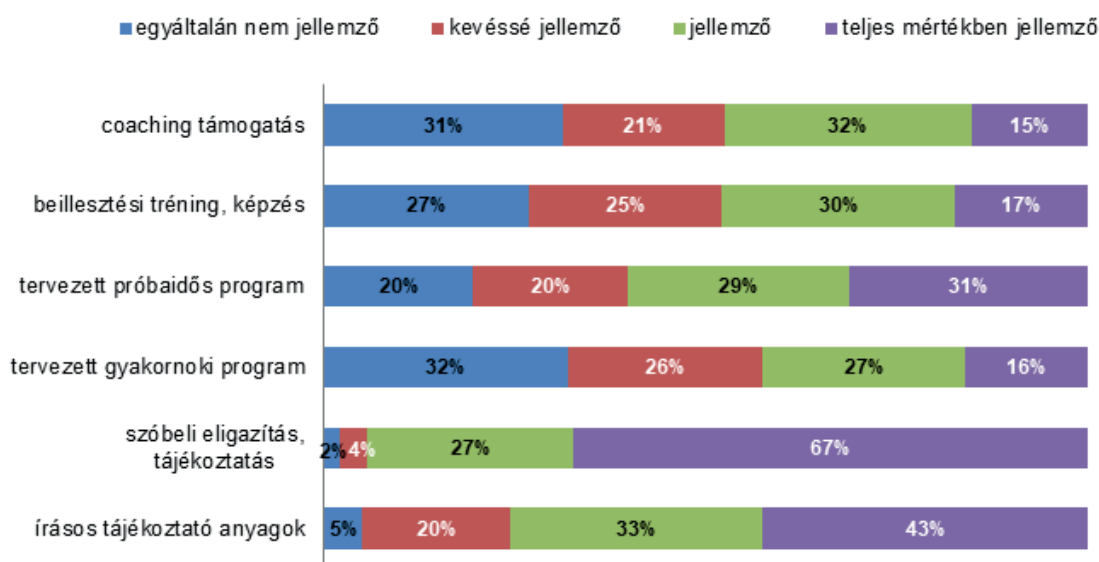


31. ábra: A kérdőív 1. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: szerzők saját szerkesztése

A kutatásban résztvevő közszolgálati foglalkoztatottak több mint fele jelentette ki kategorikusan, hogy az ő szervezetében nincs a pályakezdők munkahelyi beillesztését segítő program. A válaszadók további egyharmada nyilatkozott úgy, hogy nincsen tudomása ilyen programról, míg 15% egyöntetűen úgy válaszolt, hogy a szervezetük rendelkezik valamilyen programmal.

2. kérdés: Ha létezik ilyen program, akkor mennyire jellemző az alábbi megoldások alkalmazása?

Erre a kérdésre csak azoknak kellett válaszolniuk, akik az előzőekben *igennel* feleltek arra a kérdésre, hogy működtet-e a szervezetük valamilyen, pályakezdő fiatalok beillesztését segítő programot. A kérdés során 6 potenciális megoldás alkalmazására voltunk kíváncsiak (coaching támogatás, beillesztési tréning/képzés, tervezett próbaidős program, tervezett gyakornoki program, szóbeli eligazítás/tájékoztató anyag). Jelen kutatásban coaching támogatás alatt azt értettük, hogy a szervezet egy külső vagy belső szakértője a konkrét problémák megoldására vagy az elérendő célok támogatására fókuszáló fejlesztő beszélgetésekkel segíti az új belépőt. A válaszadók az egyes megoldások kapcsán meg tudták adni, hogy azok alkalmazása milyen mértékben jellemző náluk, úgymint: *teljes mértékben jellemző, jellemző, kevésbé jellemző, egyáltalán nem jellemző*. A beérkezett válaszokat az alábbi ábra szemlélteti.



32. ábra: A kérdőív 2. kérdésére adott válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

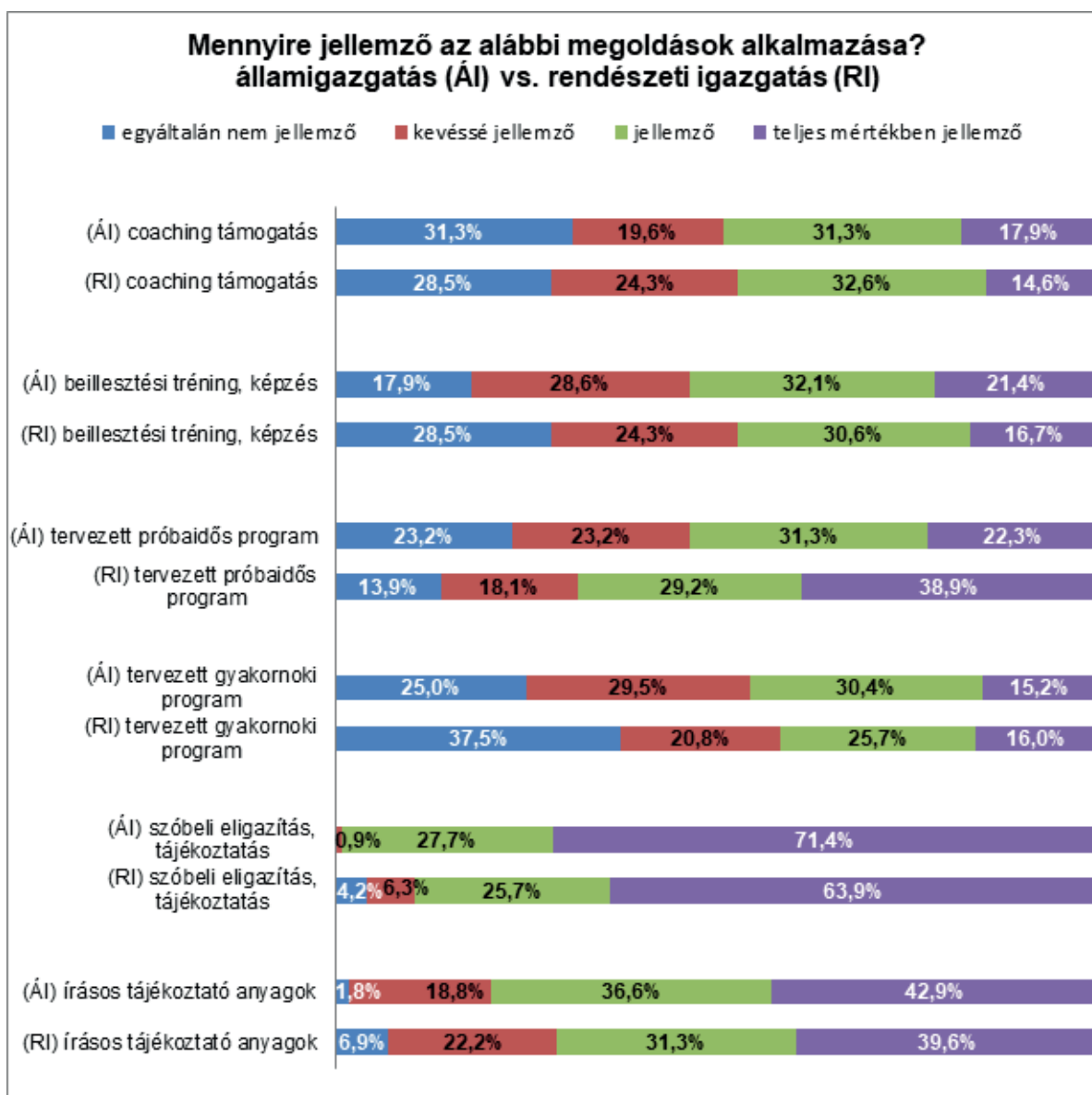
Azon szervezetek körében, ahol létezik a pályakezdők beillesztését segítő program, ott az egyik leginkább jellemző eszköz a pályakezdők szóbeli eligazítása, tájékoztatása (a válaszadók 2/3-ánál alkalmazzák ezt az eszközt), illetve több mint 40%-uk rendelkezik valamilyen írásos tájékoztató anyaggal. Szintén jelentős mértékű (közel 1/3) azon szervezetek aránya, ahol tervezett próbaidős programokat futtatnak. Hozzávetőlegesen közel azonosan alacsony arányú válaszadó nevezte meg teljes mértékben jellemző eszköznek a maradék három eszközt, vagyis a coaching támogatást, a beillesztési tréninget/képzést, illetve a tervezett gyakornoki programot. Érdekes jelenség, hogy ezen 3 eszköz esetében a későbbiek során közel

azonos mennyiségű válasz érkezett a maradék 3 tulajdonságra (jellemző – kevésbé jellemző – egyáltalán nem jellemző). A kerekített százalékos értékek a coaching támogatás esetében 32 – 21 – 31 %, a beillesztési tréning/képzés esetében 31 – 25 – 27 %, a tervezett gyakorlati program esetében 27 – 26 – 32 %-ok. Ez az eloszlás azt sejteti, hogy a válaszadók nincsenek maradéktalanul tisztában az adott eszköz szervezeten belüli alkalmazásának tényével, illetve szintén elképzelhető, hogy adott szervezeti egységek között eltérő alkalmazott gyakorlattal találkozhatunk egyazon szervezeten belül. Valamelyest hasonló megoszlást tapasztalunk a tulajdonságai alapján a tervezett próbaidős program eszköznél is, amely esetében teljes mértékben jellemzőnek 31% értékelte, jellemzőnek 29%, míg kevésbé jellemzőnek és egyáltalán nem jellemzőnek 20-20%.

Ugyanakkor amennyiben összevonjuk a négy alkalmazott kategóriát két kategóriává: *alkalmazott eszközök* (teljes mértékben jellemző és jellemző) – *nem alkalmazott eszközök* (kevésbé jellemző és egyáltalán nem jellemző), akkor a tervezett próbaidős program már 60%-ban alkalmazott, 40%-ban nem alkalmazott megoszlást mutat. Ugyanígy, a korábban kevésbé elterjedt eszközök között (coaching, beillesztési tréning, gyakorlati program) ez az arányszám átfordul 50% alá (alkalmazott) és 50% fölé (nem alkalmazott) mindhárom eszköz esetében. Ugyanezen módszer alkalmazásával egyértelműen kitűnik az eszközök közül a szóbeli eligazítás/tájékoztató és az írásos tájékoztató anyagok alkalmazásának dominanciája. Előbbit a válaszadók 94%-a, utóbbit 76%-a azonosította, mint alkalmazott eszközt.

Némiképp árnyaltabb képet kapunk, ha megvizsgáljuk a kérdésre adott válaszokat mélyebb, hivatásrendenkénti bontásban. A hivatásrendenkénti összevetést nehezíti, hogy – mint azt már korábban említettük – erre a kérdésre csak abban az esetben kellett válaszolnia a kérdőívet kitöltőnek, amennyiben az előző kérdésnél *igennel* válaszolt arra a kérdésre, hogy *létezik-e az Ön szervezetében a pályakezdők munkahelyi beillesztését segítő program?* Amennyiben erre a kérdésre *nem*, vagy *nem tudom* választ jelölt meg a válaszadó, úgy jelen kérdésre nem kellett válaszolnia. Tekintettel arra, hogy az önkormányzati igazgatás területéről a kitöltők többsége nem, illetve nem tudom választ jelölt meg ennél a kérdésnél, így ebből az állománykörből olyan kevés számú válasz érkezett, amely nem adhat pontos képet ezen igazgatási ág véleményéről, így jelen esetben az ágazatonkénti összehasonlítás az államigazgatáson és a rendészeti igazgatáson keresztül történhet csak meg.

A kapott válaszok ágazati összehasonlítását az alábbi ábra mutatja be.



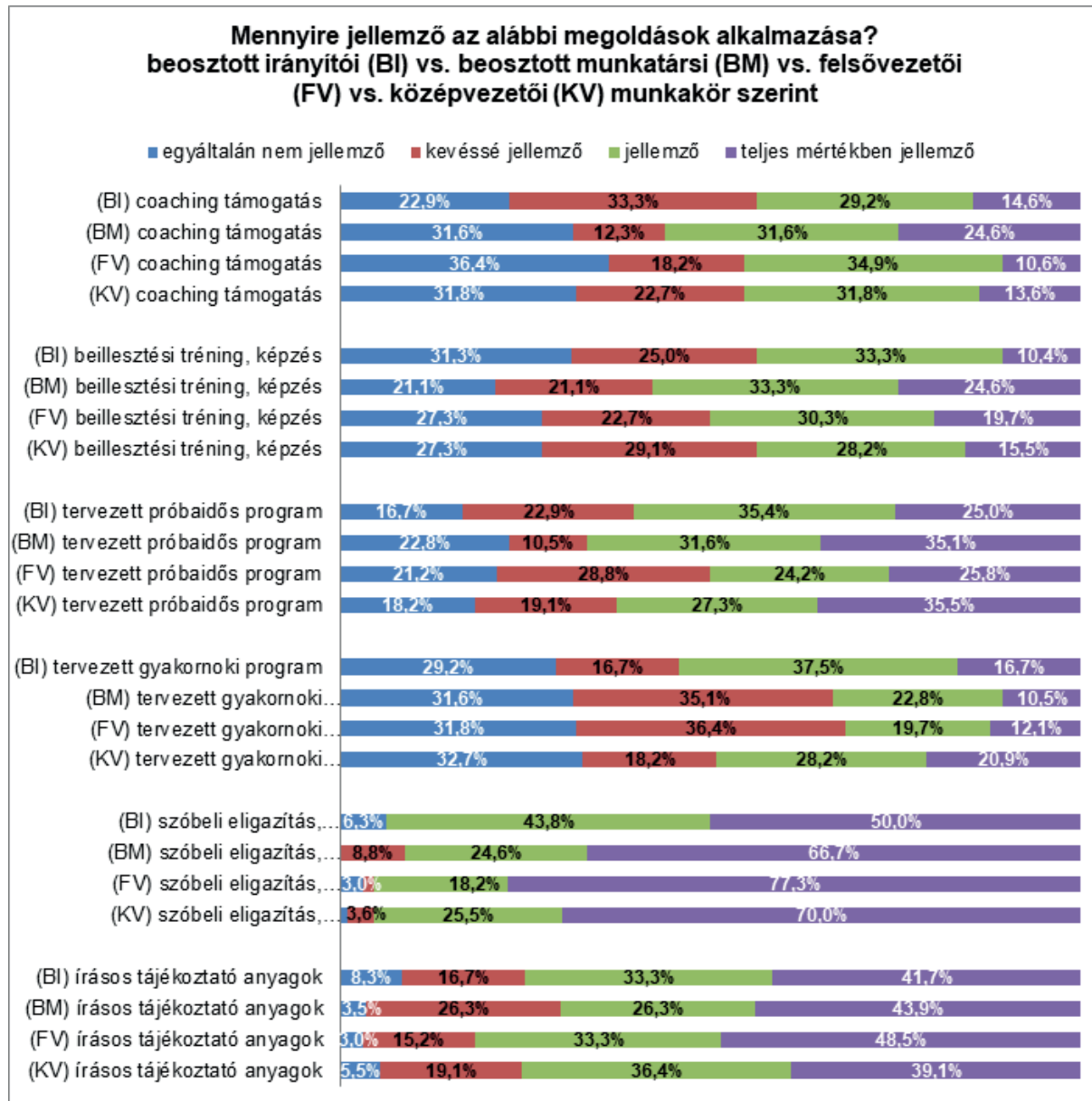
33. ábra: A kérdőív 2. kérdésére adott válaszok ágazati megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az ágazati összehasonlítás során (ÁI)-vel jelöltük az államigazgatás, illetve (RI)-vel a rendvédelmi igazgatás munkatársai által adott összesített válaszokat. Az adatok elemzése során szembeűnő volt, hogy a 6 meghatározott megoldás alkalmazási gyakorlatában 3 esetben is szignifikáns eltérést mutatott a Pearson-féle Khí-négyszet próba. Az eltérési pontok: részvétel a beillesztési tréningen/képzésen (0,009), részvétel a tervezett próbaidős programban (0,023), illetve a belépő szóbeli eligazítása, tájékoztatás (0,052).

A kapott eredmények alapján úgy tűnik, hogy bár mindkét hivatásrenden belül a legelterjedtebb eszköze a szervezethez újonnan belépő pályakezdő beillesztésének a szóbeli eligazítás, tájékoztatás, ugyanakkor a rendvédelmi igazgatáson belül a válaszadók több mint 10%-a szerint ezen megoldás alkalmazása kevéssé, vagy egyáltalán nem jellemző. Ugyanez az arány az államigazgatáson belül 1% alatti. Hasonlóan nagy különbséget figyelhetünk meg az alkalmazott beillesztési tréningek, képzések vonatkozásában, elsősorban az egyáltalán nem jellemző kategórián belül. Fordított tendenciát figyelhetünk meg viszont a tervezett próbaidős

programok alkalmazásánál. Esetükben, amíg az államigazgatáson belül a válaszadók több mint 46%-a szerint ezen megoldás alkalmazása kevésbé, vagy egyáltalán nem jellemző, addig a rendvédelmi igazgatáson belül ez az arány csak 32%. Amennyiben megnézzük a skála másik végét, ott is azt látjuk, hogy a rendvédelmi igazgatáson belüli válaszadók körében több mint 16%-kal voltak többen azok, akik szerint ennek a megoldásnak az alkalmazása teljes mértékben jellemző.

Szintén érdekes képet kapunk a válaszokról, amennyiben nem csak hivatásrendi bontásban vizsgáljuk meg a kapott válaszokat, hanem a betöltött munkakör szerint is, a következők szerint.



34. ábra: A kérdőív 2. kérdésére adott válaszok beosztás szerinti megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A betöltött munkakör szerinti összehasonlítás során (BI)-vel jelöltük beosztott irányítói, (BM)-mel a beosztott munkatársi, (FV)-vel a felsővezetői, illetve (KV)-vel a középvezetői munkaköröket. Ebben az esetben az összesített válaszokban természetesen benne vannak az

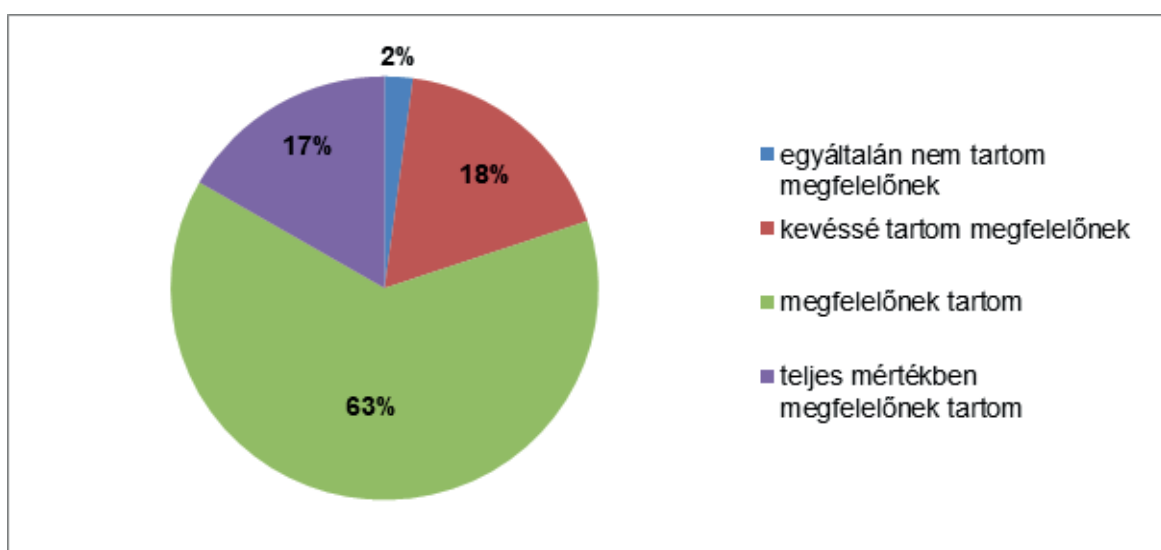
önkormányzati igazgatási ág munkatársainak válaszai is. Az adatok elemzése során szembe-tűnő volt, hogy a 6 meghatározott megoldás alkalmazási gyakorlatában 2 esetben mutatott szignifikáns eltérést a Pearson-féle Khí-négyzet próba. Az eltérési pontok: tervezett gyakor-noki program (0,066), illetve a belépő szóbeli eligazítása, tájékoztatása (0,006).

A tervezett gyakor-noki program esetében a meghatározott munkaköri kategóriák, úgy-mond párokba rendeződtek a vélemények megoszlása alapján. Alapvetően azonosan látják ezen eszköz alkalmazásának gyakoriságát a beosztott irányítói és a középvezetői munkakörben foglalkoztatottak, illetve a beosztott munkatársak és a felsővezetők. Utóbbi csoportok gondol-ják úgy, hogy ezen megoldás alkalmazása kevésbé jellemző a szervezeten belül.

A szóbeli eligazítás, tájékoztatás módszerének alkalmazásánál szembe-tűnő a beosztott irányítói munkakörben foglalkoztatottak eltérő véleménye a többi munkaköri csoporthoz ké-pest. Esetükben sokkal kevesebben gondolták úgy, hogy ennek a módszernek az alkalmazása nem teljes mértékben jellemző a szervezetre, inkább csak jellemző, ugyanakkor több mint 6%-uk szerint a pályakezdőt segítő szóbeli eligazítás, tájékoztatás egyáltalán nem jellemző. Feltételezésünk szerint, a kialakult véleménykülönbség a beosztotti, de irányítói munkakört betöltők kvázi „vezetői” felkészítésének hiányosságában keresendő, hiszen – mint ahogy arra jelen kutatás is rámutatott – a pályakezdők szóbeli eligazítása és tájékoztatása a legelterjed-tebb és legalapvetőbb beillesztési technika.

3. kérdés: Mennyire tartja megfelelőnek a pályakezdők beillesztésének gyakorlatát?

Az előző kérdéshez hasonlóan, erre a kérdésre is csak azoknak kellett válaszolniuk, akik *igen*nel feleltek arra a kérdésre, hogy *működtet-e a szervezetük valamilyen, a pályakezdő fia-talok beillesztését segítő programot (11. kérdés)*. A kérdésre a kérdőívet kitöltők négyféle választ jelölhettek meg, úgymint: *teljes mértékben megfelelően tartom, megfelelően tartom, kevésbé tartom megfelelőnek, egyáltalán nem tartom megfelelőnek*. A beérkezett válaszo-kat az alábbi ábra szemlélteti.



35. ábra: A kérdőív 3. kérdésére adott válaszok megoszlása

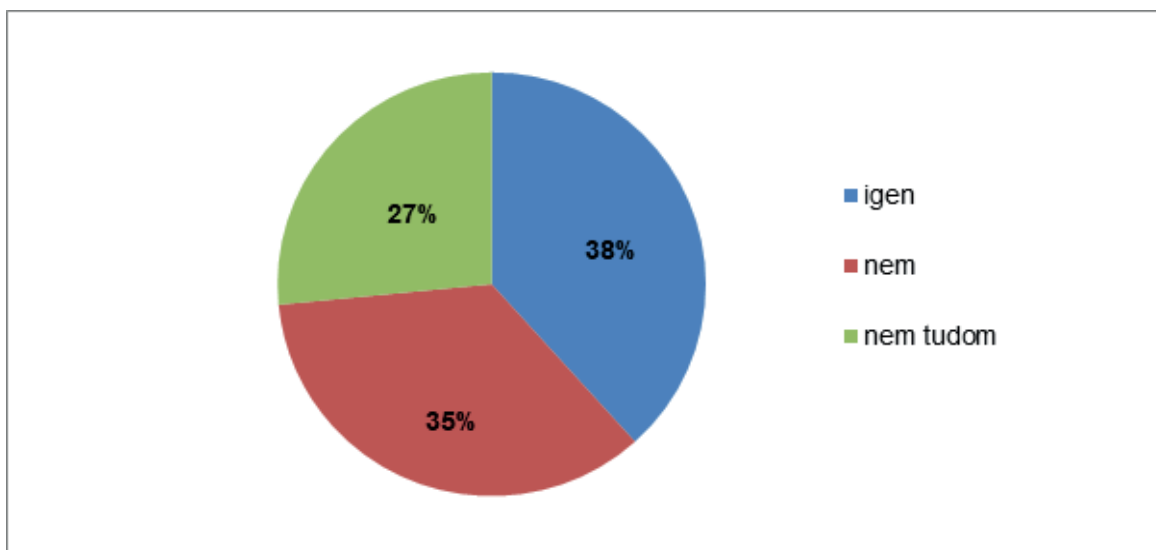
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A pályakezdők beillesztésének jelenleg kialakult szervezeti gyakorlatát az összes válasza-dó nagyon magas aránya, majdnem kétharmada tartja megfelelőnek. Ezen túlmenően a vá-

laszadók 17%-a nem csak hogy megfelelőnek, de teljes mértékben megfelelőnek gondolja, míg szintén hasonló arány (18%) gondolja úgy, hogy a kialakult gyakorlat kevésbé megfelelő. Megjegyzendő, hogy százból csupán minden ötvenedik válaszadó tartja teljesen rossznak a fennálló szervezeti gyakorlatot. Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy azon szervezetek esetében, ahol létezik a pályakezdők beillesztését segítő valamilyen program, ott a munkatársak elégedettek ezekkel a programokkal.

4. kérdés: Alkalmazzák-e a mentorálás gyakorlatát a pályakezdők beillesztésénél?

Ennél a kérdésnél elsődlegesen arra voltunk kíváncsiak, hogy új belépő esetén segíti-e a szervezeten belül az általános munkahelyi beillesztést és szakmai fejlődést egy erre felkért munkatárs. A feltett kérdésre háromféle választ lehetett adni: *igen*, *nem*, *nem tudom*. A beérkezett válaszokat az alábbi ábra szemlélteti.



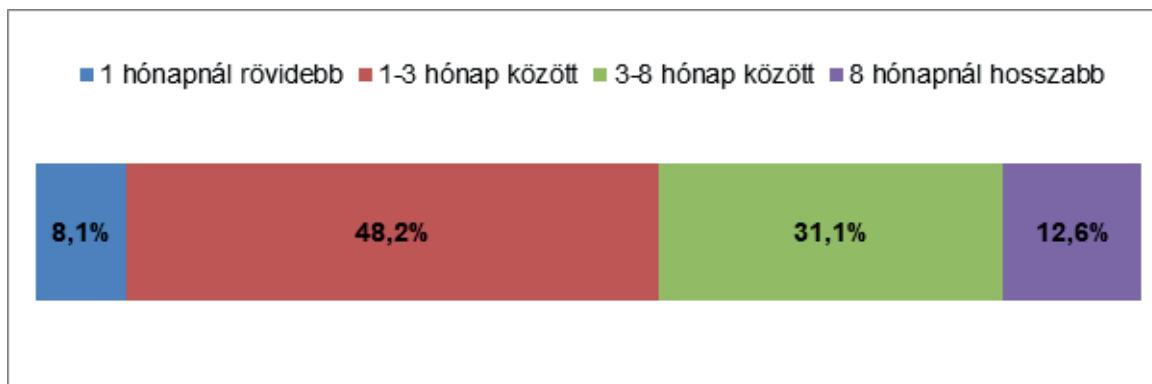
36. ábra: A kérdőív 4. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kérdőívet kitöltők több mint egyharmada (38%-a) válaszolt egyértelmű *igennel* arra a kérdésre, hogy alkalmazzák-e a szervezetén belül a pályakezdők beillesztésénél a mentorálás gyakorlatát. Nagyjából ugyanennyi ember, a megkérdezettek 35%-a ugyanakkor arról számolt be, hogy az ő szervezetük esetében egyértelműen *nem* alkalmazzák ezt az eszközt, míg a válaszadók 27%-a *nem tudta* megmondani, hogy alkalmazzák-e a mentorálás gyakorlatát, vagy sem. Figyelembe véve, hogy a közszolgálaton belül általánosan szinte valamennyi szervezeti egység, vagy társterülete alkalmaz időnként pályakezdőket, így egy meglévő mentorálási gyakorlat valószínűsíthetően ismert lenne a munkatársak körében. Ennek megfelelően a nem tudom választ inkább tekinthetjük a nem válaszhoz közelebb állónak, mint az igen válaszhoz.

5. kérdés: Ha van mentorálás, mennyi ideig tart egy átlagos mentorálási folyamat?

Erre a kérdésre csak azoknak kellett válaszolniuk, akik az előzőekben *igennel* feleltek arra a kérdésre, hogy *alkalmazzák-e a mentorálás gyakorlatát a szervezetükön belül, a pályakezdők beillesztésének elősegítéséhez*. A lehetséges válaszokat a kérdőív négy nagy csoportra osztotta a mentorálási folyamat lehetséges időtartama alapján, ezek: *1 hónapnál rövidebb*, *1-3*

hónap között, 3-8 hónap között, és 8 hónapnál hosszabb. A beérkezett válaszokat az alábbi ábra szemlélteti.



37. ábra: A kérdőív 5. kérdésére adott válaszok megoszlása

Forrás:

A kapott válaszok alapján a mentorálási folyamatok majdnem fele jellemzően 1-3 hónap közötti hosszúságúak. Nagyon kevés szervezet fordít ennél kevesebb időt a mentorálási folyamatra, ugyanakkor az sem jellemző, hogy a folyamat tovább tartana 8 hónapnál. Jellemző még a 3-8 hónap hosszúságú mentorálás, a megkérdezettek közel harmada számolt be erről a gyakorlatról.

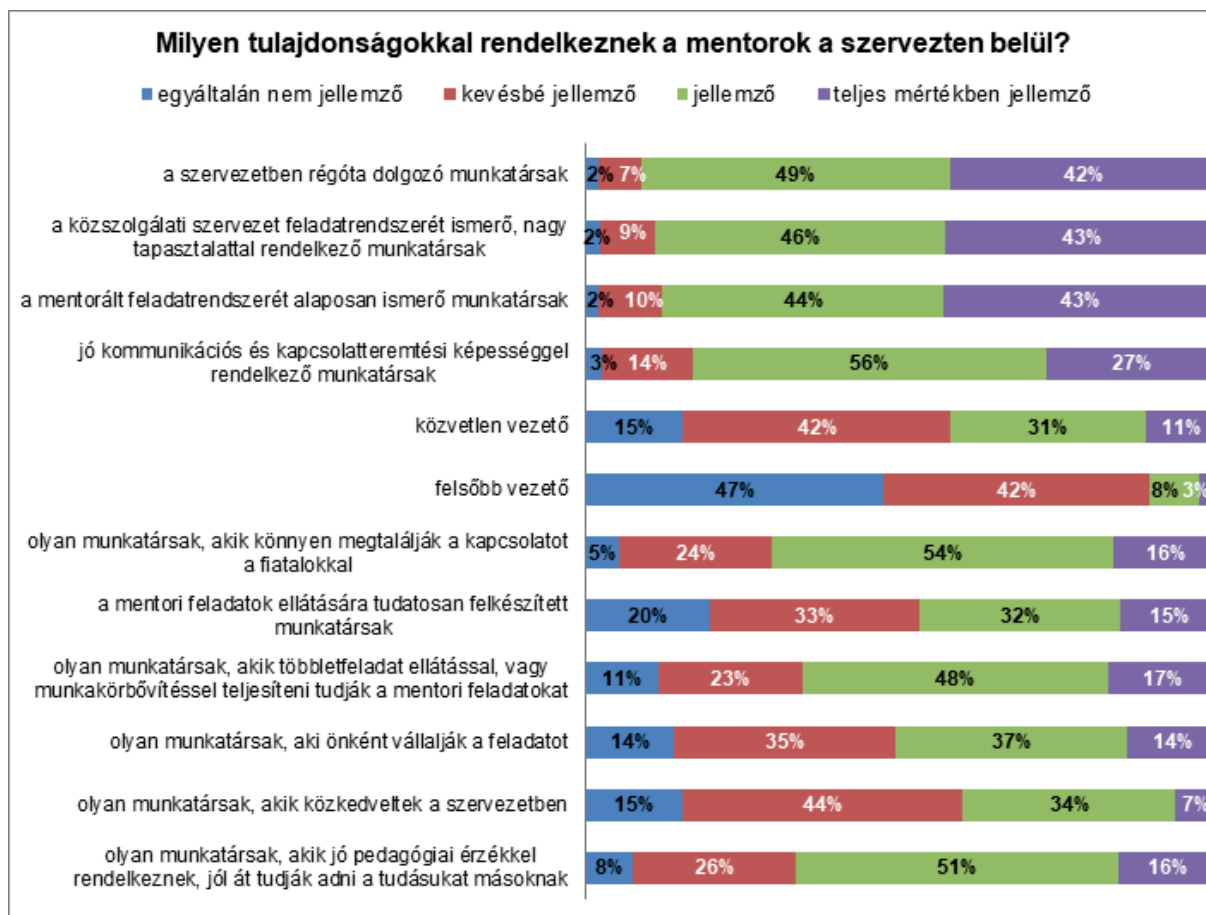
6. kérdés: Mennyire jellemző, hogy az alábbi tulajdonságokkal rendelkező személyeket választják mentornak?

Erre a kérdésre csak azoknak kellett válaszolniuk, akik korábban (4. kérdés) *igennel* válaszoltak arra, hogy *alkalmazzák-e a mentorálás gyakorlatát a pályakezdők beillesztésénél*. A kérdésnél arra voltunk kíváncsiak, hogy ha van mentorálás, akkor mennyire jellemző, hogy az alábbi tulajdonságokkal rendelkező személyeket választják mentornak?

A kérdés során 12 tulajdonságra voltunk kíváncsiak, ezek a következők:

- a szervezetben régóta dolgozó munkatársak,
- a közszolgálati szervezet feladatrendszerét ismerő, nagy tapasztalattal rendelkező munkatársak,
- a mentorált feladatrendszerét alaposan ismerő munkatársak,
- jó kommunikációs és kapcsolatteremtési képességgel rendelkező munkatársak,
- közvetlen vezető,
- felsőbb vezető,
- olyan munkatársak, akik könnyen megtalálják a kapcsolatot a fiatalokkal,
- a mentori feladatok ellátására tudatosan felkészített munkatársak,
- olyan munkatársak, akik többletfeladat ellátással, vagy munkakörbővítéssel, teljesíteni tudják a mentori feladatokat,
- olyan munkatársak, aki önként vállalják a feladatot,
- olyan munkatársak, akik közkedveltek a szervezetben,
- olyan munkatársak, akik jó pedagógiai érzékkel rendelkeznek, jól át tudják adni a tudásukat másoknak.

A válaszadók az egyes tulajdonságok kapcsán meg tudták adni, hogy azok alkalmazása milyen mértékben jellemző náluk, úgymint: *teljes mértékben jellemző, jellemző, kevésbé jellemző, egyáltalán nem jellemző*. A beérkezett válaszokat az alábbi ábra szemlélteti.



38. ábra: A kérdőív 6. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: szerzők saját szerkesztése

A kutatás során feltárt, kialakult szervezeti gyakorlatok azt mutatják, hogy a mentorok kiválasztásakor a velük szemben támasztott legfontosabb követelmények, hogy pontosan ismerje a mentorált feladatrendszerét, ellátandó munkakörét, a saját szervezetének a feladatrendszerét, rendelkezzen nagy tapasztalattal, és dolgozzon már régóta a szervezetben belül. Emellett kiemelten fontos továbbá, hogy a mentorok jó kommunikációs és kapcsolatteremtési képességgel rendelkezzenek. A szervezetben belül a mentorok kiválasztásakor a kialakult gyakorlat szerint tehát elsődleges, hogy a mentor régi tagja legyen az állománynak, kiválóan ismerje a szervezetet (beleértve a mentorált feladatrendszerét is), és jó kommunikációs, kapcsolatteremtő képességgel rendelkezzen. Amennyiben megnézzük ezen tulajdonságok arányát aszerint, hogy a mentorokat jellemzően, illetve teljes mértékben jellemzően ezen tulajdonságok alapján választják ki, akkor mind a négy tulajdonság esetében 80% fölötti válaszarányt tapasztalunk.

A válaszadók szerint a mentorok szintén magas arányban rendelkeznek olyan tulajdonságokkal, mint hogy könnyen megtalálják a kapcsolatot a fiatalokkal, rendelkeznek még plusz kapacitással a feladatok ellátásához, jó pedagógiai érzékkel bírnak, és jól át tudják adni a tudásukat másoknak. Ezen tulajdonságok esetében a jellemző és a teljes mértékben jellemző kategóriák összesített aránya 65-70%. Nagyjából fele-fele arányban (teljes mértékben) jellemző, illetve (egyáltalán) nem jellemző a kérdőívet kitöltők szerint az, hogy a szervezeti mentorok önként vállalják el a feladatot, illetve hogy a feladatok ellátására tudatosan fel is készítik őket. A mentorok kiválasztásakor a válaszadók szerint a legkevésbé számító tulajdonságok, hogy népszerűek legyenek a szervezetben belül, illetve nem jellemző az sem, hogy a közvetlen vezető, de legfőképpen a felsőbb vezető legyen a mentor. A felső vezetők esetében kevésbé

jellemző és egyáltalán nem jellemző válaszok együttes aránya közel 90%, így okkal feltételez-
zük, hogy a szervezeti mentorok elsődlegesen nem a felsőbb vezetők közül kerülnek ki.

Némiképp árnyaltabb képet kapunk, ha megvizsgáljuk a kérdésre adott válaszokat mélyebb,
hivatásrendenkénti bontásban.

Mentori tulajdonságok	Skálaérték	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Szervezetben régóta dolgozók	egyáltalán nem jellemző	2,46%	0,00%	2,13%
	kevésbé jellemző	4,91%	13,10%	6,99%
	jellemző	50,18%	45,24%	48,33%
	teljes mértékben jellemző	42,46%	41,67%	42,55%
Nagy tapasztalattal rendelkezők	egyáltalán nem jellemző	1,40%	1,19%	3,65%
	kevésbé jellemző	7,37%	5,95%	10,33%
	jellemző	45,61%	41,67%	47,42%
	teljes mértékben jellemző	45,61%	51,19%	38,60%
A mentorált feladatrendszerét ismerő	egyáltalán nem jellemző	1,75%	1,19%	2,43%
	kevésbé jellemző	6,67%	13,10%	12,46%
	jellemző	42,11%	33,33%	49,24%
	teljes mértékben jellemző	49,47%	52,38%	35,87%
Jó kommunikációs és kapcsolatteremtő képességű	egyáltalán nem jellemző	2,11%	3,57%	3,04%
	kevésbé jellemző	12,98%	20,24%	13,68%
	jellemző	56,84%	55,95%	55,32%
	teljes mértékben jellemző	28,07%	20,24%	27,96%
Közvetlen vezető	egyáltalán nem jellemző	14,74%	10,71%	17,33%
	kevésbé jellemző	42,46%	38,10%	43,16%
	jellemző	31,58%	34,52%	29,18%
	teljes mértékben jellemző	11,23%	16,67%	10,33%
Felsőbb vezető	egyáltalán nem jellemző	50,18%	36,90%	47,11%
	kevésbé jellemző	40,70%	47,62%	41,95%
	jellemző	7,37%	11,90%	7,29%
	teljes mértékben jellemző	1,75%	3,57%	3,65%

Mentori tulajdonságok	Skálaérték	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Könnyen szót ért a fiatalokkal	egyáltalán nem jellemző	5,61%	8,33%	4,26%
	kevésbé jellemző	28,42%	19,05%	21,88%
	jellemző	51,58%	60,71%	54,41%
	teljes mértékben jellemző	14,39%	11,90%	19,45%
A feladatra tudatosan felkészített	egyáltalán nem jellemző	29,12%	32,14%	8,21%
	kevésbé jellemző	38,25%	46,43%	25,53%
	jellemző	23,16%	16,67%	43,16%
	teljes mértékben jellemző	9,47%	4,76%	23,10%
Többet feladatként végzi	egyáltalán nem jellemző	15,79%	17,86%	6,08%
	kevésbé jellemző	23,16%	30,95%	20,36%
	jellemző	42,11%	42,86%	55,32%
	teljes mértékben jellemző	18,95%	8,33%	18,24%
Önként vállalja	egyáltalán nem jellemző	17,19%	11,90%	11,85%
	kevésbé jellemző	35,79%	42,86%	32,22%
	jellemző	34,04%	33,33%	40,12%
	teljes mértékben jellemző	12,98%	11,90%	15,81%
Közkedveltek	egyáltalán nem jellemző	18,95%	19,05%	11,25%
	kevésbé jellemző	44,91%	59,52%	40,12%
	jellemző	29,82%	17,86%	40,73%
	teljes mértékben jellemző	6,32%	3,57%	7,90%
Pedagógiai érzék	egyáltalán nem jellemző	8,42%	7,14%	6,99%
	kevésbé jellemző	25,61%	26,19%	25,53%
	jellemző	49,82%	52,38%	51,67%
	teljes mértékben jellemző	16,14%	14,29%	15,81%

A kérdőív 6. kérdésére adott válaszok megoszlása hivatásrendi bontásban

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az adatok elemzése során szembejövő volt, hogy a 12 meghatározott tulajdonság csak mintegy harmadában mutatott szignifikáns eltérést a Pearson-féle Kí-négyzet próba. Az eltérési pontok: a mentorált feladatrendszerét ismerő, a mentorált feladatok ellátásra tudatosan felkészített, olyan munkatárs, aki többletfeladat ellátással, vagy munkakörbővítéssel teljesíteni tudja a mentori feladatokat, illetve aki közkedvelt a szervezetben.

A mentorált feladatrendszerének ismerete a rendvédelmi hivatásrenden belül kisebb mértékben jellemző maradéktalanul, mint a civil közigazgatás hivatásrendjein belül (35,9% vs. 49,5-52,4%). Ugyanakkor a kutatási eredmények alapján a mentori feladatok ellátására történő felkészítés jóval hangsúlyosabb a rendvédelmi hivatásrenden belül, amely ezzel a tudatossággal messze megelőzi mind az államigazgatás, mind pedig az önkormányzati igazgatáson belül kialakult gyakorlatot. Karakterét tekintve ugyanilyen irányú, ám némiképp szolidabb mértékű eltérést figyelhetünk meg annál a tulajdonságnál, hogy a mentorok többletfeladatként, vagy munkakörbővítéssel látják el a mentori feladataikat. Ennek a kialakult gyakorlata sokkal inkább jellemző a rendvédelmi igazgatásra, mint a civil közigazgatásra. Érdekes különbséget figyelhetünk meg továbbá, abban a kérdésben, hogy mennyire jellemző a mentorokra, hogy közkedveltségnek örvidenének a szervezetükön belül. Furcsa módon ennél a kérdésnél nem a két civil hivatásrend áll szemben a rendvédelmi hivatásrenddel, hanem egyértelműen az önkormányzati hivatásrend mutat eltérést azáltal, hogy a mentorok közkedveltsége sokkal kevésbé jellemző a szervezeten belül, mint a másik két hivatásrend szervezetein belül. Reményeink szerint az eltérést nem az okozza, hogy a mentorságot valamiféle punitív eszköznek tekintik az önkormányzatoknál, és büntetésül terhelik meg vele azon kollégákat, akiket nem kedvelnek a döntéshozók. Megjegyzendő, hogy a három hivatásrend közül az önkormányzati igazgatáson belül a legkisebb azon válaszadók aránya, akik szerint a mentorok többletfeladatként, munkakörbővítéssel látják el mentori feladataikat.

Szintén érdekes képet kapunk az eredményekről, amennyiben nem csak hivatásrendi bontásban vizsgáljuk meg a kapott válaszokat, hanem a betöltött munkakör alapján, a következők szerint.

Mentori tulajdonságok	Skálaérték	Beosztott irányítói munkakör	Beosztott munkatársi munkakörben	Felsővezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)	Közévezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)
Szervezetben régóta dolgozók	egyáltalán nem jellemző	2,68%	6,47%	0,68%	0,33%
	kevésbé jellemző	8,04%	8,63%	7,43%	5,35%
	jellemző	48,21%	43,88%	50,00%	50,50%
	teljes mértékben jellemző	41,07%	41,01%	41,89%	43,81%
Nagy tapasztalattal rendelkezők	egyáltalán nem jellemző	4,46%	5,76%	1,35%	0,67%
	kevésbé jellemző	13,39%	12,23%	6,08%	6,35%
	jellemző	44,64%	47,48%	41,22%	48,16%
	teljes mértékben jellemző	37,50%	34,53%	51,35%	44,82%

Mentori tulajdonságok	Skálaérték	Beosztott irányítói munkakör	Beosztott munkatársi munkakörben	Felsővezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)	Középvezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)
A mentorált feladatrendszerét ismerő	egyáltalán nem jellemző	2,68%	4,32%	0,68%	1,34%
	kevésbé jellemző	9,82%	17,27%	4,73%	9,70%
	jellemző	56,25%	47,48%	42,57%	39,46%
	teljes mértékben jellemző	31,25%	30,94%	52,03%	49,50%
Jó kommunikációs és kapcsolatteremtő képességű	egyáltalán nem jellemző	2,68%	5,76%	2,70%	1,34%
	kevésbé jellemző	13,39%	16,55%	16,22%	12,37%
	jellemző	53,57%	46,04%	56,08%	61,54%
	teljes mértékben jellemző	30,36%	31,65%	25,00%	24,75%
Közvetlen vezető	egyáltalán nem jellemző	22,32%	23,02%	8,11%	13,04%
	kevésbé jellemző	33,04%	45,32%	46,62%	42,14%
	jellemző	33,04%	17,99%	35,81%	33,44%
	teljes mértékben jellemző	11,61%	13,67%	9,46%	11,37%
Felsőbb vezető	egyáltalán nem jellemző	50,00%	48,92%	34,46%	51,51%
	kevésbé jellemző	33,93%	36,69%	52,70%	42,47%
	jellemző	11,61%	8,63%	10,81%	4,68%
	teljes mértékben jellemző	4,46%	5,76%	2,03%	1,34%
Könnyen szótért a fiatalokkal	egyáltalán nem jellemző	4,46%	6,47%	6,76%	4,35%
	kevésbé jellemző	27,68%	25,90%	23,65%	22,41%
	jellemző	51,79%	44,60%	58,11%	57,19%
	teljes mértékben jellemző	16,07%	23,02%	11,49%	16,05%
A feladatra tudatosan felkészített	egyáltalán nem jellemző	11,61%	17,99%	25,00%	20,74%
	kevésbé jellemző	25,00%	31,65%	33,78%	36,79%
	jellemző	42,86%	30,94%	29,73%	29,10%
	teljes mértékben jellemző	20,54%	19,42%	11,49%	13,38%

Mentori tulajdonságok	Skálaérték	Beosztott irányítói munkakör	Beosztott munkatársi munkakörben	Felsővezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)	Közévezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)
Többlet feladatként végzi	egyáltalán nem jellemző	8,04%	9,35%	12,84%	13,04%
	kevésbé jellemző	22,32%	26,62%	22,97%	21,07%
	jellemző	54,46%	45,32%	47,30%	48,16%
	teljes mértékben jellemző	15,18%	18,71%	16,89%	17,73%
Önként vállalja	egyáltalán nem jellemző	11,61%	20,86%	12,84%	12,37%
	kevésbé jellemző	34,82%	35,97%	30,41%	36,79%
	jellemző	40,18%	25,18%	42,57%	38,13%
	teljes mértékben jellemző	13,39%	17,99%	14,19%	12,71%
Közkedveltek	egyáltalán nem jellemző	10,71%	20,14%	16,89%	14,05%
	kevésbé jellemző	40,18%	33,09%	48,65%	49,16%
	jellemző	38,39%	34,53%	32,43%	31,77%
	teljes mértékben jellemző	10,71%	12,23%	2,03%	5,02%
Pedagógiai érzék	egyáltalán nem jellemző	8,93%	12,95%	6,08%	5,35%
	kevésbé jellemző	24,11%	28,06%	23,65%	26,09%
	jellemző	50,89%	39,57%	55,41%	54,18%
	teljes mértékben jellemző	16,07%	19,42%	14,86%	14,38%

A kérdőív 6. kérdésére adott válaszok megoszlása betöltött munkakör alapján

Forrása: a szerzők saját szerkesztése

Az adatok elemzése során szembeűnő volt, hogy a 12 meghatározott tulajdonságnak már több mint a felében (7) mutatott szignifikáns eltérést a Pearson-féle Khí-négyzet próba. Az eltérési pontok: a szervezetben régóta dolgozók, a közszolgálati szervezet feladatrendszerét ismerő, nagy tapasztalattal rendelkező munkatársak, a mentorált feladatrendszerét jól ismerő közvetlen vezető, a felsőbb vezető, a mentori feladatok ellátására tudatosan felkészített, illetve a közkedveltek a szervezetben.

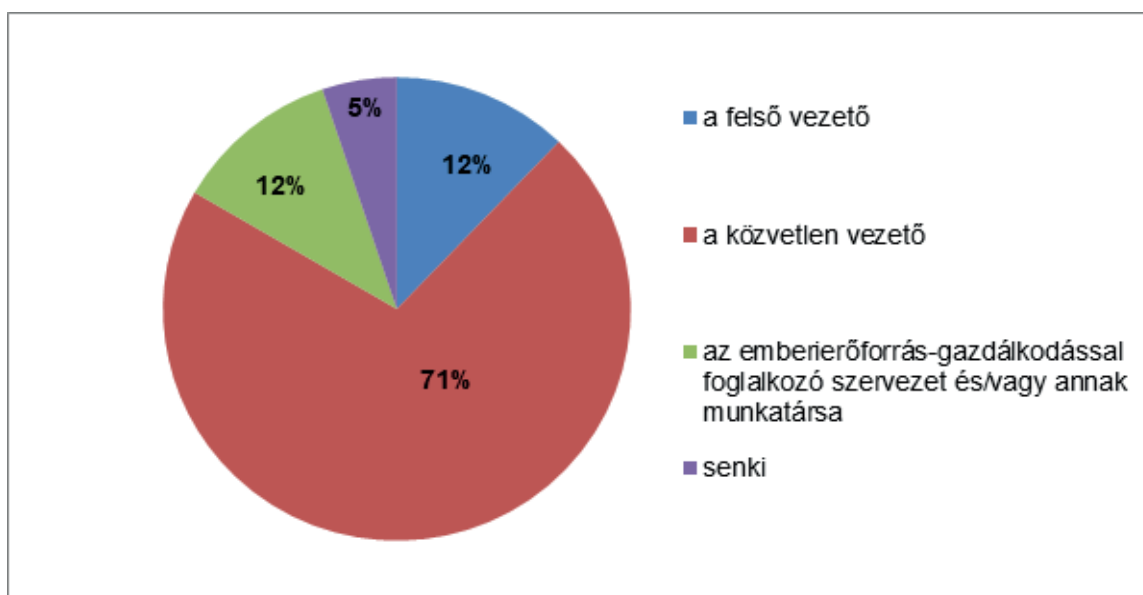
Érdekes módon azon munkakörökben, ahol valamiféle irányítói szerepet tölt be a munkavállaló, a kérdőívet kitöltők alapvetően azonos módon ítélték meg azt, hogy a mentorokra jellemző-e, hogy régóta tagjai a szervezetnek. Ugyanakkor a beosztott munkatársak (irányítói

szerep nélkül) jelentős része (6,5%-a) gondolja úgy, hogy ez egyáltalán nem jellemző a szervezetre, ahol dolgozik. Mivel a szervezetben eltöltött idő mérése egzakt módon lehetséges, így a különbség okát valószínűleg annak értelmezésében érdemes keresnünk, hogy mennyi idő után minősül valaki a szervezetben régóta dolgozó munkatársnak. Páros és azonos irányú eltérés figyelhető meg a véleményekben abban a kérdésben, hogy mennyire jellemző mind a szervezet, mind pedig a mentorált feladatrendszerének ismerete. A középvezetői és felsővezetői munkakört betöltők megítélése szerint egyértelműen teljes mértékben jellemző ez a mentorokra. Ez a fajta „optimizmus” azonban már jóval visszafogottabban figyelhető meg a beosztotti munkakörök esetében. A különbséget valószínűleg az adja, hogy a vezetők ideáltipikusabb nézőponttal rendelkeznek, míg a beosztottak némiképp szkeptikusabbak. Tanulságosnak tűnik, hogy a felsővezetők mintegy harmada szerint egyáltalán nem jellemző a szervezetre, hogy a mentorok felsővezetők lennének, míg ez az arány a másik három munkaköri csoport véleménye szerint 50% körüli. Valamiért a felsővezetők aktívabbnak érzik magukat a mentorálás gyakorlatában, mint ahogyan a környezetük látja őket. Ehhez nagymértékben hasonló a közvetlen vezetők részvételének megítélése a mentorálásban, ugyanakkor lényeges különbségként azonosíthatjuk, hogy esetükben alapvetően a beosztott munkatársak azok, akik nem érzik olyan intenzív mértékben a közvetlen vezetők mentori tevékenységét, mind a valamiféle irányítói munkakört betöltők.

Tanulságos lehet az a kutatási eredmény, hogy a mentorok felkészültségét meglehetősen ellentétesen ítélik meg a különböző munkakörökben foglalkoztatottak. Érdekes módon, míg a középvezetők és a felsővezetők nagyjából 60%-os arányban gondolják úgy, hogy a szervezetüknél egyáltalán nem jellemző, vagy kevésbé jellemző az, hogy a mentorok a feladatok ellátására tudatosan felkészített munkatársak, addig a beosztotti irányító munkakörben foglalkoztatottak pont ellentétesen, több mint 60%-ban gondolják úgy, hogy a mentorok jellemzően, vagy teljes mértékben jellemzően, tudatosan felkészített munkatársak. Szintén megosztó kérdésnek bizonyult annak eldöntése, hogy a mentorok a szervezet népszerű tagjai közül kerülnek-e ki. Amíg ebben a kérdésben a felsővezetők és a középvezetők kétharmados többséggel gondolják úgy, hogy ez egyáltalán nem, vagy csak kevésbé jellemző a szervezetre, a beosztotti munkakört betöltők alapvetően fele-fele arányban ítélik meg úgy, hogy a mentorok a szervezet közkedvelt tagjaiból kerülnek ki.

7. kérdés: Ha van mentorálás, akkor kik koordinálják a mentorok munkáját?

Erre a kérdésre csak azoknak kellett válaszolniuk, akik az előzőekben *igennel* feleltek arra, hogy *alkalmazzák-e a mentorálás gyakorlatát a szervezetükön belül a pályakezdők beillesztésének elősegítéséhez*. A kérdés megválaszolása során négyféle lehetőség közül választhattak a kitöltők: *a felső vezető, a közvetlen vezető, az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szervezet és/vagy annak munkatársa, vagy senki*. A beérkezett válaszokat az alábbi ábra szemlélteti.



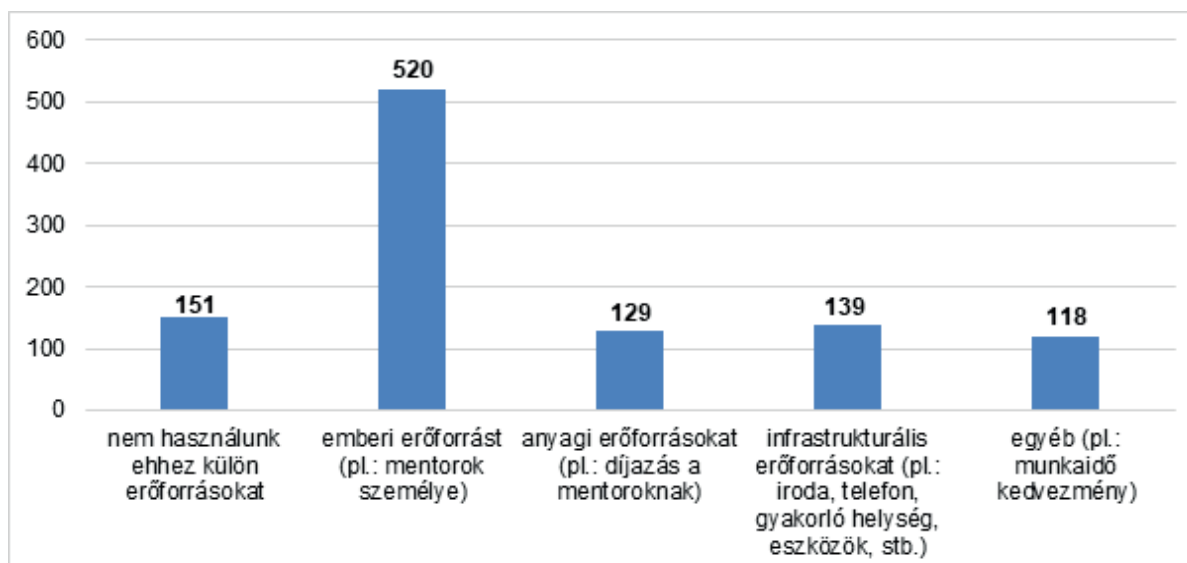
39. ábra: A kérdőív 7. kérdésére adott válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kapott válaszok alapján a szervezeteken belül egyértelműen dominál a közvetlen vezető koordinációs tevékenysége a mentorálás folyamatában. Érdekes még megemlíteni, hogy mind a felsővezető, mind pedig az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szervezeti egységek/munkatársak koordinációs szerepe érdeminek mondható, a válaszadók 12-12%-a nevezte meg őket. A szervezetek tudatosságát bizonyítja, hogy nagyon alacsony, csupán 5% körüli azon válaszadók száma, akik szerint senki sem koordinálja a szervezeten belül a mentorok munkáját.

8. kérdés: Milyen erőforrásokat használnak a mentori folyamat működtetéséhez?

Ebben a kérdésben arra voltunk kíváncsiak, hogy az egyes szervezetek milyen erőforrásokat használnak fel a mentori folyamat működtetéséhez. A kérdés megválaszolásához kialakítottunk 5 választható kategóriát, amelyből a válaszadás során akár többet is meg lehetett jelölni. A kialakított kategóriák: nem használunk ehhez külön erőforrásokat, emberi erőforrást (például mentorok személye), anyagi erőforrásokat (például díjazás a mentoroknak), infrastrukturális erőforrásokat (például iroda, telefon, gyakorló helység, eszközök, stb.), egyéb (például munkaidő kedvezmény). A beérkezett válaszokat az alábbi ábra szemlélteti.



40. ábra: A kérdőív 8. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az ábráról jól leolvasható, hogy a mentori folyamat működtetése során a leggyakrabban igénybe vett erőforrás az a szervezeten belül rendelkezésre álló emberi erőforrás. Pozitívumként értékelhetjük, hogy az emberi erőforráson túl, még ha csak kisebb mértékben is, de valamennyi általunk felsorolt erőforrást is felhasználnak a szervezetek a mentorálás során, úgymint anyagi, infrastrukturális vagy egyéb erőforrásokat is. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a válaszadók közül 151 fő arról számolt be, hogy esetükben külön a mentori folyamat működtetéséhez semmilyen erőforrást nem használ fel a szervezet.

2.1.3 A TÉMÁVAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK MEGVITÁTÁSA

A kutatás kapcsolódó hipotézise szerint (H1) feltételeztük, hogy a vizsgálandó szervezetekben egyáltalán nem, vagy csak informális módon létezik a pályakezdők munkahelyi beillesztését és karriertámogatását segítő mentori rendszer (H1A).

Az interjúk alapján a feltételezésünk csak részben igazolódott, hiszen a megkérdezett vezetők 78%-a szerint működik mentori rendszer a szervezetükben. Igaz, hogy a további kérdésekre adott válaszok alapján kiderült, hogy ez a mentori rendszer nem formalizált, nem definiált. Általában csak a pályakezdők szakmai támogatására irányul, a szervezeti szocializációt kevésbé érinti. Ugyanakkor a kérdőívet kitöltő majdnem 2000 ember, csak mintegy 15%-a válaszolta azt, hogy létezik a szervezetében valamilyen, a pályakezdők munkahelyi beillesztését segítő program. Különösen szembetűnő a pályakezdők beillesztését segítő eszközök hiánya az önkormányzati igazgatáson belül. Azon szervezetek esetében, ahol létezik valamiféle beillesztést segítő rendszer, a leginkább elterjedt módszer az újonnan belépők szóbeli tájékoztatása, eligazítása, amelyet ugyanezen módszer írásos változata követ. Megjegyzendő továbbá, hogy a megkérdezettek csupán 38%-a számolt be arról, hogy a szervezetükben alkalmazzák a mentorálás gyakorlatát, míg ugyanerre a kérdésre a válaszadók 27%-a nem tudom választ adott. Időtartamát tekintve a mentorálás folyamata a megkérdezettek több mint 56%-a szerint nem hosszabb 3 hónapnál, amely időtartam megítélésünk szerint lényegét tekintve csak információátadásra elegendő, az érdemi szervezeti beillesztéshez ennél természetesen jóval több idő szükséges.

Feltételezzük továbbá, hogy a szervezetek igénylik egy ilyen rendszer kialakítását és általános bevezetését (H1B).

A pályakezdők munkahelyi beillesztésének változtatására vonatkozó interjúk kérdésre adott válaszok azt támasztják alá, hogy azok a szervezetek, ahol nem működik a mentorálás, igénylik a mentori rendszer bevezetését, még hozzá formalizált keretek között. Ehhez viszont – ahogyan azt az interjú 9. kérdésre adott válaszai mutatják – több emberi és anyagi erőforrásra lesz szükségük. Ennek az eredménynek némileg ellentmondanak a kérdőívvel gyűjtött adatok. A H1A hipotézissel kapcsolatos kutatási eredmények azt mutatják, hogy a közszolgálat szervezetein belül a pályakezdők beillesztését támogató rendszerek működtetése meglehetősen esetleges, illetve az e célra leginkább alkalmazott eszközök némiképp kezdetlegesnek mondhatók. Ugyanakkor a kérdőívet kitöltők mintegy 80%-a megfelelőnek, illetve teljes mértékben megfelelőnek ítéli meg a szervezetéhez belépő pályakezdők beillesztésének gyakorlatát. Ezek alapján a hipotézisünk ezen részét nem tekinthetjük bizonyítottnak.

2.2. A KÖZSZOLGÁLATBAN ELHELYEZKEDŐ PÁLYAKEZDŐKKEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK

A pályakezdőkkel kapcsolatos elvárások tekintetében az alábbi kérdéseket tettük fel az interjúalanyoknak:

II.	10. Mekkora a pályakezdők hozzávetőleges aránya az Ön közvetlen szervezetében?
	11. Megítélése szerint a pályakezdők miért választják az Ön közvetlen szervezetét?
	12. Jellemzően milyen oktatási intézményekből érkeznek a pályakezdők az Ön közvetlen szervezetébe?
	13. Ha különböző területről érkeznek, akkor lát-e különbséget a felkészültségben és/vagy a hozzáállásukban? Ha igen, akkor hogyan jellemezné ezt a különbséget?
	14. Milyen kompetenciákkal kell az Ön megítélése szerint egy pályakezdőnek rendelkeznie?
	15. Mekkora a pályakezdők elvándorlásának aránya az Ön közvetlen szervezetében? Jellemzően milyen okból lépnek ki a szervezetből, illetve milyen más területen próbálnak meg elhelyezkedni?

A pályakezdőkkel kapcsolatos elvárások témájához a kutatási kérdőívben az alábbi kérdések tartoztak:

II.	9. Mekkora a pályakezdők hozzávetőleges aránya az Ön közvetlen szervezetében?
	10. Mennyire jellemző, hogy a pályakezdők az alábbi okokból választják az Ön szervezetét?
	11. Milyen képzési területekről érkeznek a pályakezdők az Önök szervezetébe?
	12. Mennyire jellemző, hogy a pályakezdők a betöltött munkakörhöz illeszkedő képzési területről érkeznek?
	13. Megítélése szerint a más képzésekből érkezőkhöz képest az alábbi szempontok mennyire jellemzik a Nemzeti Köszölgélati Egyetem karain végzett pályakezdőket?
	14. Megítélése szerint a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdőknek mennyire kellene rendelkeznie az alábbi kompetenciákkal?
	15. A pályakezdők hány százaléka hagyja el a szervezetet a munkavégzés első három évében?
	16. Mennyire jellemző, hogy az alábbi okok miatt hagyják el a pályakezdők a szervezetet?
	17. Milyen munkaterületen helyezkednek el leginkább a kilépő pályakezdők?
	18. Megítélése szerint a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők milyen mértékben rendelkeznek az alábbi kompetenciákkal?

A kutatás kapcsolódó hipotézise szerint feltételeztük, hogy a vizsgálandó szervezetek a pályakezdőkkel kapcsolatban alapvető elvárásként fogalmazzák majd meg a gyakorlati szakmai felkészültséget, a közszolgálati értékekkel való azonosulást, a szervezet iránti lojalitást,

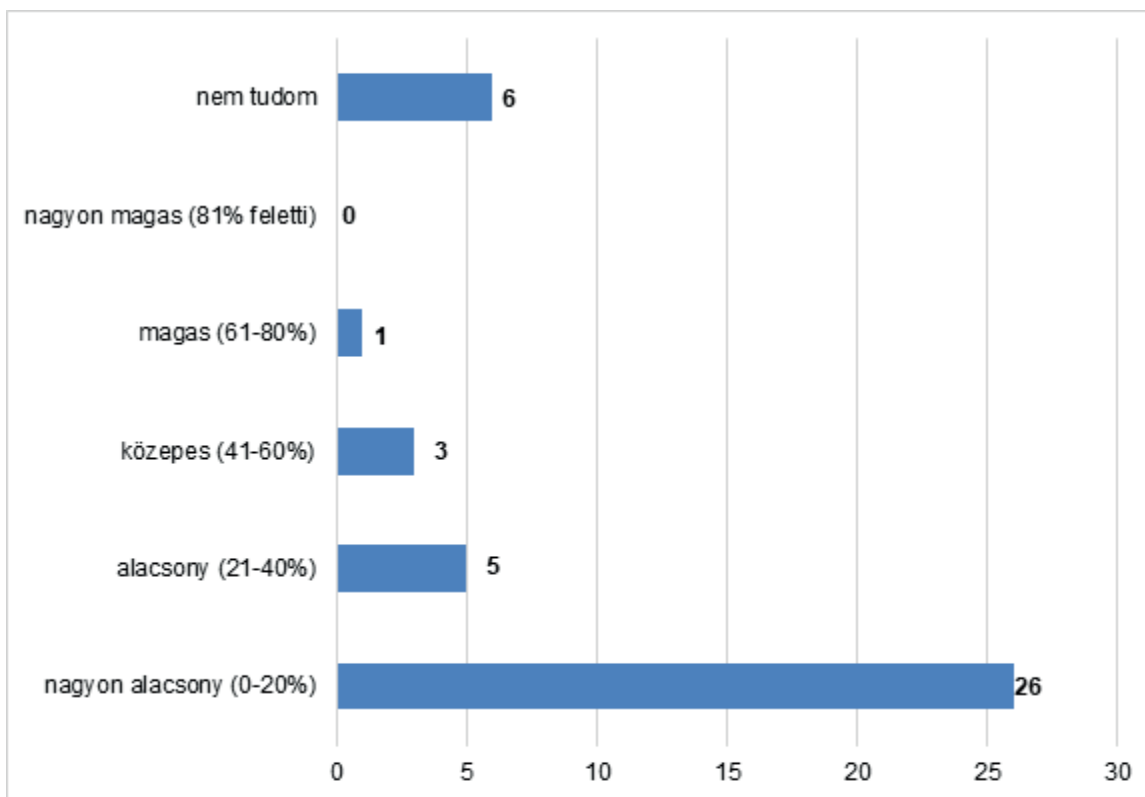
valamint a munkahelyi beilleszkedést segítő legfontosabb egyéni és szociális kompetenciákat (H2A). Feltételeztük azt is, hogy a szervezetek leginkább a szakmai tudás gyakorlati alkalmazásában, valamint a közszolgálati értékrend elfogadásában és az ennek megfelelő viselkedésben látnak elmaradást a pályakezdőknél (H2B).

A következőkben részletesen áttekintjük az interjúk alapján és a kérdőíves felmérés során kapott válaszokat. Az eredményeket egyrészt összesítve (a három hivatásrend együttesen) mutatjuk be, illetve a főbb kérdések esetében hivatásrendenkénti és betöltött munkakör szerinti bontásban is.

2.2.1 A TÉMÁVAL KAPCSOLATOS FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚK EREDMÉNYEI

10. kérdés: Mekkora a pályakezdők hozzávetőleges aránya az Ön közvetlen szervezetében?

A kérdésre adott válaszok megoszlását az alábbi ábra szemlélteti:



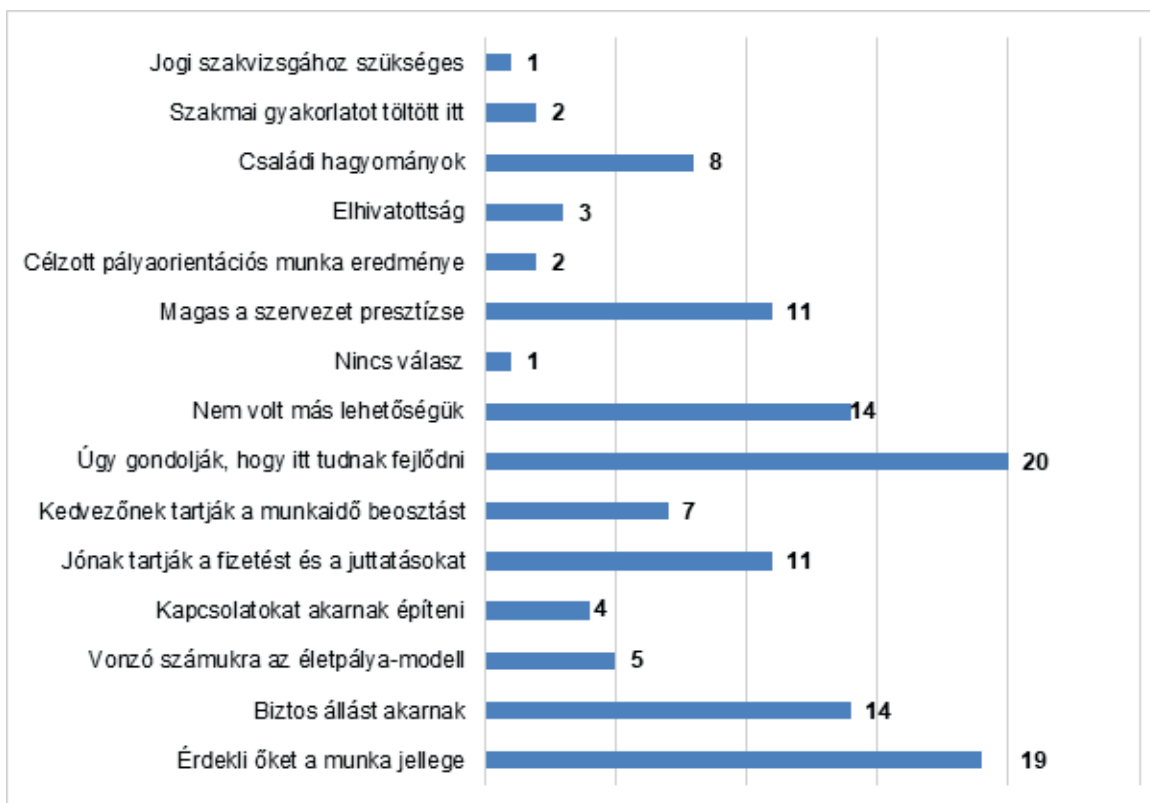
41. ábra: A félig strukturált interjú 10. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Ahogy az a fenti ábra jól mutatja, a legtöbb szervezetben nagyon alacsony a pályakezdők aránya. A kutatásban résztvevők 63%-a jelölte meg ezt válaszként. Ezt az arányt azonban árnyalja, hogy a megkérdezettek 15%-a nem tudott választ adni erre a kérdésre, mivel nem HR területen dolgozik, így nem rendelkezik információval erről. Azonban e kérdés kapcsán olyan válaszok is előfordultak, hogy a szervezetek nem rendelkeznek statisztikai adatokkal a pályakezdők arányáról.

11. kérdés: Megítélése szerint a pályakezdők miért választják az Ön közvetlen szervezetét?

Arra a kérdésre, hogy miért választják a pályakezdők az egyes közigazgatási szerveket, jellemzően az alábbi válaszok születtek:

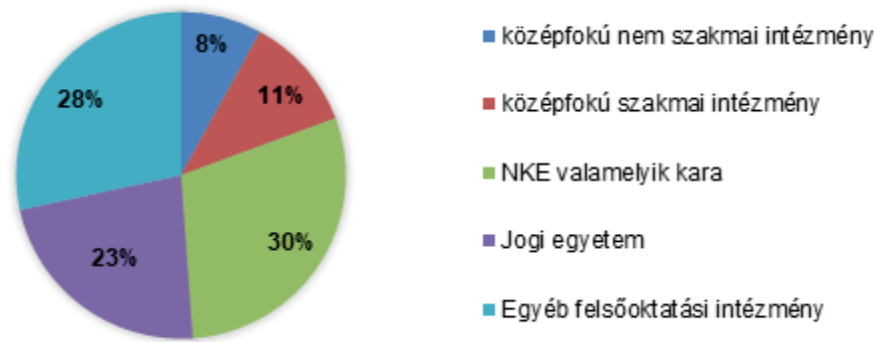


42. ábra: A félig strukturált interjú 11. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az interjúalanyok által adott válaszok 31%-a szerint a fejlődés lehetősége és a munka jellege motiválja leginkább a pályakezdőket. A válaszok 11%-a arra irányult, hogy a fiatalok a biztos állás lehetőségét látják a közigazgatási szervezetekben, illetve nem volt más lehetőségük az elhelyezkedés terén (válaszok 11%-a). Ami viszont szinte egyáltalán nem motiválja a pályakezdőket a válaszadók szerint az illetmény és az életpálya.

12. kérdés: Jellemzően milyen oktatási intézményekből érkeznek a pályakezdők az Ön közvetlen szervezetébe?



43. ábra: A félig strukturált interjú 12. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

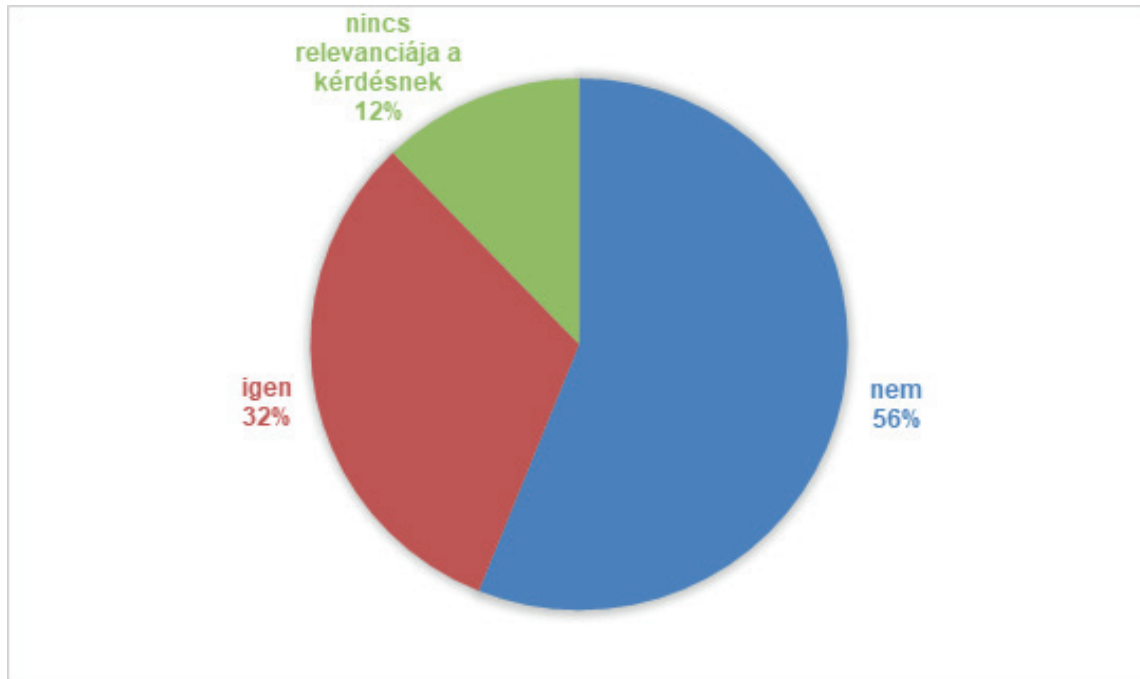
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok alapján elmondható, hogy a közigazgatási és rendészeti szervek jellemzően felsőfokú állami iskolai végzettséggel rendelkező munkatársakat várnak munkatársaik közé (válaszok 81%-a). Az is kimutatható, hogy leginkább a Nemzeti Közszolgálati Egyetem valamely szakán végzett fiatalok helyezkednek el a közszolgálati szervezeteknél, de a jogi egyetemi végzettséggel rendelkező fiatal diplomások is szívesen választják a közszférát. Ezeket az adatokat azonban árnyalják az alábbiak:

- a rendvédelmi szervezeteknek hivatásos állományú pályakezdők felvételére speciálisan csak a rendészeti szakközépfiskolákból és az NKE-ről van lehetőség,
- az önkormányzati szervezeteknek az volt a problémájuk, hogy annyira heterogén a szervezetük tevékenysége, hogy szinte minden felsőoktatási intézményből várnak pályakezdőket,
- a jogászok jellemzően csak a szakvizsgához szükséges szakmai gyakorlat megszerzésének idejére terveznek a közszférában maradni,
- a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál pedig 2 éve létszámstop van.

13. kérdés: Ha különböző területről érkeznek, akkor lát-e különbséget a felkészültségükben és/vagy a hozzáállásukban? Ha igen, akkor hogyan jellemezné ezt a különbséget?

Mivel több olyan szervezet működik a közszférában, ahol a sokszínű tevékenységi kör más és más végzettségű pályakezdőt igényel, illetve hivatásos szolgálati jogviszonyba felvétel nyerni szinte kizárólag csak rendészeti jellegű középiskolából, illetve a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karáról van lehetőség, a válaszadók többsége azt jelezte, hogy nem releváns ez a kérdés.



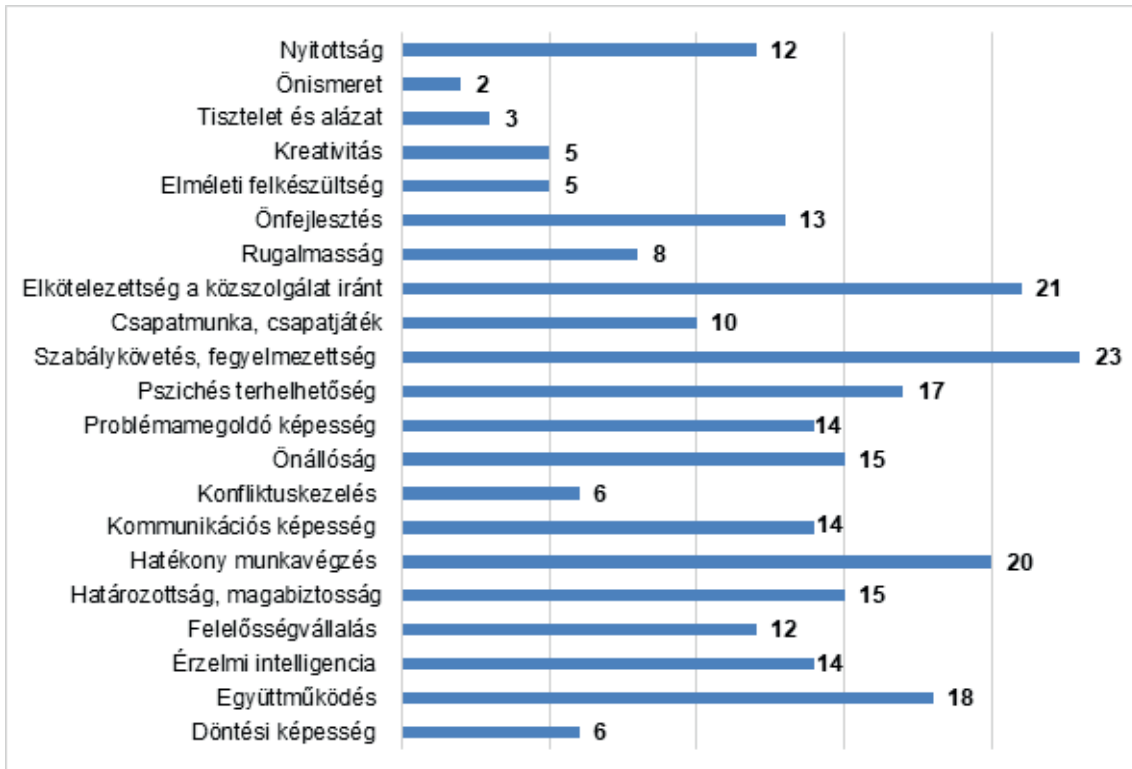
44. ábra: A félig strukturált interjú 13. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Akik megválaszolták a kérdést, jellemzően úgy ítélték meg, hogy van különbség a különböző képző intézményekben végzetek felkészültségében, illetve hozzáállásában. Azt látják, hogy a Nemzeti Köszölgélati Egyetemről kikerülő új belépők több szakmai és szervezeti ismerettel rendelkeznek, ennek megfelelően könnyebben beilleszkednek a szervezeti kultúrába, jobban elfogadják a hierarchiát.

14. kérdés: Milyen kompetenciákkal kell az Ön megítélése szerint egy pályakezdőnek rendelkeznie?

A kérdésre adott válaszok számossága jól mutatja, hogy milyen szerteágazóak is a közszféra területei, hiszen más és más szervezetek képviselői más és más kompetenciákat várnak el a hozzájuk kerülő pályakezdőktől.



45. ábra: A félig strukturált interjú 14. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

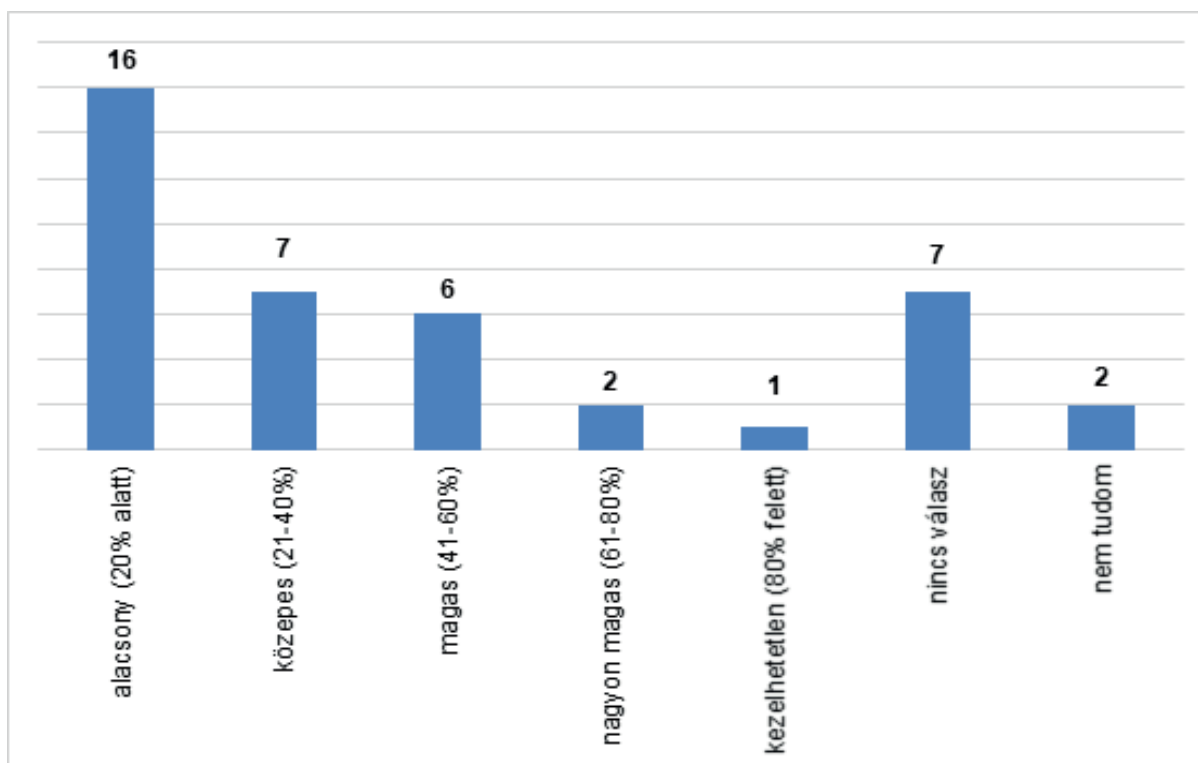
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kutatásban résztvevő vezetők válasza alapján a legfontosabb kompetencia-elmvárások az alábbiak:

- szabálykövetés, fegyelmezetttség (56%)
- közszolgálat iránti elkötelezettség (51%)
- hatékony munkavégzés (49%)
- együttműködés (43%)
- pszichés terhelhetőség (41%)
- határozottság, magabiztosság (36%)
- önállóság (36%)
- érzelmi intelligencia (34%)
- problémamegoldó képesség (34%)
- kommunikációs képesség (34%)
- önfejlesztés (32%)
- felelősségvállalás (29%).

Összevetve a fenti kompetencia-elmvárásokat a Belügyminisztérium egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározására irányuló kutatásának eredményével megállapítható, hogy az interjúalanyok által legfontosabbnak tartott kompetenciák szinte teljes mértékben lefedik a BM kutatócsoportja által meghatározott elvárásokat. (A közszolgálat iránti elkötelezettség és az önfejlesztés kompetenciák nem jelentek meg a korábbi kutatásban, de ott szerepelt a 12 legfontosabb elvárás között a döntési képesség és a konfliktuskezelés képessége.) Azt, hogy ezekben a kompetenciákban mennyire erősek vagy gyengék a pályakezdők, csak kevesen és ők is nagyon változóan ítélték meg. Azonban volt olyan vélemény is, miszerint nem az a kérdés, hogy gyengék-e vagy erősek-e ezekben a kompetenciákban a fiatalok, hanem az, hogy nem az ő generációjuk sajátja.

15. kérdés: Mekkora a pályakezdők elvándorlásának aránya az Ön közvetlen szervezetében? Jellemzően milyen okból lépnek ki a szervezetből, illetve milyen más területen próbálnak meg elhelyezkedni?

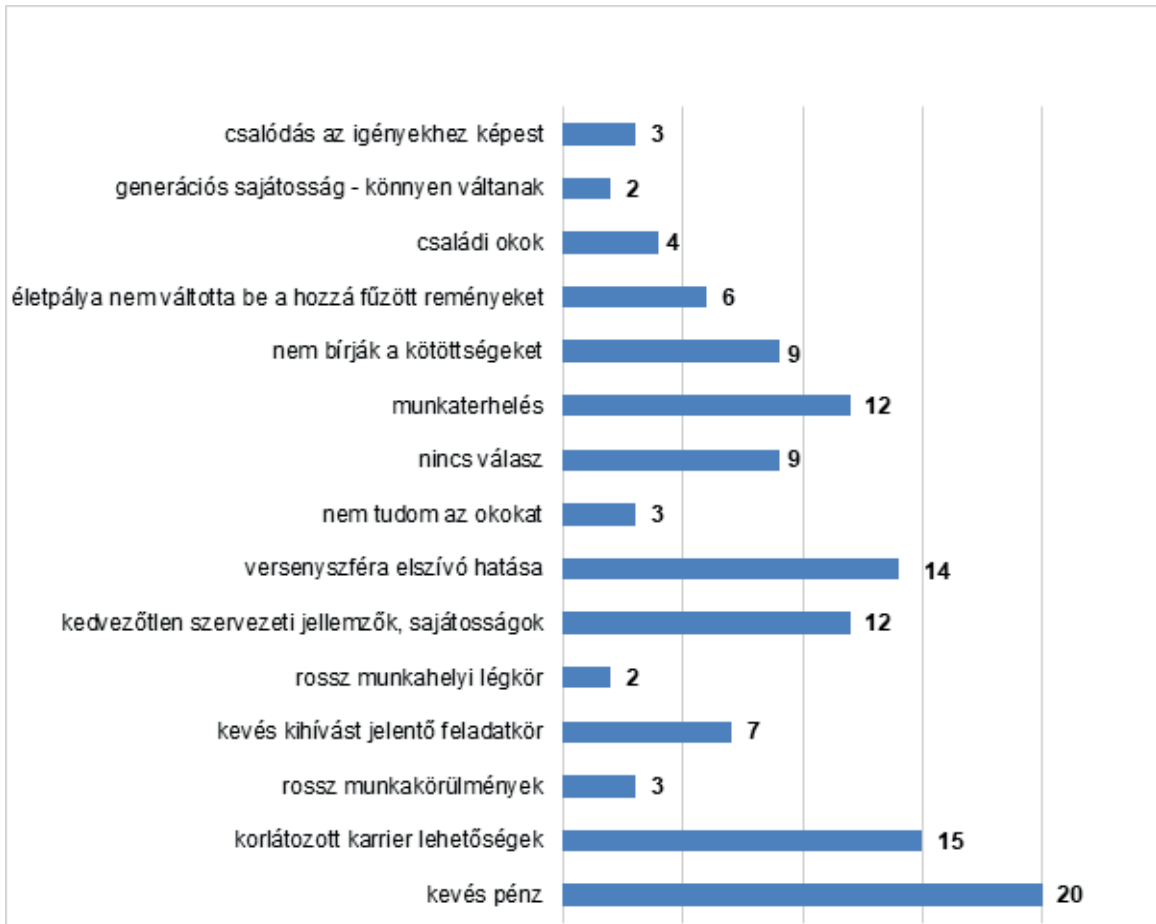


46. ábra: A félig strukturált interjú 15.1. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Ahogy az a fenti grafikon adatai alapján látható, nem minden válaszadó tudott egyértelmű választ adni erre a kérdésre, hiszen nem olyan munkakörben dolgoznak, hogy ezekre az információkra megfelelő rálátásuk lenne. Akik válaszoltak, ők is inkább csak saját – számszerű adatokkal nem alátámasztott – véleményüket vázolták fel.

A kérdés második részére, hogy milyen okból lépnek ki a szervezetből a pályakezdők, már jóval többen adtak értékelhető választ.



47. ábra: A félig strukturált interjú 15.2 kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A megkérdezett vezetők szerint az 5 legjellemzőbb elvándorlási ok a következő: elégedetlenek az illetménnyel a pályakezdők,

- a közszolgálatban korlátozottak a karrierlehetőségek,
- a versenyszféra vonzóbb lehetőségeket (elsősorban illetményt) kínál számukra,
- nagy a munkaterhelés,
- a sok szervezeti átalakítás, változás miatti bizonytalanság.

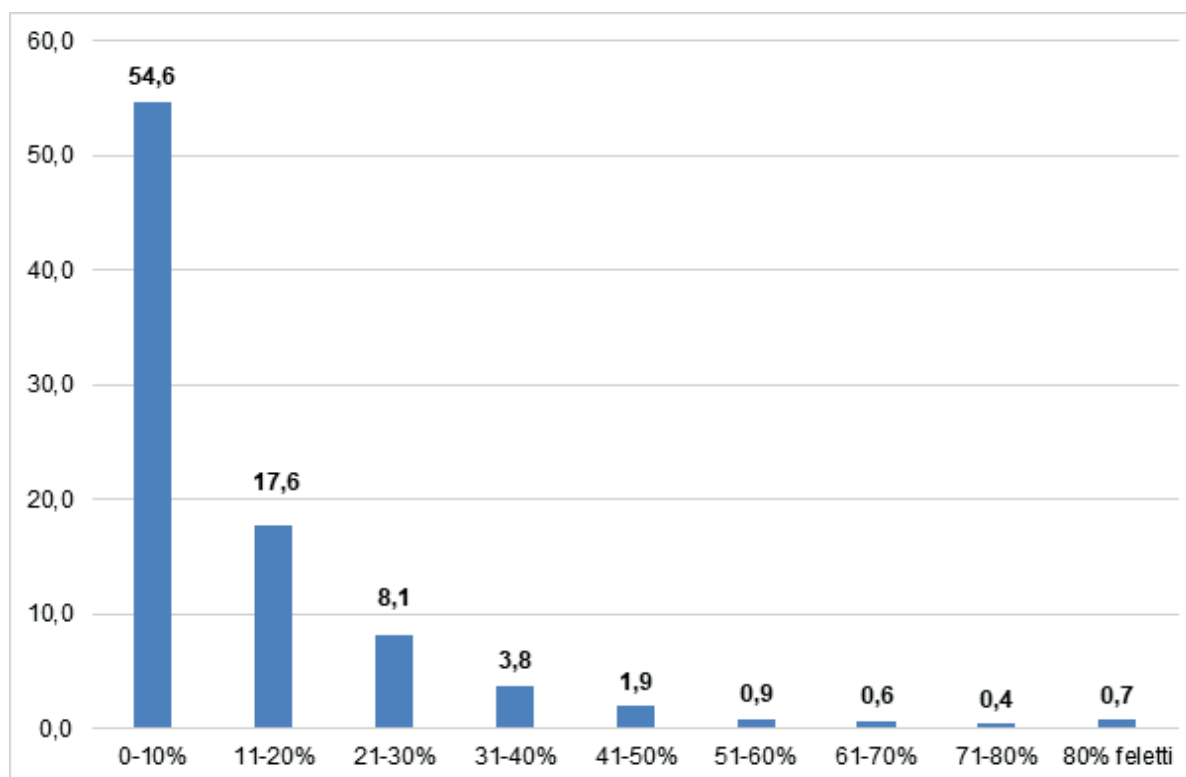
Ennek a kérdésnek a kapcsán mindenképpen fontosnak tarjuk megjegyezni, hogy a közszolgálati pálya választásának motivációs tényezői között (2. kérdés) csekély arányban jelent meg az illetmény és az életpálya, ezzel szemben az elvándorlási okok között ezek szerepelnek az első helyeken.

2.2.2 A KÉRDŐÍVES ADATGYŰJTÉS EREDMÉNYEI

9. kérdés: Mekkora a pályakezdők hozzávetőleges aránya az Ön szervezetében?

A pályakezdőkre vonatkozó kérdőíves részt – az interjúkhoz hasonlóan – a pályakezdők szervezeti létszámának becslésével kezdtük. A válaszok megerősítik az interjúknál kapott eredményeket, hiszen a kitöltők nagy része szerint 0-10%, illetve 11-20 % között mozog a pá-

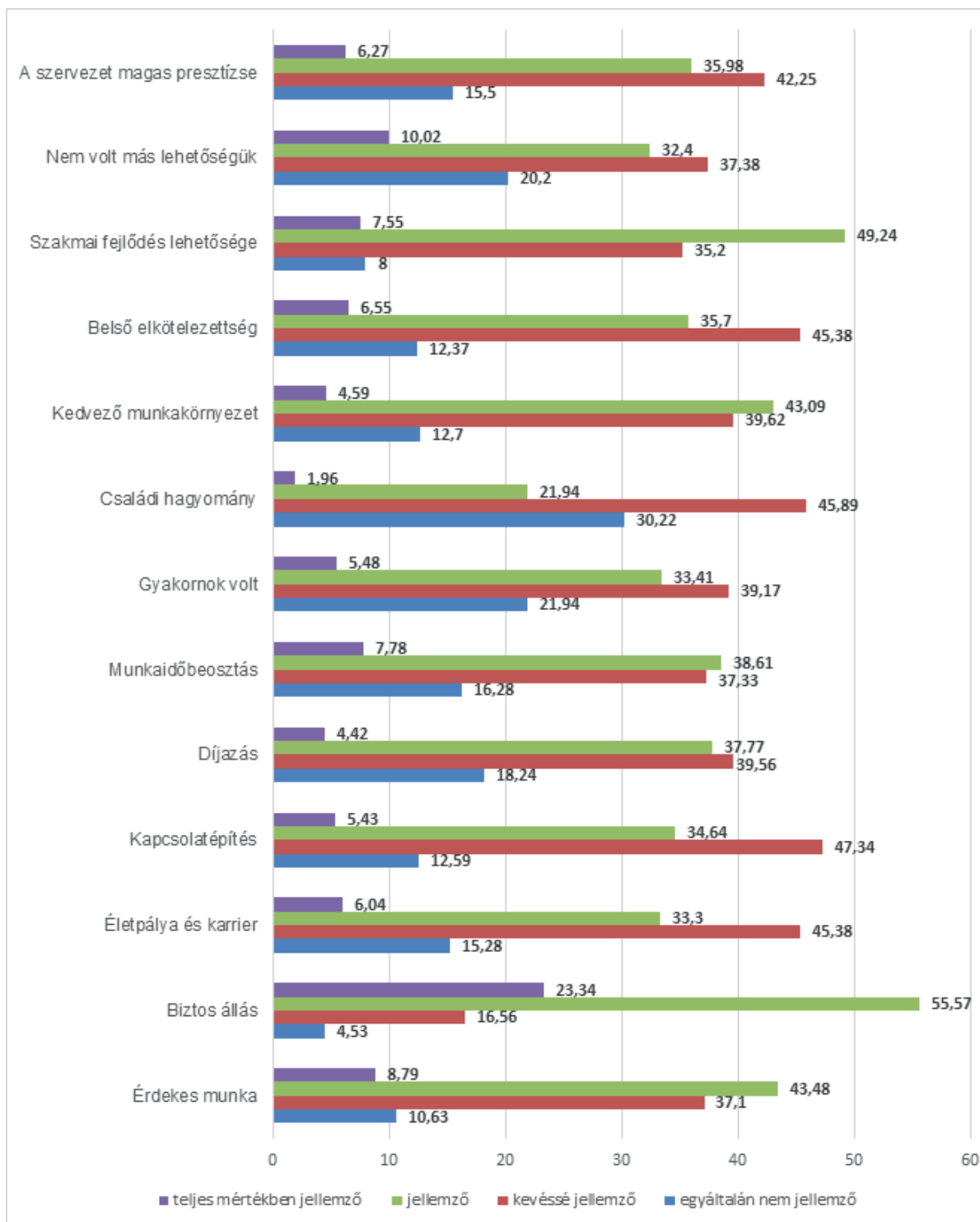
lyakezdők aránya a szervezetekben. Mindemellett pedig a válaszadók alig több mint 1%-a nyilatkozott úgy, hogy szervezetükben 71 %-nál több a pályakezdő. Ezeket az eredményeket mutatja az alábbi diagram:



48. ábra: A kérdőív 9. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

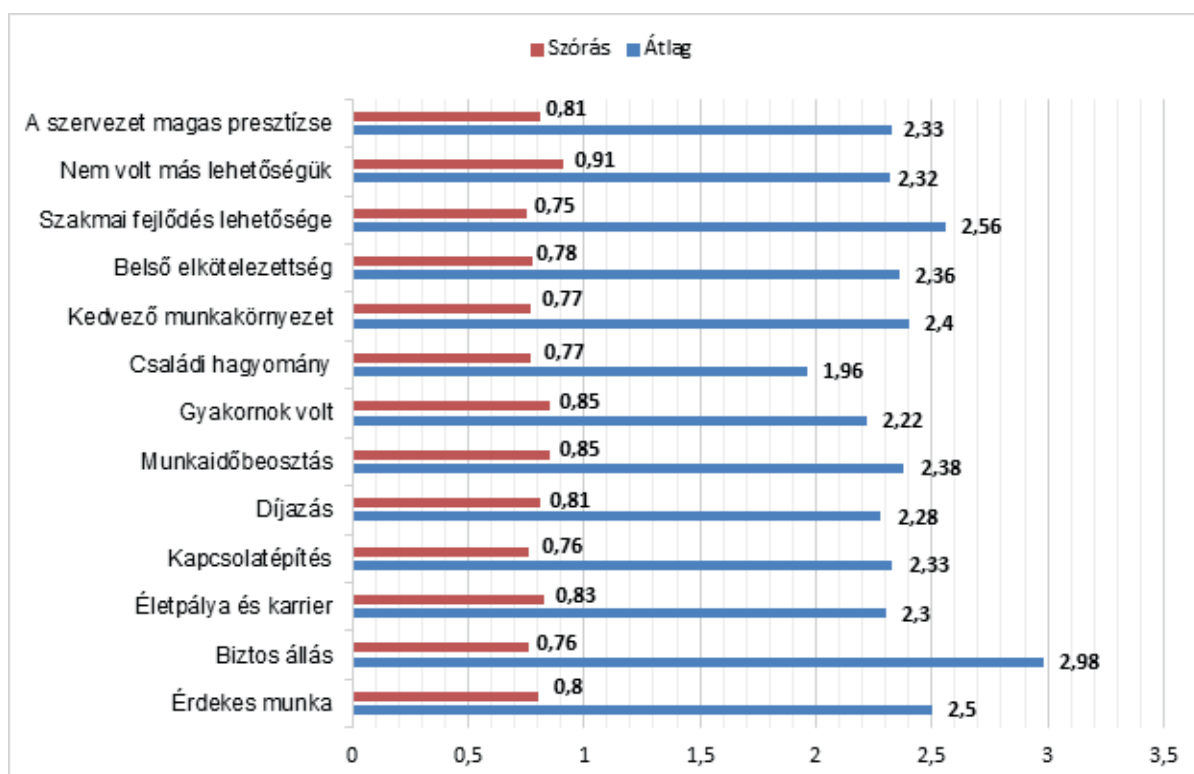
10. kérdés: Mennyire jellemző, hogy a pályakezdők az alábbi okokból választják az Ön szervezetét?

Természetesen a pályakezdők szervezeti arányán túl ez esetben is kíváncsiak voltunk arra, hogy mi vonzza a fiatalokat a községi mentori szervezetekbe, vagyis melyek a legfontosabb pályamotivációs tényezők. Úgy gondoljuk, hogy ezek jellege nagyban meghatározhatja az érintett csoport munkahelyi beválását, valamint azt, hogy meddig marad az adott szervezetben. A pályamotivációs tényezők közül a kérdőívvel azokat vizsgáltuk meg, amelyeket a legtöbb interjúalany említett. Az egyes tényezőket a válaszadóknak egy négyfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük aszerint, hogy mennyire tartják azt jellemzőnek a szervezetükben dolgozó pályakezdőkre nézve. A felmért pályamotivációs tényezők értékelésének alaposítását az alábbi diagram szemlélteti:



49. ábra: A kérdőív 10. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok átlagát és szórását pedig a következő diagram mutatja:



50. ábra: A kérdőív 10. kérdésére adott válaszok értéknek átlaga
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az értékek alapeloszlásából és ezek átlagából jól látszik, hogy a kitöltők megítélése szerint a pályakezdők elsősorban azért választják a közzolgálati szervezeteket, mert biztos állást szeretnének, illetve vonzza őket az érdekes munka és a szakmai fejlődés lehetősége. Ez az eredmény megerősíti az interjúk során kapott válaszokat, melyek szerint a szakmai fejlődés lehetősége, az érdekes munka, valamint a biztos állás a legerősebb motivációs faktorok között szerepeltek, igaz ezek fontossági sorrendje más volt. Ugyanakkor vannak jelentős eltérések is az interjúk, valamint a kérdőíves felmérés során kapott eredmények között. A méltányos díjazás és családi hagyományok szerepét az interjúk során többször említették a megkérdezett vezetők, ám a kérdőív válaszadói szerint ezek a legkevésbé fontos faktorok. Ez arra utal, hogy az előbbieken említett tényezők a vezetők szerint erőteljesebben határozzák meg a pályaválasztást, mint a beosztottak szerint, ám a kérdőíves kutatás eredményeivel elvégzett kereszt-táblás összehasonlítás nem erősíti meg ezt a feltételezést, sőt úgy tűnik, hogy a beosztottként dolgozó munkatársak szignifikánsan nagyobb szerepet tulajdonítanak a díjazásnak és a családi hagyományoknak ($p=0,041$ és $p=0,003$), mint a közép- és felsővezetők. E tekintetben tehát ellentmondó eredményeket kaptunk a kutatás két szakaszában. A kérdőív alapján tehát azt mondhatjuk, hogy a pályakezdők legkevésbé, a családi hagyományok és a korábban végzett gyakornoki munka miatt választják a közigazgatási szervezeteket, de a családi hagyomány esetében az eredmény megbízhatóságát az interjú során gyűjtött adatok megkérdőjelezi.

A vizsgált pályamotivációs tényezők jelentőségét ágazati megoszlásban is vizsgáltuk, vagyis megnéztük azt, hogy a megkérdezett három közzolgálati területen van-e különbség az egyes faktorok megítélésében.

A kereszt-táblás összehasonlítás eredményét az alábbi táblázat mutatja:

Pályamotivációs tényezők	Skálaérték	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Érdekes munka	egyáltalán nem jellemző	11,07%	18,16%	4,82%
	kevésbé jellemző	39,96%	48,41%	24,47%
	jellemző	39,96%	31,12%	58,00%
	teljes mértékben jellemző	9,01%	2,31%	12,72%
Biztos állás	egyáltalán nem jellemző	4,13%	7,78%	3,08%
	kevésbé jellemző	19,11%	19,02%	10,40%
	jellemző	57,87%	51,01%	54,53%
	teljes mértékben jellemző	18,89%	22,19%	31,98%
Életpálya és karrier	egyáltalán nem jellemző	13,68%	25,36%	11,37%
	kevésbé jellemző	46,69%	50,72%	39,50%
	jellemző	33,12%	20,17%	42,39%
	teljes mértékben jellemző	6,51%	3,75%	6,74%
Kapcsolatépítési lehetőség	egyáltalán nem jellemző	10,53%	15,56%	14,26%
	kevésbé jellemző	44,19%	44,38%	54,91%
	jellemző	39,31%	35,16%	26,01%
	teljes mértékben jellemző	5,97%	4,90%	4,82%
Díjazás	egyáltalán nem jellemző	16,29%	34,87%	10,60%
	kevésbé jellemző	41,04%	41,50%	35,65%
	jellemző	37,46%	21,61%	49,13%
	teljes mértékben jellemző	5,21%	2,02%	4,62%
Munkaidő-beosztás	egyáltalán nem jellemző	12,81%	11,24%	25,82%
	kevésbé jellemző	34,20%	33,43%	45,47%
	jellemző	44,19%	45,53%	24,08%
	teljes mértékben jellemző	8,79%	9,80%	4,62%
Gyakornok volt	egyáltalán nem jellemző	21,06%	20,17%	24,66%
	kevésbé jellemző	38,11%	38,33%	41,62%
	jellemző	34,53%	35,73%	29,87%
	teljes mértékben jellemző	6,30%	5,76%	3,85%
Családi hagyomány	egyáltalán nem jellemző	36,59%	37,46%	14,07%
	kevésbé jellemző	46,58%	44,09%	45,86%
	jellemző	15,42%	17,00%	36,80%
	teljes mértékben jellemző	1,41%	1,44%	3,28%

Pályamotivációs tényezők	Skálaérték	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Kedvező munkakörnyezet	egyáltalán nem jellemző	10,64%	10,09%	18,11%
	kevésbé jellemző	37,57%	29,39%	50,10%
	jellemző	46,91%	55,04%	28,32%
	teljes mértékben jellemző	4,89%	5,48%	3,47%
Belső elkötelezettség	egyáltalán nem jellemző	14,01%	14,70%	7,90%
	kevésbé jellemző	44,52%	51,01%	43,16%
	jellemző	33,77%	31,12%	42,20%
	teljes mértékben jellemző	7,71%	3,17%	6,74%
Szakmai fejlődés lehetősége	egyáltalán nem jellemző	7,27%	12,10%	6,55%
	kevésbé jellemző	32,25%	35,73%	40,08%
	jellemző	51,68%	44,38%	48,17%
	teljes mértékben jellemző	8,79%	7,78%	5,20%
Nem volt más lehetőségük	egyáltalán nem jellemző	19,00%	19,31%	22,93%
	kevésbé jellemző	39,63%	32,28%	36,80%
	jellemző	32,03%	35,16%	31,21%
	teljes mértékben jellemző	9,34%	13,26%	9,06%
A szervezet magas presztízse	egyáltalán nem jellemző	13,03%	18,73%	17,73%
	kevésbé jellemző	38,76%	45,24%	46,44%
	jellemző	40,28%	31,70%	31,21%
	teljes mértékben jellemző	7,93%	4,32%	4,62%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A táblázatban a válaszok szignifikáns eltérését zöld mezővel jelöltük. Ennek megfelelően megállapíthatjuk, hogy csupán két faktor – a „gyakornok volt” és a „nem volt más lehetősége” – esetében nincsen a három terület között szignifikáns eltérés. A rendvédelemben az érdekes munka, a biztos állás, a családi hagyomány és a belső elkötelezettség miatti pályaválasztás, a másik két területhez képest szignifikánsan jellemzőbb. Ugyanakkor a kapcsolatépítési lehetőség, a kedvező munkaidő-beosztás és a kedvező munkakörnyezet pályamotivációs hatása a rendvédelemben szignifikánsan gyengébb, mint a másik két ágazatban. Az önkormányzati igazgatás esetében az életpálya és karrier, a díjazás valamint a szakmai fejlődés lehetőségének motivációs hatását értékelték szignifikánsan alacsonyabbra a válaszadók, mint a két másik ágazatban. Az államigazgatás területén pedig a szervezet presztízse bizonyult a többi ágazathoz képest szignifikánsan vonzóbbnak.

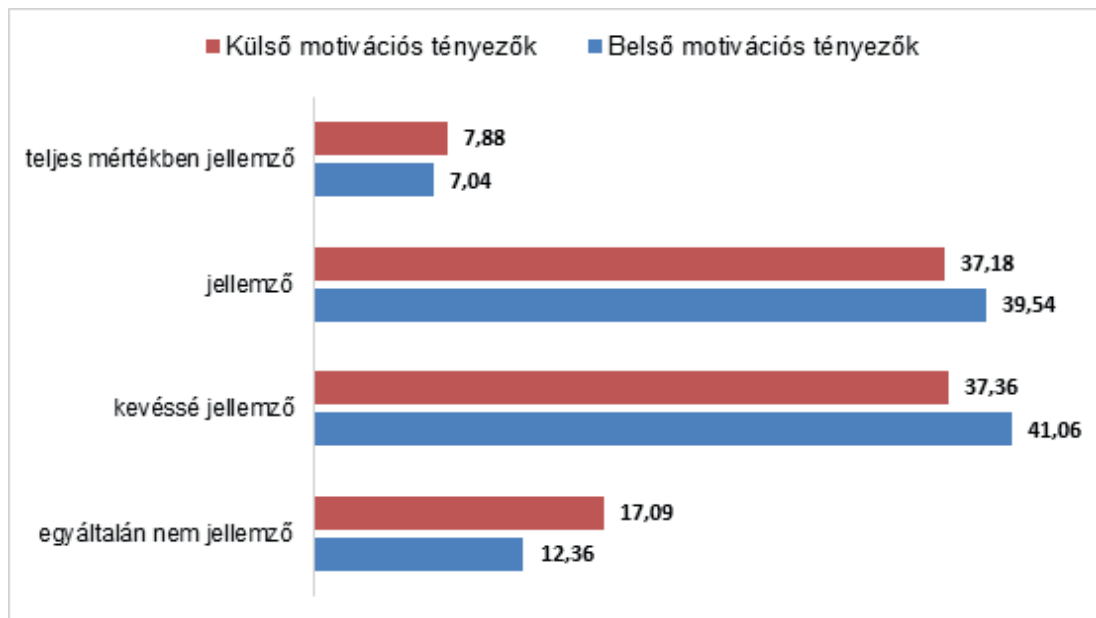
A pályaválasztás okaival kapcsolatban fontosnak tartottuk annak a vizsgálatát is, hogy összességében az úgynevezett belső vagy a külső motivációs tényezőknek van-e meghatározóbb szerepe. A belső motiváció ez esetben azt jelenti, hogy a személy alapvetően belső elkötelezettsége, érdeklődése, fejlődési igénye vagy a tevékenység iránti szeretete miatt dönt egy adott pálya mellett, míg a külső motiváció esetében valamilyen környezeti ráhatás miatt helyezkedik el az érintett területen. Ennek megfelelően a belső motivációhoz soroltuk az alábbi faktorokat:

- érdekes munka;
- életpálya és karrier;
- belső elkötelezettség;
- szakmai fejlődés lehetősége;
- szervezet magas presztízse.

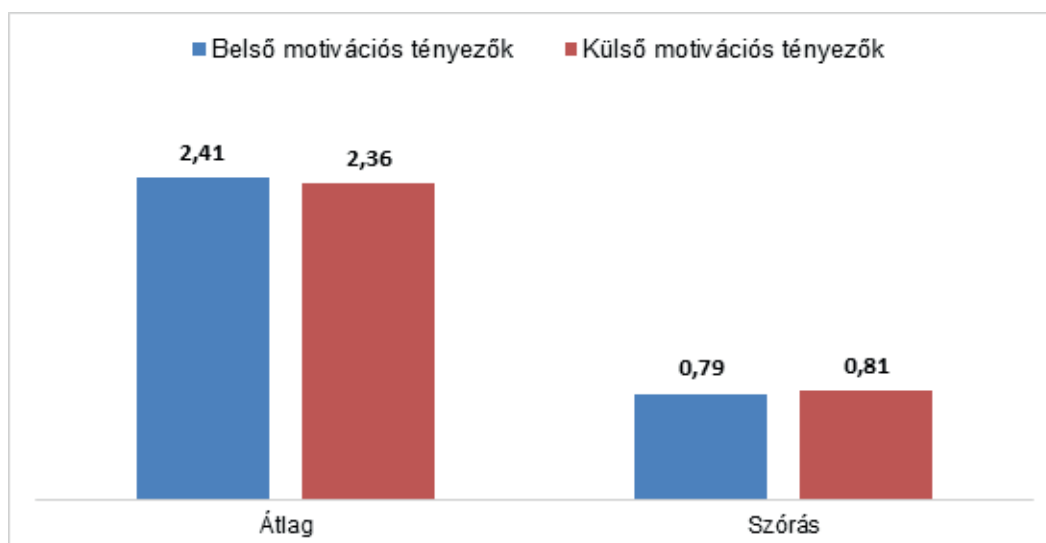
Külső motivációs tényezőként pedig az alábbi faktorokat kezeltük:

- biztos állás;
- kapcsolatépítés;
- díjazás;
- munkaidő-beosztás;
- gyakornok volt;
- családi hagyományok;
- kedvező munkakörnyezet;
- nem volt más lehetősége.

A fenti faktorok összevonásával alakítottuk ki a külső és a belső pályamotivációs faktorokat. Ezek alapeloszlását, illetve átlagát és szórását az alábbi két diagram szemlélteti:



51. ábra: A külső és belső motivációs tényezők megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

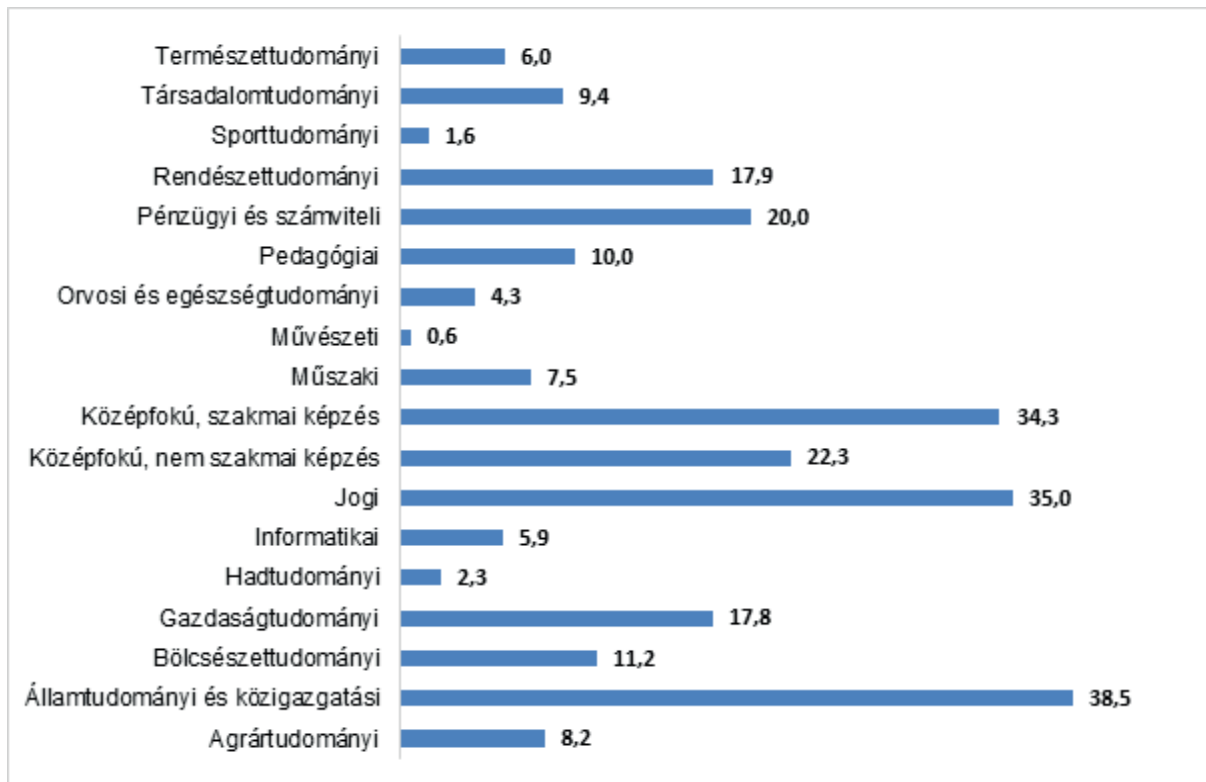


52. ábra: A külső és belső motivációs tényezők átlaga
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A két diagramon látható eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a belső motivációs tényezők valamivel erőteljesebben meghatározzák a közszolgálatban elhelyezkedő fiatalok pályaválasztását, mint a külső motivációs tényezők, de összességében nincs szignifikáns eltérés a két típusú motiváció között. Érdekes még kitérni arra, hogy a külső motivációs tényezőkre vonatkozó válaszok szórása magasabb volt, ami arra utal, hogy ezek szerepét szélsőségesen értékelték a válaszadók, mint a belső tényezőkét.

11. kérdés: Milyen képzési területekről érkeznek a pályakezdők az Önök szervezetébe?

A kérdőív következő kérdései a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők elvárt és valós felkészültségének, kompetenciáinak feltérképezését szolgálták. Többek között arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen szakmai felkészültséggel rendelkeznek az érintettek, és ez mennyire felel meg a szervezeti, valamint a munkaköri elvárásoknak. A szükséges, illetve a rendelkezésre álló kompetenciák feltérképezését az iskolai végzettségre vonatkozó kérdésekkel kezdtük. Ennek megfelelően elsőként azt vizsgáltuk, hogy a megkérdezettek szerint a pályakezdők jellemzően milyen képzési területről érkeznek szervezetükbe. A válaszok megoszlását az alábbi diagram foglalja össze:

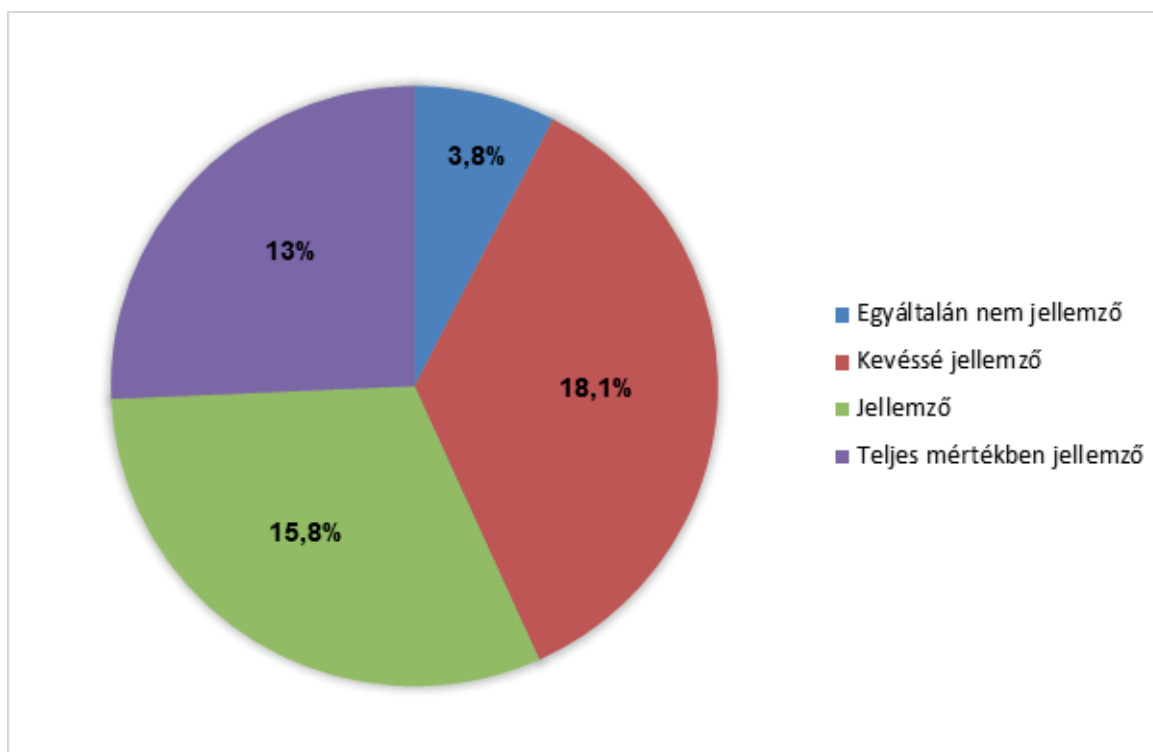


53. ábra: A kérdőív 11. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az eredmények szerint a legtöbb pályakezdő Államtudományi és közigazgatási (38,8%), jogi (35,0%) valamint középfokú, szakmai (34,3%) felkészültséggel rendelkezik. Viszonylag magas a pénzügyi és számviteli (20,0%), a középfokú, nem szakmai (22,3%), rendészettudományi (17,9%) valamint gazdaságtudományi (17,8%) végzettségűek aránya is, ugyanakkor művészeti (0,6%), sporttudományi (1,6%) és hadtudományi (2,3%) területről nagyon kevesen helyezkednek el a megkérdezett ágazatokban. A diagram adatai azt is mutatják, hogy összességében a két vizsgált közszolgálati területen viszonylag sok olyan pályakezdő helyezkedik el, aki nem rendelkezik terület-specifikus – vagyis államtudományi és közigazgatási, rendvédelmi, középfokú szakmai – végzettséggel.

12. kérdés: Mennyire jellemző, hogy a pályakezdők a betöltött munkakörhöz illeszkedő képzési területről érkeznek?

Az előzőekben bemutatott konkrét képzési területek megjelenési arányánál is fontosabb, hogy a pályakezdők mennyire rendelkeznek olyan végzettséggel, amely illeszkedik az általuk ellátott munkakörhöz. A 12. kérdésben erre voltunk kíváncsiak. A következő diagram a kapott eredmények megoszlását mutatja:

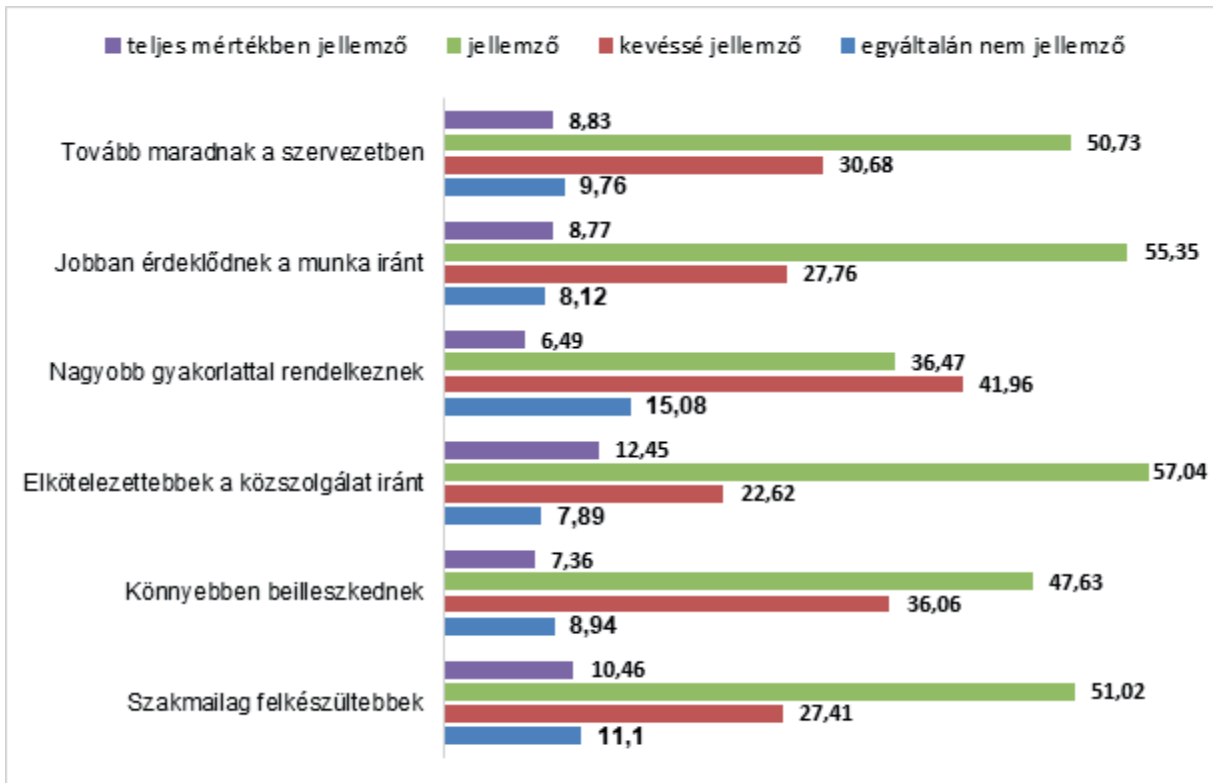


54. ábra: A kérdőív 12. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

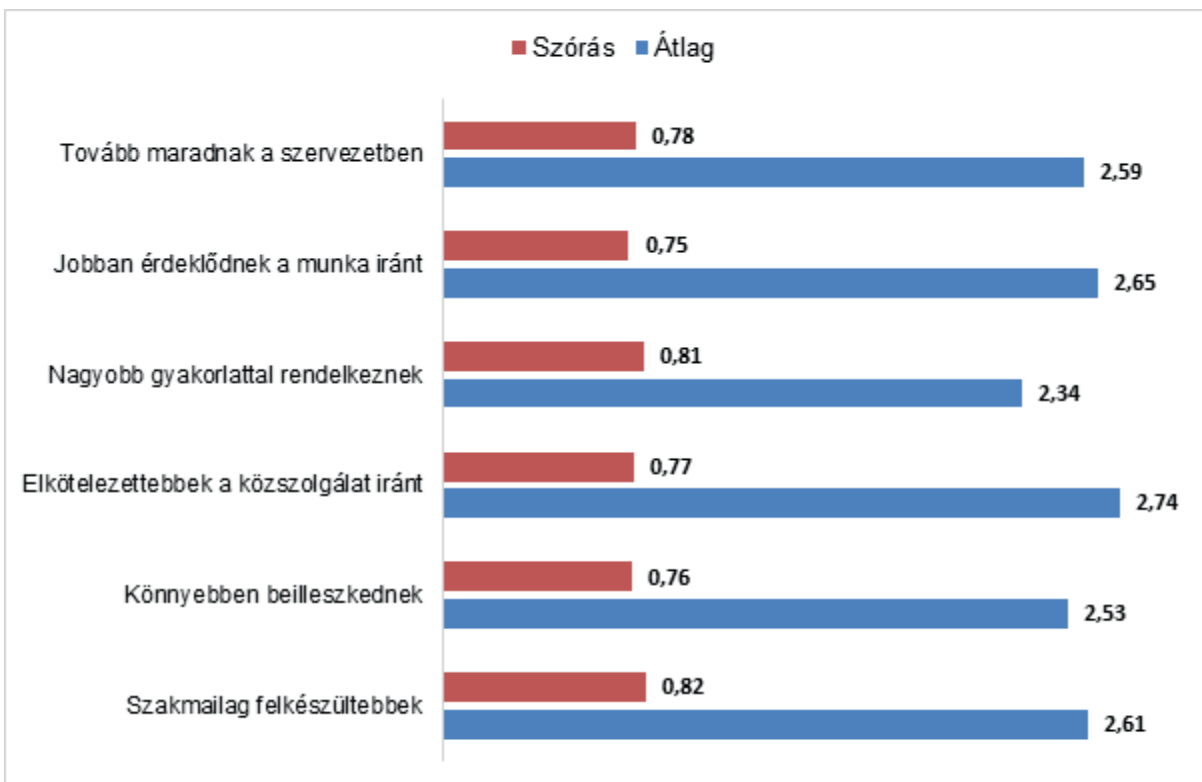
Az eredmények szerint a válaszadók jelentős része (3,8% és 18,1%) látja úgy, hogy a szervezetükben elhelyezkedő pályakezdők nem a munkakörnek megfelelő végzettséggel rendelkeznek. Ez arra is utal, hogy ennek a több mint 20%-nyi pályakezdőnek valószínűleg még nagyobb szüksége van a beilleszkedéskor a szakmai támogatásra, hiszen tanulmányai során nem kapott a munkaköri követelmények ellátásához szükséges elméleti és/vagy gyakorlati felkészítést.

13. kérdés: Megítélése szerint a más képzésekből érkezőkhöz képest az alábbi szempontok mennyire jellemzik a Nemzeti Közzszolgálati Egyetem karain végzett pályakezdőket?

Az előző kérdések kapcsán láthattuk, hogy a megkérdezett válaszadók szerint az érintett közzszolgálati ágakban jelentős azoknak a száma, akik nem rendelkeznek az adott területhez illeszkedő, speciális iskolai végzettséggel. Éppen ezért kíváncsiak voltunk arra is, hogy akiknek van ilyen felkészültsége, az miben különbözik a többi pályakezdőtől. Ennek megfelelően külön rákérdeztünk a Nemzeti Közzszolgálati Egyetemről kikerülő pályakezdők szakmai felkészültségének és elkötelezettségének megítélésére. A résztvevőknek az NKE volt hallgatóit azokkal a pályakezdőkkel kellett összehasonlítani, akik egyéb képzési területről érkeztek szervezetükbe. Az eredmények alapmegoszlását és átlagát az alábbi diagramok szemléltetik:



55. ábra: A kérdőív 13. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



56. ábra: A kérdőív 13. kérdésére adott válaszok értékének átlaga
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok azt mutatják, hogy a különbség elsősorban a belső motivációban érhető tetten. Az eredmények szerint ugyanis az Nemzeti Közszolgálati Egyetemen végzettek leginkább közszolgálat iránti elkötelezettség és a munka iránti érdeklődés szempontjából erősebbek más intézmények volt hallgatóinál. Ugyanakkor fontos azt is kiemelni, hogy a kutatásban résztvevők 41,9 %-a szerint kevésbé, és 15,08 %-a szerint egyáltalán nem jellemző, hogy az NKE volt hallgatói nagyobb szakmai gyakorlattal rendelkeznek, mint a más oktatási intézményben végzettek. Ez az eredmény arra utal, hogy a gyakorlati munkavégzéshez szükséges kompetenciák célirányos fejlesztésére azoknak is nagy szüksége van, akik egyébként terület-specifikus végzettséggel rendelkeznek. A NKE hallgatóinak felkészültségére és elkötelezettségére vonatkozó eredményeket még inkább árnyalja az ágazati összehasonlítás, amely a következő keresztábrán látható:

NKE hallgatók felkészültsége	Skálaértékek	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Szakmailag felkészültebbek	egyáltalán nem jellemző	13,05%	10,57%	8,02%
	kevésbé jellemző	31,67%	23,26%	22,65%
	jellemző	49,26%	53,78%	52,30%
	teljes mértékben jellemző	6,02%	12,39%	17,03%
Könnyebben beilleszkednek	egyáltalán nem jellemző	10,22%	11,48%	5,01%
	kevésbé jellemző	40,30%	35,65%	28,86%
	jellemző	44,61%	47,73%	52,91%
	teljes mértékben jellemző	4,88%	5,14%	13,23%
Elkötelezettebbek a közszolgálat iránt	egyáltalán nem jellemző	8,40%	9,67%	5,81%
	kevésbé jellemző	22,47%	17,22%	26,45%
	jellemző	57,89%	61,93%	52,30%
	teljes mértékben jellemző	11,24%	11,18%	15,43%
Nagyobb gyakorlattal rendelkeznek	egyáltalán nem jellemző	16,23%	10,57%	16,03%
	kevésbé jellemző	44,95%	42,30%	36,47%
	jellemző	33,83%	42,60%	37,07%
	teljes mértékben jellemző	4,99%	4,53%	10,42%
Jobban érdeklődnek a munka iránt	egyáltalán nem jellemző	9,65%	7,85%	5,61%
	kevésbé jellemző	28,72%	23,26%	29,06%
	jellemző	54,60%	61,03%	52,91%
	teljes mértékben jellemző	7,04%	7,85%	12,42%
Tovább maradnak a szervezetben	egyáltalán nem jellemző	11,58%	8,76%	7,21%
	kevésbé jellemző	30,76%	34,44%	28,06%
	jellemző	51,31%	48,94%	50,90%
	teljes mértékben jellemző	6,36%	7,85%	13,83%

Forrás:a szerzők saját szerkesztése

A három vizsgált közszolgálati ágazat közötti szignifikáns eltéréseket ezúttal is zöld mezővel jelöltük. Az összehasonlításból világosan látszik, hogy minden faktorban van szignifikáns eltérés az ágazatok között, és ennek a legtöbb esetben az az oka, hogy a rendvédelemben

dolgozó kitöltők szignifikánsan pozitívabban értékelték az NKE-en végzett pályakezdőket, mint a másik két terület válaszadói. Az egyetlen kivétel az „elkötelezettebbek a közzolgálat iránt” faktor jelentette, mert ezt éppen a rendvédelem területén látták a résztvevők szignifikánsan gyengébbnek. Mindemellett fontos kiemelni, hogy a közzigazgatásban a szakmai felkészültséget, a munka iránti érdeklődést és a szervezetben maradási is szignifikánsan rosszabbnak tartják a megkérdezettek, mint a másik két ágazatban.

14. kérdés: Megítélése szerint a közzolgálatban elhelyezkedő pályakezdőknek mennyire kellene rendelkeznie az alábbi kompetenciákkal?

18. kérdés: Megítélése szerint a közzolgálatban elhelyezkedő pályakezdők mennyire rendelkeznek az alábbi kompetenciákkal?

A közzolgálatban elhelyezkedő pályakezdők felkészültségének vizsgálata nem lenne teljes, ha csak a képzettség felmérésére koncentrálnánk, ezért a 14. és a 18. kérdésben arra is rákérdeztünk, hogy a célcsoporttól milyen szakmai, egyéni és szociális kompetenciákat várnak el a közzolgálati szervek, illetve ezekkel mennyire rendelkeznek az érintett szervezetekben dolgozó pályakezdők. A két kérdés szorosan összekapcsolódik egymással, ezért a kapott eredményeket egymással összevetve dolgozzuk fel.

Az említett két kérdésben a Belügyminisztérium alapkompentencia kutatása során definiált tizenkét kompetenciát vizsgáltuk, amelyeket kiegészítettünk további négy kompetenciával.¹⁴ Ez utóbbiak érvényességét részint az interjúk, részint a témával kapcsolatos, magánszektorra vonatkozó, hazai kutatások támasztották alá.¹⁵ Ennek megfelelően összesen 17 kompetenciára kérdeztünk rá. Ezek a következők voltak:

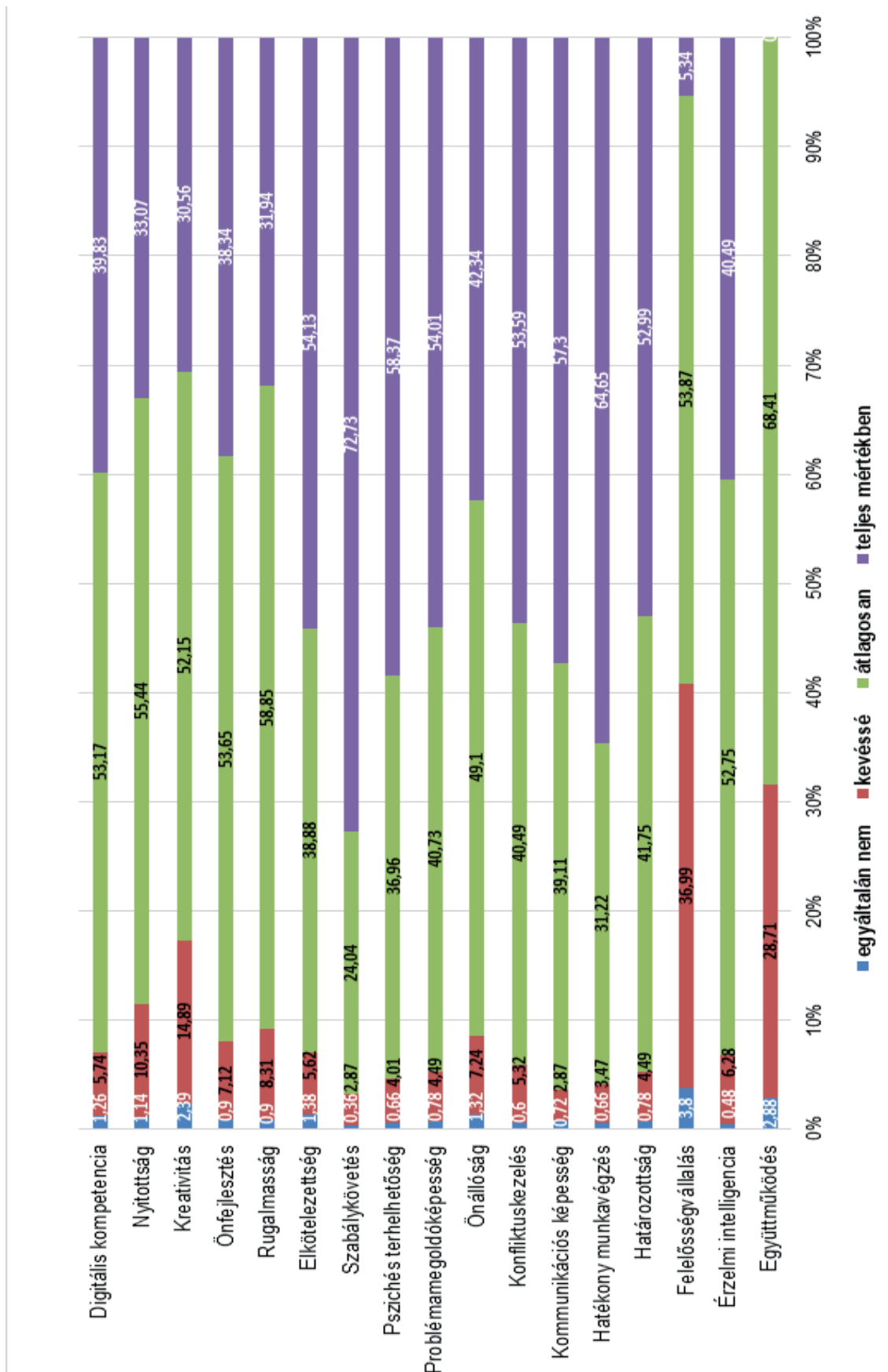
- együttműködés;
- érzelmi intelligencia;
- felelősségvállalás;
- határozottság
- hatékony munkavégzés;
- kommunikációs képesség;
- konfliktuskezelés;
- önállóság;
- problémamegoldó-képesség;
- pszichés terhelhetőség;
- szabálykövetés
- elkötelezettség;
- rugalmasság;
- önfejlesztés;
- kreativitás;
- nyitottság;
- digitális kompetenciák.

Elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy a megkérdezettek szerint a közzolgálati szervezetek mennyire várják el a fenti kompetenciákat a pályakezdőktől. A kapott eredmények alapmegoszlását és átlagát az alábbi diagramok foglalják össze:

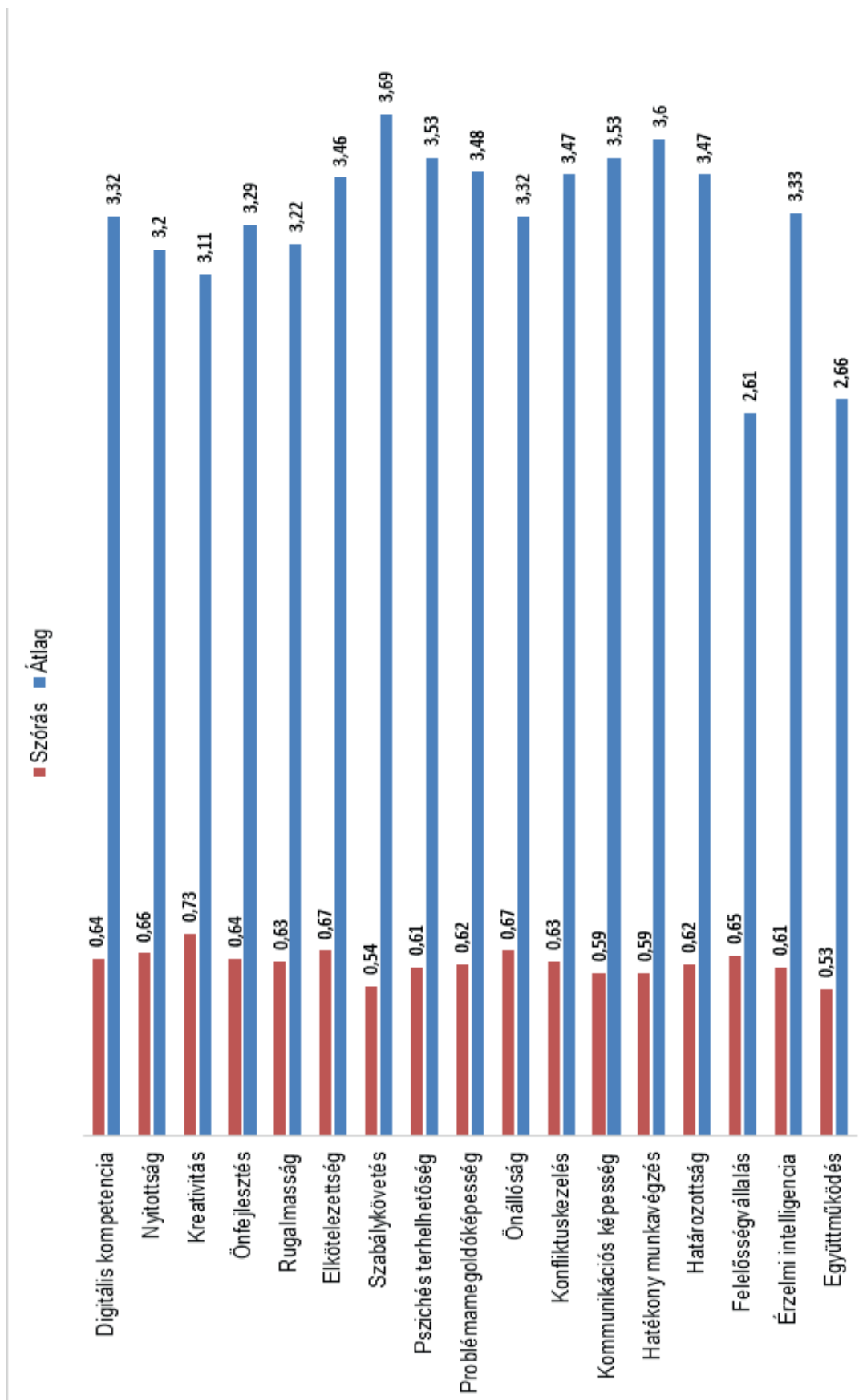
¹⁴ BM alapkompentencia-kutatás

¹⁵ Diplomás pályakezdők a versenyszektorban, Gazdasági- és Vállalkozáselemző Intézet kutatásának záró tanulmánya, 2011. <http://gvi.hu/kutatasaink/diplomasok>, (A letöltés dátuma: 2017.10.20.)

Tóthné Téglás Tünde – Dr. Hlédik Erika: Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől?, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században c. kutatás záró tanulmánya 2014. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/22_TohtneTeglas-Tunde_HledikErika.pdf, (A letöltés dátuma: 2017.10.13.)



57. ábra: A kérdőív 14. kérdésére adott válaszok megoszlása
 Forrás: a szerzők saját szerkesztése



58. ábra: A kérdőív 14. kérdésére adott válaszok értékének átlaga
 Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az eredmények alapján a kompetenciák közül egyértelműen kiemelkedik a szabálykövetés és fegyelmeztség (átlag érték: 3,69), a hatékony munkavégzés (átlag érték: 3,6), a kommunikációs képesség (átlag érték: 3,53) és a pszichés terhelhetőség (átlag érték: 3,53) szerepe.

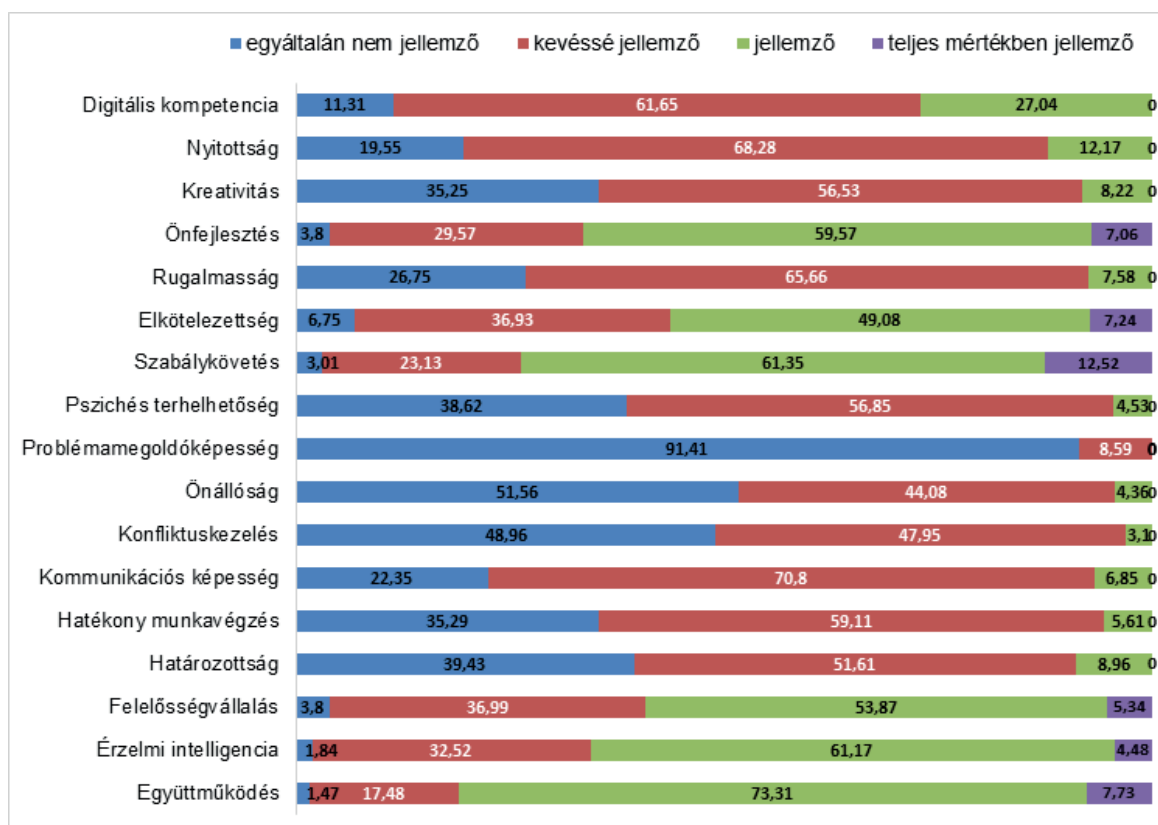
A kitöltők átlagosan fontosnak tartották:

- a problémamegoldó képességet (átlag érték: 3,48),
- konfliktuskezelési képességet (átlag érték: 3,47),
- a határozottságot (átlag érték: 3,47),
- az elkötelezettséget (átlag érték: 3,46),
- az érzelmi intelligenciát (átlag érték: 3,3),
- a digitális kompetenciákat (átlag érték: 3,3),
- az önállóságot (átlag érték: 3,32),
- az önfejlesztést (átlag érték: 3,29),
- a nyitottságot (átlag érték: 3,2),
- a rugalmasságot (átlag érték: 3,2), és
- a kreativitást (átlag érték: 3,11).

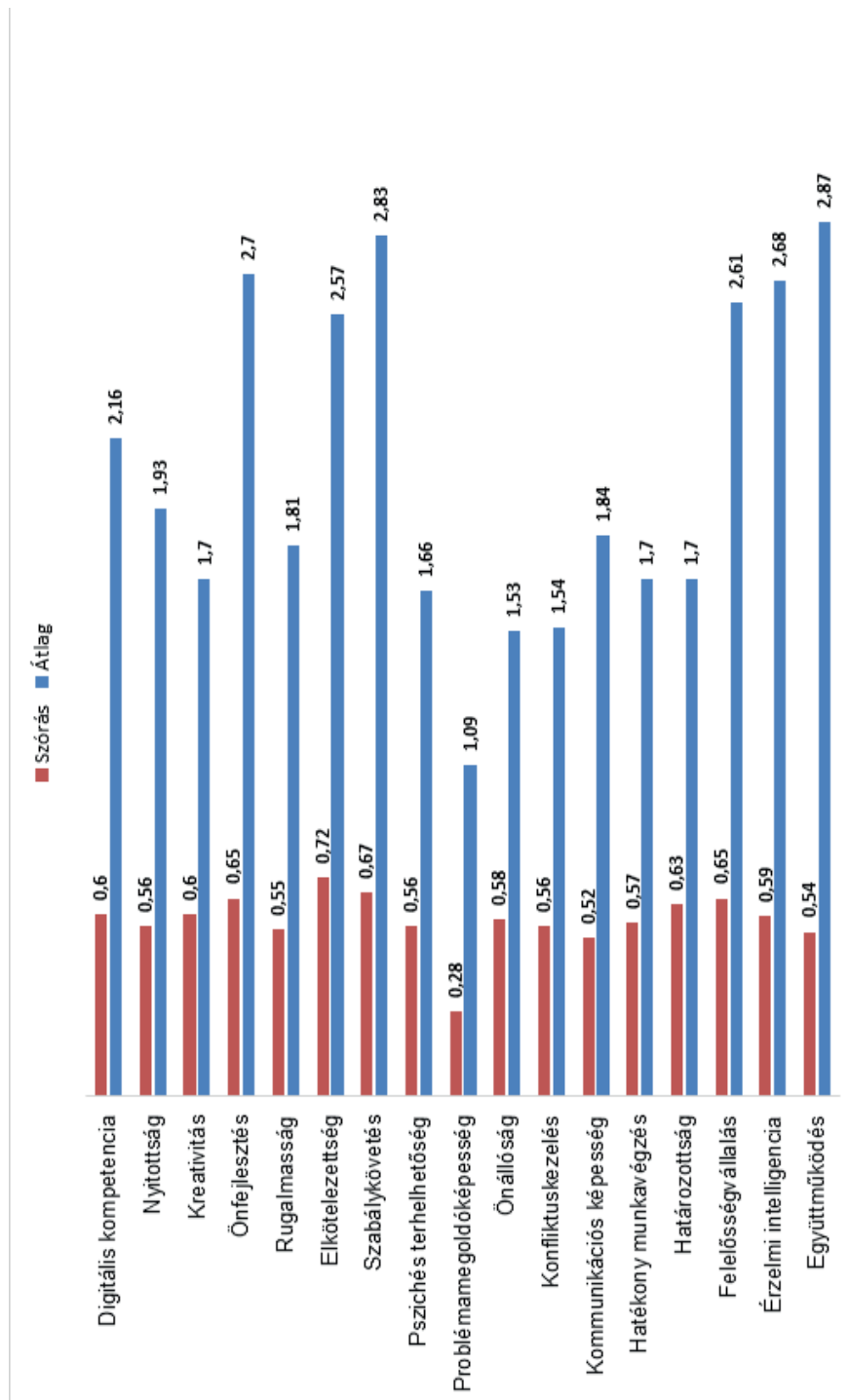
A legkevésbé elvárt kompetenciák közé a felelősségvállalást (átlag érték: 2,61) és az együttműködési készséget (átlag érték: 2,66) sorolták, de még ezek átlagos megítélése is a „kevésbé fontos” illetve a „fontos” fokozatok közé esik.

A kérdőíves vizsgálat során nemcsak azt szerettük volna megtudni, hogy a szervezetek mely kompetenciákat várják el a pályakezdőktől, hanem azt is, hogy az érintettek mennyire rendelkeznek a szóban forgó kompetenciákkal.

Ez utóbbi kérdéssel kapcsolatos válaszok megoszlását, illetve átlagát a következő diagramok szemléltetik:



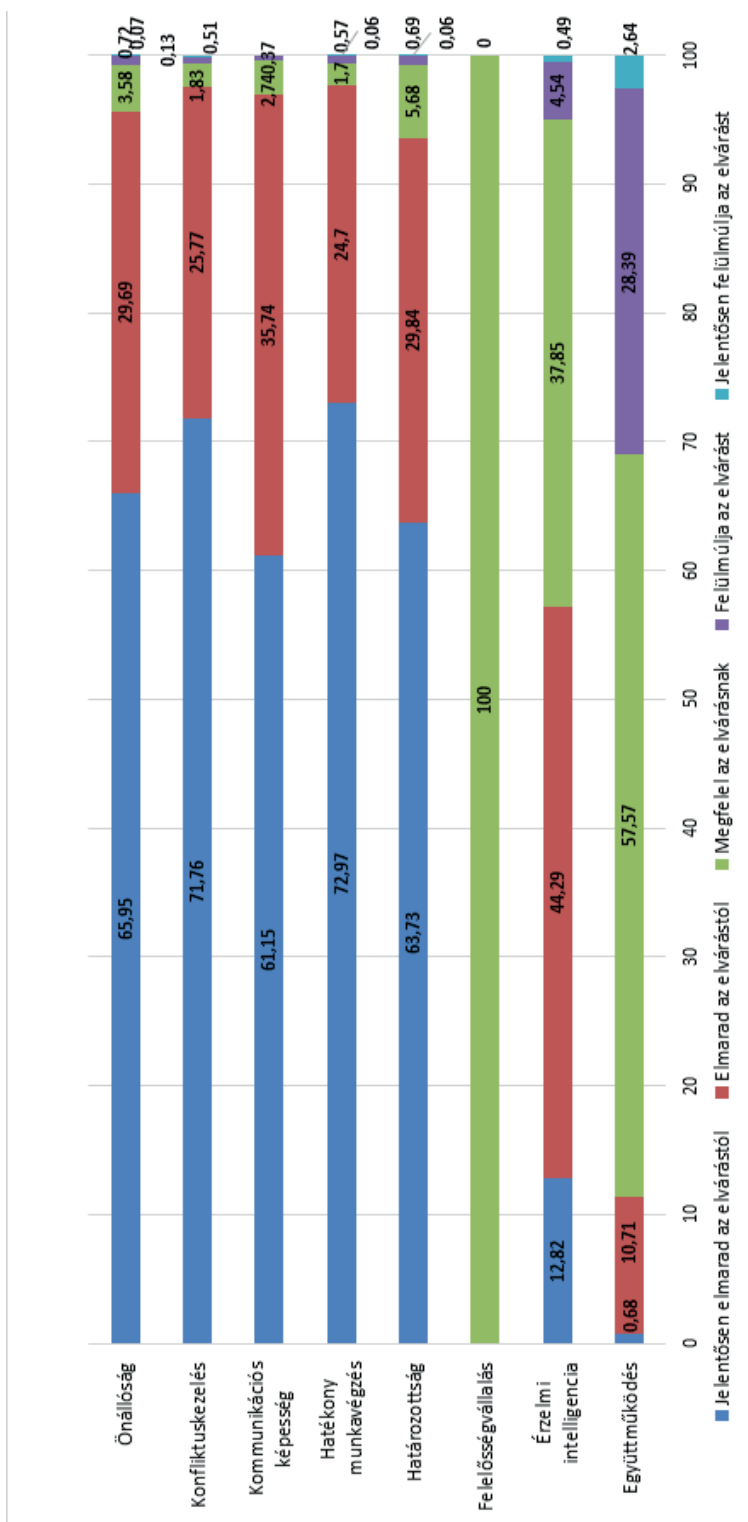
59. ábra: A kérdőív 18. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



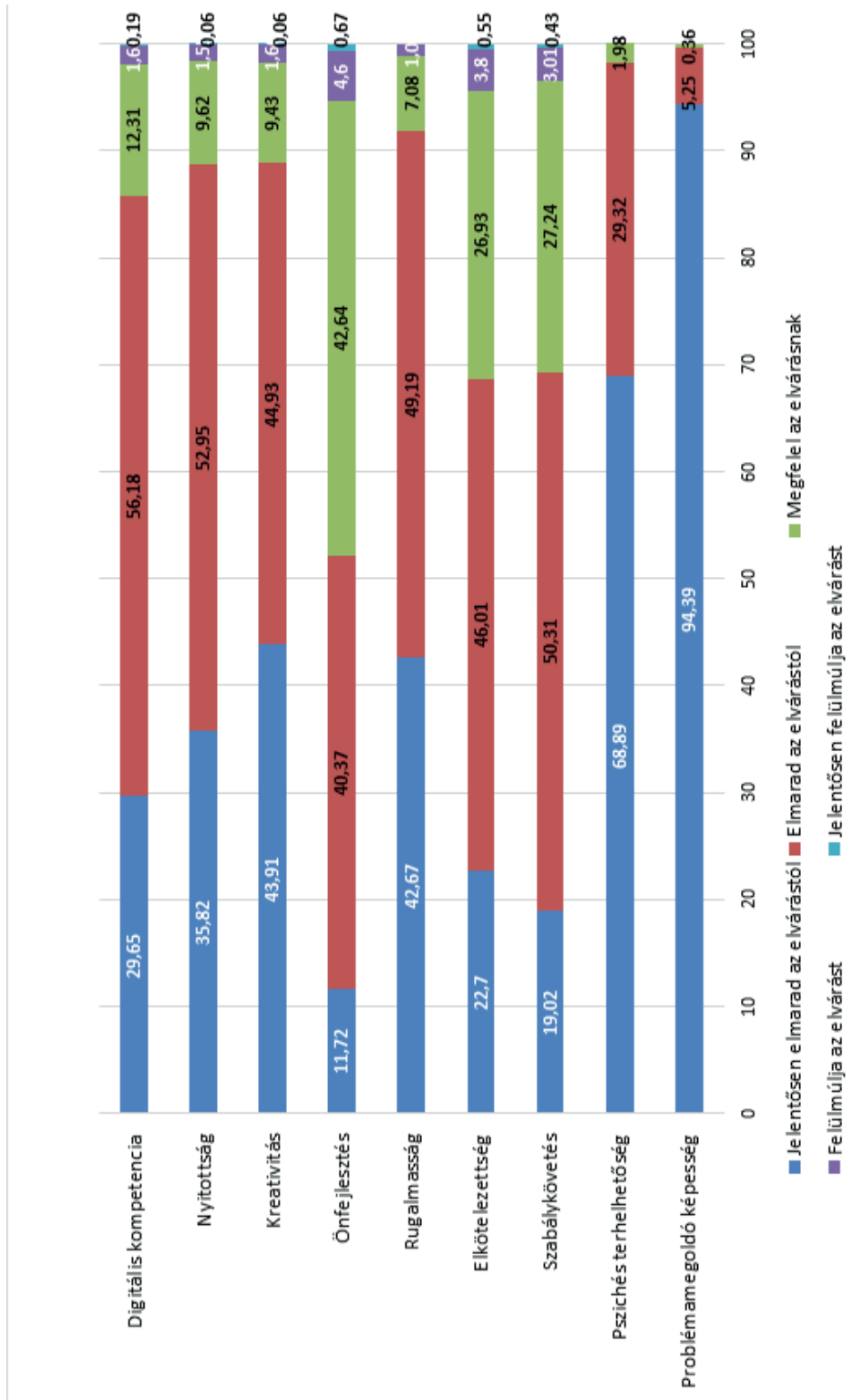
60. ábra: A kérdőív 18. kérdésére adott válaszok értékének megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A fenti diagramok egyértelműen mutatják, hogy a megkérdezettek szerint a kompetenciák többségével a pályakezdők egyáltalán nem vagy kevéssé rendelkeznek. A legpozitívabban értékelt kompetenciák az együttműködés (átlag érték: 2,87), a szabálykövetés (átlag érték: 2,83) és az önfejlesztés (átlag érték: 2,7) voltak, ám még ezek átlaga sem érte el a négyfokozatú Likert-skálán a hármas, azaz a „jellemző” szintet. A felmérésben résztvevők véleménye szerint a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők a legkevésbé a problémamegoldó képesség (átlag érték: 1,09), az önállóság (átlag érték: 1,53) és a konfliktuskezelő képesség (átlag érték: 1,54) kompetenciájával rendelkeznek.

Annak érdekében, hogy még összetettebb képet kapjunk a pályakezdők kompetenciáiról az „elvárt” és a „rendelkezik” kérdés eredményeit kivontuk egymásból, így megkaptuk azt is, hogy az egyes kompetenciákkal kapcsolatban mennyire felelnek meg a pályakezdők a velük szemben támasztott elvárásoknak. Ennek az eredményét láthatják az alábbi diagramokon. (Az adatok könnyebb értelmezhetősége miatt két külön diagramon ábrázoljuk az eredményeket):



61. ábra: A pályakezdők elvárt és valós kompetenciáinak összehasonlítása 1.
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



62. ábra: A pályakezdekők elvárt és valós kompetenciáinak összehasonlítása 2.
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A diagramokon feltüntetett eredmények több érdekes, elgondolkodtató kérdésre is ráirányítják a figyelmünket. Először is, egyértelműen látszik, hogy a megkérdezettek véleménye szerint, egyedül – az egyébként legkevésbé fontosnak tartott – felelősségvállalás kompetenciájában egyeznek meg 100 %-ig a valós és az elvárt értékek. Másrészt, a legtöbb kompetencia esetében nem, illetve alig gondolják úgy a résztvevők, hogy a pályakezdekők kevésbé vagy

jelentősen felülmúlják a szervezeti kompetenciaelvárásokat. E tekintetben az együttműködés, az érzelmi intelligencia és az önfejlesztés bizonyultak a legerősebb kompetenciáknak, vagyis ezeknél a résztvevők viszonylag magas százaléka ítélte úgy, hogy a pályakezdők kompetenciái megfelelnek vagy felülmúlják az elvárásokat. Végül a diagramok alapján megállapíthatjuk, hogy a legtöbb kompetenciában a kitöltők szerint a pályakezdők elmaradnak vagy jelentősen elmaradnak az elvárásoktól. A legerősebb kompetencia-hiány a résztvevők szerint a problémamegoldás, a hatékony munkavégzés, a konfliktuskezelés, a pszichés terhelhetőség, az önállóság, a határozottság és a kommunikációs képesség esetében van. Fontos kiemelnünk, hogy ezek a kompetenciák a legfontosabbnak tartottak között szerepeltek a 14. kérdésre adott válaszok alapján. A legjelentősebbnek tartott „szabálykövetés” esetében azonban kisebb az elmaradás mértéke.

A pályakezdők kompetenciáiról kialakuló képet tovább árnyalhatjuk, ha megnézzük, hogy ágazati összehasonlításban hogyan alakult a kompetenciaelvárásoknak való megfelelés. Ezt szemlélteti az alábbi keresztábra:

Pályakezdőtől elvárt kompetenciák	Skála-értékek	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Együttműködés	Jelentősen elmarad az elvárástól	0,47%	1,32%	0,63%
	Elmarad az elvárástól	9,59%	10,86%	12,63%
	Megfelel az elvárásnak	57,16%	58,88%	57,47%
	Felülmúlja az elvárást	30,06%	26,64%	26,53%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	2,72%	2,30%	2,74%
Érzelmi intelligencia	Jelentősen elmarad az elvárástól	11,23%	16,67%	13,18%
	Elmarad az elvárástól	43,26%	45,42%	45,40%
	Megfelel az elvárásnak	40,19%	33,99%	36,19%
	Felülmúlja az elvárást	4,96%	3,59%	4,39%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,35%	0,33%	0,84%
Felelősségvállalás	Megfelel az elvárásnak	100,00%	100,00%	100,00%
Határozottság	Jelentősen elmarad az elvárástól	59,20%	64,43%	71,75%
	Elmarad az elvárástól	32,97%	28,86%	24,72%
	Megfelel az elvárásnak	7,19%	6,04%	2,65%
	Felülmúlja az elvárást	0,60%	0,67%	0,88%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,12%	0,00%	0,00%
Hatékony munkavégzés	Jelentősen elmarad az elvárástól	74,69%	79,47%	65,58%
	Elmarad az elvárástól	22,76%	19,21%	31,81%
	Megfelel az elvárásnak	2,42%	0,33%	1,31%
	Felülmúlja az elvárást	0,12%	0,99%	1,09%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,00%	0,00%	0,22%

Pályakezdőktől elvárt kompetenciák	Skála-értékek	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Kommunikációs képesség	Jelentősen elmarad az elvárástól	59,14%	65,23%	62,12%
	Elmarad az elvárástól	37,65%	32,45%	34,42%
	Megfelel az elvárásnak	2,97%	1,66%	3,03%
	Felülmúlja az elvárást	0,24%	0,66%	0,43%
Konfliktuskezelés	Jelentősen elmarad az elvárástól	69,70%	77,51%	71,74%
	Elmarad az elvárástól	28,48%	19,80%	24,78%
	Megfelel az elvárásnak	1,70%	1,68%	2,17%
	Felülmúlja az elvárást	0,12%	0,67%	1,09%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,00%	0,34%	0,22%
Önállóság	Jelentősen elmarad az elvárástól	66,87%	72,01%	60,18%
	Elmarad az elvárástól	29,65%	22,18%	34,78%
	Megfelel az elvárásnak	3,10%	4,78%	3,66%
	Felülmúlja az elvárást	0,37%	1,02%	1,14%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,00%	0,00%	0,23%
Problémamegoldó képesség	Jelentősen elmarad az elvárástól	94,18%	96,28%	93,50%
	Elmarad az elvárástól	5,83%	3,11%	5,63%
	Megfelel az elvárásnak	0,00%	0,62%	0,87%
Pszichés terhelhetőség	Jelentősen elmarad az elvárástól	65,57%	68,82%	73,18%
	Elmarad az elvárástól	32,36%	28,81%	24,18%
	Megfelel az elvárásnak	2,08%	1,69%	1,98%
	Felülmúlja az elvárást	0,00%	0,68%	0,66%
Szabálykövetés	Jelentősen elmarad az elvárástól	17,84%	22,55%	18,83%
	Elmarad az elvárástól	51,42%	51,63%	47,49%
	Megfelel az elvárásnak	27,90%	21,90%	29,50%
	Felülmúlja az elvárást	2,84%	3,59%	2,93%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,00%	0,33%	1,26%
Elkötelezettség	Jelentősen elmarad az elvárástól	21,51%	30,40%	19,87%
	Elmarad az elvárástól	48,11%	47,06%	41,63%
	Megfelel az elvárásnak	26,71%	18,30%	32,85%
	Felülmúlja az elvárást	3,55%	3,59%	4,39%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,12%	0,65%	1,26%

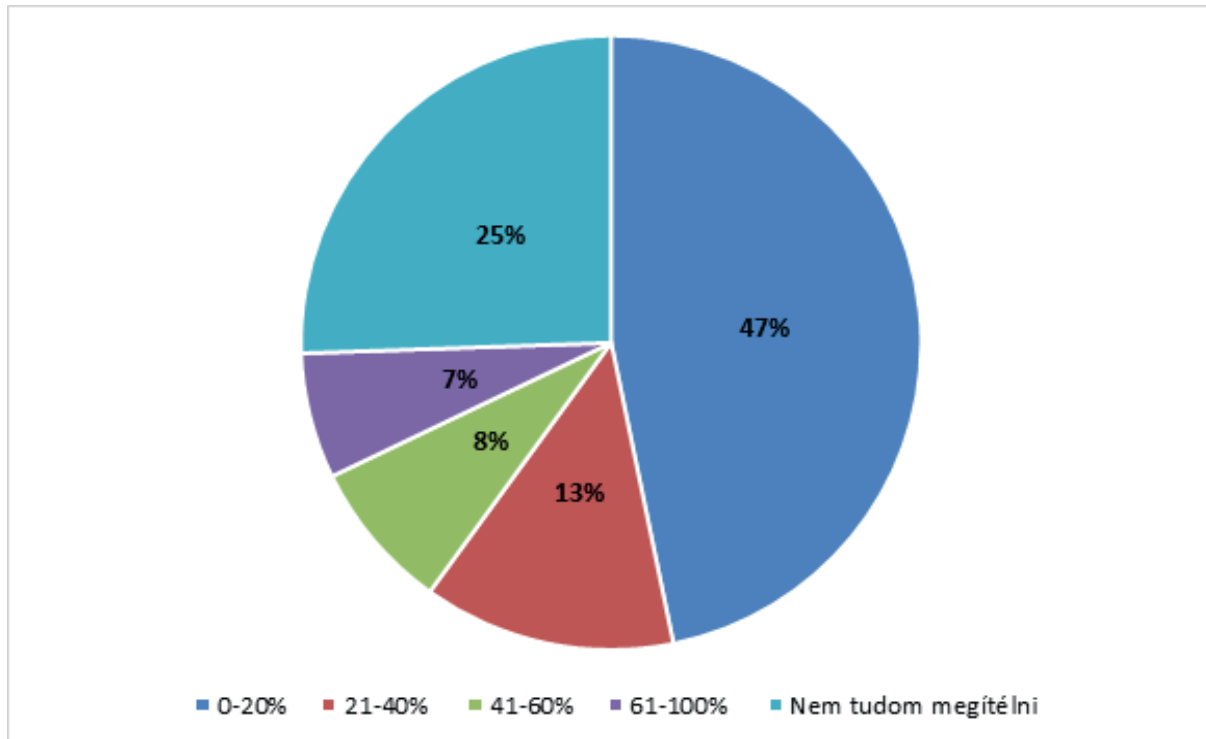
Pályakezdóktól elvárt kompetenciák	Skála-értékek	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Rugalmasság	Jelentősen elmarad az elvárástól	39,45%	43,84%	47,73%
	Elmarad az elvárástól	51,80%	46,51%	46,20%
	Megfelel az elvárásnak	8,03%	8,97%	4,12%
	Felülmúlja az elvárást	0,72%	0,66%	1,95%
Önfejlesztés	Jelentősen elmarad az elvárástól	10,16%	13,07%	13,60%
	Elmarad az elvárástól	39,24%	42,16%	41,21%
	Megfelel az elvárásnak	44,80%	41,18%	39,75%
	Felülmúlja az elvárást	5,20%	3,27%	4,39%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,59%	0,33%	1,05%
Kreativitás	Jelentősen elmarad az elvárástól	41,26%	46,42%	47,20%
	Elmarad az elvárástól	45,72%	42,32%	45,19%
	Megfelel az elvárásnak	11,22%	8,87%	6,49%
	Felülmúlja az elvárást	1,81%	2,39%	0,89%
Nytottság	Jelentősen elmarad az elvárástól	33,85%	38,20%	37,82%
	Elmarad az elvárástól	54,51%	51,16%	51,28%
	Megfelel az elvárásnak	9,98%	9,30%	9,19%
	Felülmúlja az elvárást	1,66%	1,33%	1,50%
Digitális kompetenciák	Jelentősen elmarad az elvárástól	27,70%	33,12%	30,90%
	Elmarad az elvárástól	57,07%	55,63%	54,94%
	Megfelel az elvárásnak	13,32%	10,60%	11,59%
	Felülmúlja az elvárást	1,78%	0,33%	2,36%
	Jelentősen felülmúlja az elvárást	0,12%	0,33%	0,21%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A zölddel jelzett mezők azt mutatják, hogy hat kompetencia – vagyis az együttműködés, az érzelmi intelligencia, a felelősségvállalás, az önfejlesztés, a nyitottság és a digitális kompetencia – esetében nincs szignifikáns eltérés a három ágazat pályakezdői között. Úgy tűnik azonban, hogy a határozottság, a rugalmasság és a pszichés terhelhetőség esetében a rendvédelemben elhelyezkedő pályakezdők jobban elmaradnak a szervezeti elvárásoktól, mint a másik két terület pályakezdői. Ugyanakkor a hatékony munkavégzés kompetenciájában a rendvédelmi pályakezdők a másik két ágazat pályakezdőihez képest szignifikánsan kevésbé maradnak el az elvárt szervezeti szinttől. Az eredmények alapján az önkormányzati igazgatásban dolgozó pályakezdők több kompetenciában is szignifikánsan erőteljesebb elmaradást mutatnak a rendvédelmi és a közigazgatási pályakezdőkhöz képest. Ezek a kompetenciák a következők: kommunikációs képesség, konfliktuskezelő képesség, önállóság, problémamegoldó képesség, szabálykövetés, elkötelezettség. A közigazgatásban elhelyezkedők a pszichés terhelhetőség kompetenciájában szignifikánsan kevésbé, a kreativitásban viszont szignifikánsan jobban megfelelnek a szervezeti elvárásoknak, mint a másik két ágazat pályakezdői.

15. kérdés: A pályakezdők hány százaléka hagyja el a szervezetet a munkavégzés első három évében?

A pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti elvárásokra vonatkozó kérdőív-rész végén az érintett csoport kilépésének okaira kérdeztünk rá. Ezzel kapcsolatban elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy a kérdőív kitöltői szerint az újonnan belépő pályakezdők kb. hány %-a hagyja el viszonylag korán – vagyis a munkavégzés első három évében – a szervezetet. A kérdésre kapott válaszok megoszlását az alábbi diagram foglalja össze:

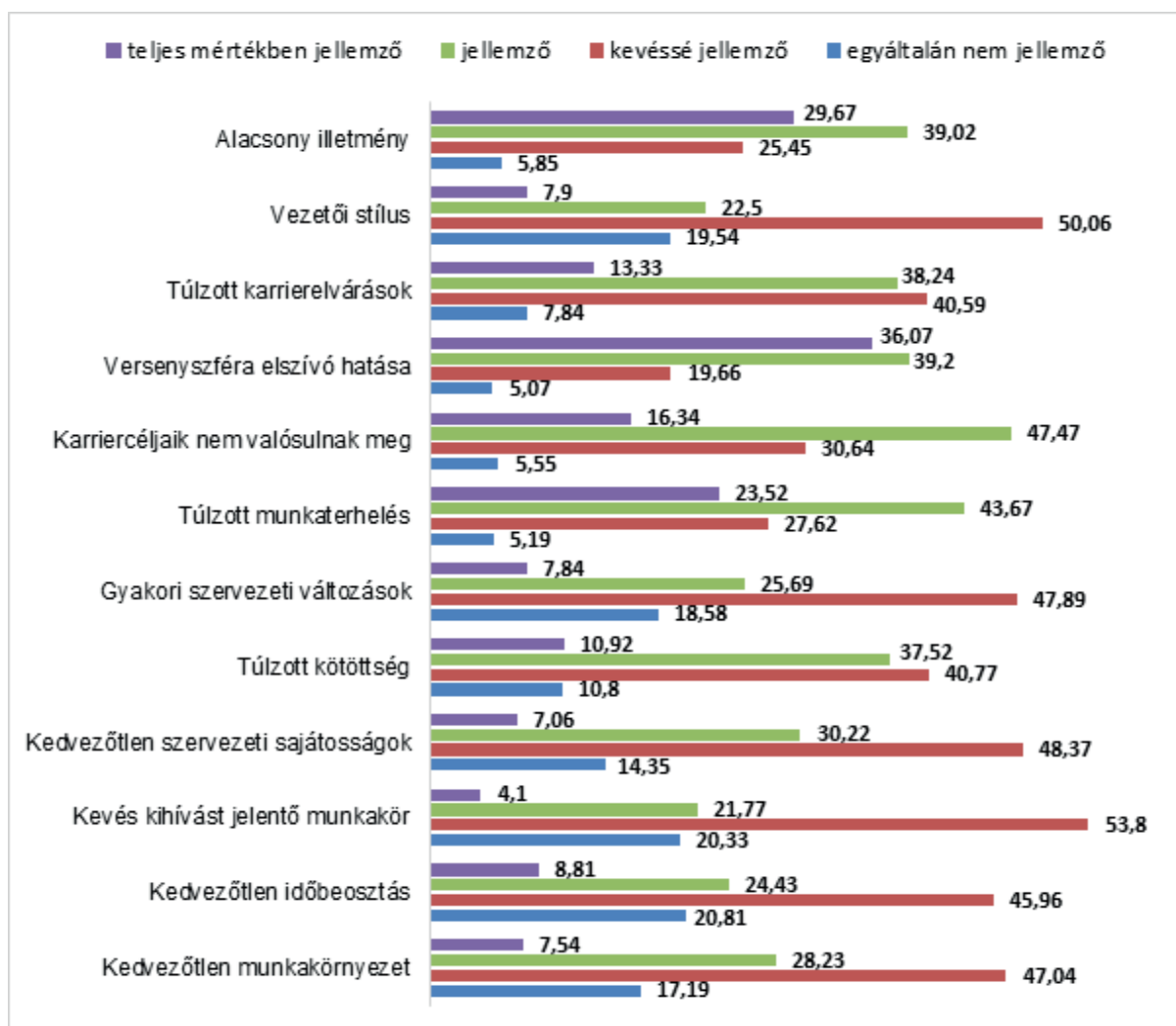


63. ábra: A kérdőív 15. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A diagram alapján láthatjuk, hogy a válaszadók egy jelentős része (20,5%) nem tudja megítélni ezt a kérdést, ami arra is utalhat, hogy nincs a témával kapcsolatos szisztematikus adatgyűjtés a szervezetben, vagy ha van ilyen, akkor ennek eredménye nem jutott el a megkérdezettekig. A kitöltők egy másik nagyobb csoportja szerint (37,5%) csupán 0-20%-os a pályakezdők szervezeti fluktuációja. Ez az eredmény egyrészt megfelel az interjú adatoknak, hiszen ott is nagyjából a válaszadók egyharmada látta úgy, hogy 20% alatti az elvándorlás mértéke, másrészt arra is utal, hogy az érintett szervezeteknek van megtartó képessége. Ugyanakkor a veszélyeztetett területeken mindenképpen szükséges lenne ennek a képességnek az erősítése, hiszen a megkérdezett szervezetek 10,6 %-ban már jelentős (21-40%), további 6,5 és 5,3 %-ban pedig kifejezetten magas (40-60%-os illetve 60% feletti) a pályakezdők kilépésének aránya.

16. kérdés: Mennyire jellemző, hogy az alábbi okok miatt hagyják el a pályakezdekők a szervezetet?

Témánk szempontjából kiemelkedően fontos, hogy ne pusztán a kilépők %-os arányát ismerjük meg, hanem képet kapjunk a pályaelhagyás okairól is. A következőkben tehát erre kérdeztünk rá. A lehetséges okok listáját az interjúkon elhangzott vélemények alapján állítottuk össze. A kérdéssel kapcsolatban kapott eredmények megoszlását és ezek átlagát a következő két diagram szemlélteti:



64. ábra: A kérdőív 16. kérdésére adott válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése



65. ábra: A kérdőív 16. kérdésére adott válaszok értékének átlaga
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kérdőíves felmérés eredményei megerősítették az interjúk tapasztalatait, hiszen a kilépés legjellemzőbb okaiként ez esetben is a versenyszféra elszívó hatását (átlag érték: 3,06), az alacsony illetményt (átlag érték: 2,93) és a túlzott munkaterhelést (átlag érték: 2,86) említették a válaszadók. A kitöltők szerint a legkevésbé a kevés kihívást jelentő munkakör, valamint a vezetői stílus miatt hagyják el a szervezetet a pályakezdők. A kilépés okait ágazatonként is összevetettük egymással. Az eredményeket az alábbi keresztábra mutatja.

Pályaelhagyás okai	Skála-értékek	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Alacsony illetmény	egyáltalán nem jellemző	5,60%	3,17%	8,02%
	kevésbé jellemző	27,65%	7,94%	32,92%
	jellemző	40,49%	35,56%	38,68%
	teljes mértékben jellemző	26,25%	53,33%	20,37%
Kedvezőtlen munkakörnyezet	egyáltalán nem jellemző	18,44%	28,57%	7,61%
	kevésbé jellemző	52,51%	53,02%	33,54%
	jellemző	25,09%	13,65%	43,21%
	teljes mértékben jellemző	3,97%	4,76%	15,64%

Pályaelhagyás okai	Skála-értékek	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Kedvezőtlen időbeosztás	egyáltalán nem jellemző	23,69%	33,65%	7,41%
	kevésbé jellemző	53,79%	53,97%	26,95%
	jellemző	17,62%	8,57%	46,71%
	teljes mértékben jellemző	4,90%	3,81%	18,93%
Kevés kihívást jelentő munkakör	egyáltalán nem jellemző	17,04%	16,83%	28,40%
	kevésbé jellemző	55,31%	55,24%	50,21%
	jellemző	24,50%	22,86%	16,26%
	teljes mértékben jellemző	3,15%	5,08%	5,14%
Kedvezőtlen szervezeti sajátosságok	egyáltalán nem jellemző	13,89%	21,59%	10,49%
	kevésbé jellemző	53,68%	55,87%	34,16%
	jellemző	27,30%	18,41%	43,00%
	teljes mértékben jellemző	5,13%	4,13%	12,35%
Túlzott kötöttség	egyáltalán nem jellemző	10,85%	15,87%	7,41%
	kevésbé jellemző	46,32%	48,89%	25,72%
	jellemző	35,94%	26,98%	47,12%
	teljes mértékben jellemző	6,88%	8,25%	19,75%
Gyakori szervezeti változások	egyáltalán nem jellemző	13,19%	28,89%	21,40%
	kevésbé jellemző	50,41%	48,57%	43,00%
	jellemző	28,24%	16,19%	27,37%
	teljes mértékben jellemző	8,17%	6,35%	8,23%
Túlzott munkaterhelés	egyáltalán nem jellemző	4,78%	7,30%	4,53%
	kevésbé jellemző	29,52%	34,92%	19,55%
	jellemző	44,69%	35,87%	46,91%
	teljes mértékben jellemző	21,00%	21,90%	29,01%
Karriercéljaik nem valósulnak meg	egyáltalán nem jellemző	4,43%	4,44%	8,23%
	kevésbé jellemző	28,24%	25,40%	38,27%
	jellemző	50,53%	52,38%	38,89%
	teljes mértékben jellemző	16,80%	17,78%	14,61%

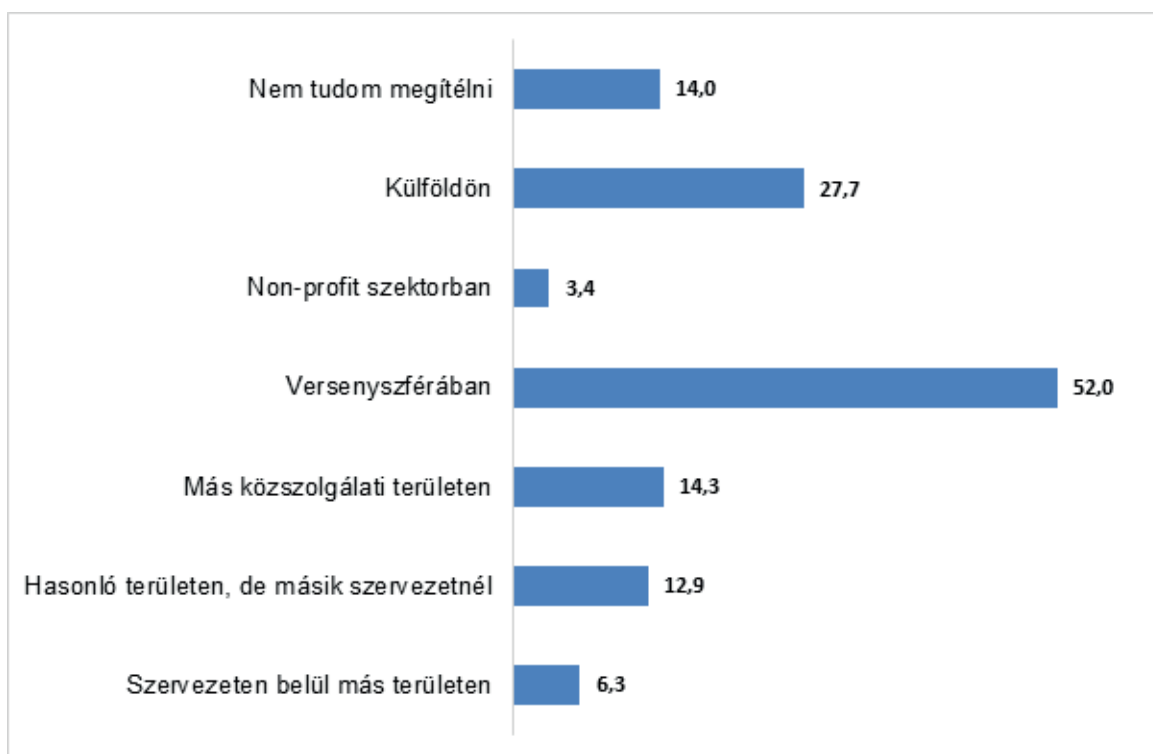
Pályaelhagyás okai	Skála-értékek	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Versenyszféra elszívó hatása	egyáltalán nem jellemző	3,50%	3,81%	8,64%
	kevésbé jellemző	18,32%	9,52%	28,60%
	jellemző	41,19%	36,51%	37,45%
	teljes mértékben jellemző	36,99%	50,16%	25,31%
Túlzott karrierelvárások	egyáltalán nem jellemző	7,47%	7,94%	8,44%
	kevésbé jellemző	41,89%	42,54%	37,04%
	jellemző	38,51%	36,51%	38,89%
	teljes mértékben jellemző	12,14%	13,02%	15,64%
Vezetői stílus	egyáltalán nem jellemző	21,47%	25,71%	12,14%
	kevésbé jellemző	52,51%	53,02%	43,83%
	jellemző	20,42%	16,19%	30,25%
	teljes mértékben jellemző	5,60%	5,08%	13,79%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A táblázat zöld mezőiből az látszik, hogy a szignifikáns különbségek leginkább a rendvédelem és a másik két ágazat között vannak. Ennek megfelelően a rendvédelemben szignifikánsan magasabb volt azoknak a kitöltőknek az aránya, akik az elvándorlás jellemző vagy teljes mértékben jellemző okaként jelölték meg a kedvezőtlen munkakörülményeket, az időbeosztást, a szervezeti sajátosságokat, a túlzott kötöttségeket, valamint a vezetői stílust. Mindazonáltal a rendvédelemben dolgozó válaszadók szerint szignifikánsan kevésbé jellemző, hogy szervezetüket a karriercélok megvalósulatlansága vagy a versenyszféra elszívó hatása miatt hagynák el a pályakezdők. Az eredmények alapján az alacsony illetmény, valamint a versenyszféra elszívó hatása miatti pályaelhagyás az önkormányzati igazgatás területén szignifikánsan jellemzőbb, mint a másik két területen. Ugyanakkor a túlzott munkaterhelést és a kedvezőtlen szervezeti sajátosságokat ebben az ágazatban, a másik kettőhöz képest szignifikánsan kevésbé tartották jellemző oknak.

17. kérdés: Milyen munkaterületen helyezkednek el leginkább a kilépő pályakezdők?

A kilépés okai mellett arra is kíváncsiak voltunk, hogy az érintett szervezetekből milyen területre mennek a pályakezdők. A kapott eredményeket az alábbi diagram foglalja össze:



66. ábra: A kérdőív 17. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kilépés elsődleges okaként a versenyszféra elszívó hatását jelölték meg a kérdőív kitöltői, és ennek megfelelően a válaszadók többsége szerint (52,0%) a szervezetet elhagyó pályakezdők többsége a versenyszektorban helyezkedik el. Emellett viszonylag sokan (27,7%) nyilatkoztak úgy, hogy meglátásuk szerint a kilépő pályakezdők külföldön helyezkednek el. Ez azt is jelenti, a megkérdezettek jelentős része úgy látja, hogy a kilépő fiatalok nemcsak a szervezetből, hanem egyúttal a teljes közszférából is távoznak. Ezt erősíti az a tény is, hogy csupán a résztvevők 6,3 %-a szerint helyezkednek el a pályakezdők a szervezetten belül más területen. Összességében tehát elmondhatjuk, hogy a pályakezdők szervezetben tartása a legtöbb esetben egyet jelent a közszférában tartással is.

2.2.3 A TÉMÁVAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK MEGVITATÁSA

A kutatás kapcsolódó hipotézise szerint feltételeztük, hogy a vizsgálandó szervezetek a pályakezdőkkel kapcsolatban alapvető elvárásaként fogalmazzák majd meg a gyakorlati szakmai felkészültséget, a közszolgálati értékekkel való azonosulást, a szervezet iránti lojalitást, valamint a munkahelyi beilleszkedést segítő legfontosabb egyéni és szociális kompetenciákat (H2A).

Ez a hipotézisünk az interjúk és a kérdőíves felmérés során kapott válaszok alapján igazolódott, hiszen a megkérdezett szervezetek a legfontosabb elvárt kompetenciák között jelölték meg a közszolgálat iránti elkötelezettséget, illetve több egyéni és szociális kompetenciát is. A hatékony munkavégzés iránti elvárás pedig nem nélkülözheti a gyakorlati szakmai felkészültséget.

Feltételeztük azt is, hogy a szervezetek leginkább a szakmai tudás gyakorlati alkalmazásában, valamint a közszolgálati értékrend elfogadásában és az ennek megfelelő viselkedésben látnak elmaradást a pályakezdőknél (H2B).

Ezzel a hipotézissel kapcsolatban részint ellentmondó eredményeket kaptunk. Az interjú adatfelvétel során viszonylag kevesen fogalmazták meg, hogy a pályakezdők mennyire felelnek meg a szervezeti elvárásoknak, ám akik ezt megtették, azok szerint a pályakezdők a szabálykövetés és a fegyelmezettség, az önállóság, illetve a pszichés terhelhetőség és a hatékony munkavégzés terén inkább gyengék, viszont problémamegoldó és együttműködési képességük erős, kommunikációjuk pedig átlagos. Az interjúalanyok szerint a közzolgálat iránti lojalitás területén szintén vannak a pályakezdőknek hiányosságai. Az interjúk tapasztalataival részben ellentétben, a megkérdezettek éppen a problémamegoldó képességet tartották a pályakezdők leggyengébb kompetenciájának. Emellett úgy ítélték meg, hogy bár az elkötelezettség és a szabálykövetés tekintetében is elmaradnak az elvárástól, ez mégsem olyan jelentős, mint az önállóság vagy a problémamegoldás esetében. A kérdőíves felmérés alapján tehát, csak részben igazolódott a hipotézis.

2.3. A BEVEZETENDŐ KÖZZSZOLGÁLATI MENTOR RENDSZERREL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK

A bevezetendő közzszolgálati mentor rendszerrel kapcsolatos elvárások tekintetében az alábbi kérdéseket tettük fel az interjúalanyoknak:

III.	16. Mit várna egy – a pályakezdők beillesztését szolgáló – mentori program bevezetésétől?
	17. Milyen problémákkal kellene számolni egy ilyen rendszer bevezetésekor?
	18. Mennyire tartja fontosnak egy ilyen rendszer bevezetését?
	19. Milyen típusú mentori program bevezetését tartja elképzelhetőnek?
	20. Milyen hosszúságú lenne az ideális mentori program?
	21. A mentornak és mentorálnak milyen intenzitással és milyen módon kellene tartania egymással a kapcsolatot?
	22. Egy mentor hány mentorálttal foglalkozhat egy adott időszakban?
	23. Foglalkozhat-e a mentor más szervezeteknél dolgozó mentorálttal?
	24. Hogyan kellene dokumentálni a mentori tevékenységet?
	25. Megítélése szerint milyen módon lehet a mentorok munkáját elismerni?
	26. Milyen erőforrásokra van szükség a mentori program működtetéséhez?
	27. Az Ön közvetlen szervezetében uralkodó vezetési stílus, illetve szervezeti kultúra mennyire támogatná a mentori program bevezetését?
	28. Megítélése szerint kinek kellene „életben tartani” a programot?
	29. Megítélése szerint az NKE-nek milyen szerepet kellene vállalnia a mentori program fenntartásában és fejlesztésében?
	30. Milyen más „célközönségre” tartaná szükségesnek kiterjeszteni a mentori rendszert?

A mentori rendszerrel kapcsolatos igények témájához a kutatási kérdőívben az alábbi kérdések tartoztak:

III.	19. Mennyire tartja fontosnak a közzolgálatban elhelyezkedő pályakezdők mentori rendszerének bevezetését?
	20. Megítélése szerint mennyire kellene az alábbi célokra irányulnia a pályakezdők támogatását szolgáló mentori programnak?
	21. Megítélése szerint mennyire kell centralizált mentori rendszert létrehozni?
	22. Megítélése szerint kell-e a mentori rendszer működését jogszabályban rögzíteni?
	23. Milyen hosszúságú lenne az ideális mentori program?
	24. A mentornak és mentorálnak milyen intenzitással kellene egymással tartania a kapcsolatot?
	25. A mentornak és mentorálnak hogyan kellene egymással tartania a kapcsolatot?
	26. Egy mentor ugyanabban az időszakban, egyszerre hány mentorálttal foglalkozhat?
	27. A mentor foglalkozhat-e más szervezeteknél vagy szervezeti egységeknél dolgozó pályakezdővel?
	28. Milyen módon kellene elismerni a mentorok munkáját?
	29. Az Ön szervezetének milyen erőforrásokra lenne szüksége a mentori rendszer működtetéséhez?
	30. Megítélése szerint kiknek kellene fenntartania a mentori programot?
	31. Megítélése szerint kell-e a Nemzeti Közzolgálati Egyetemnek szerepet vállalnia a mentori program működtetésében?
	32. Megítélése szerint a Nemzeti Közzolgálati Egyetem milyen szerepet vállalhat a mentori rendszer működtetésében?
	33. Az alábbi célcsoportok közül kikre terjesztené ki a mentori rendszert?

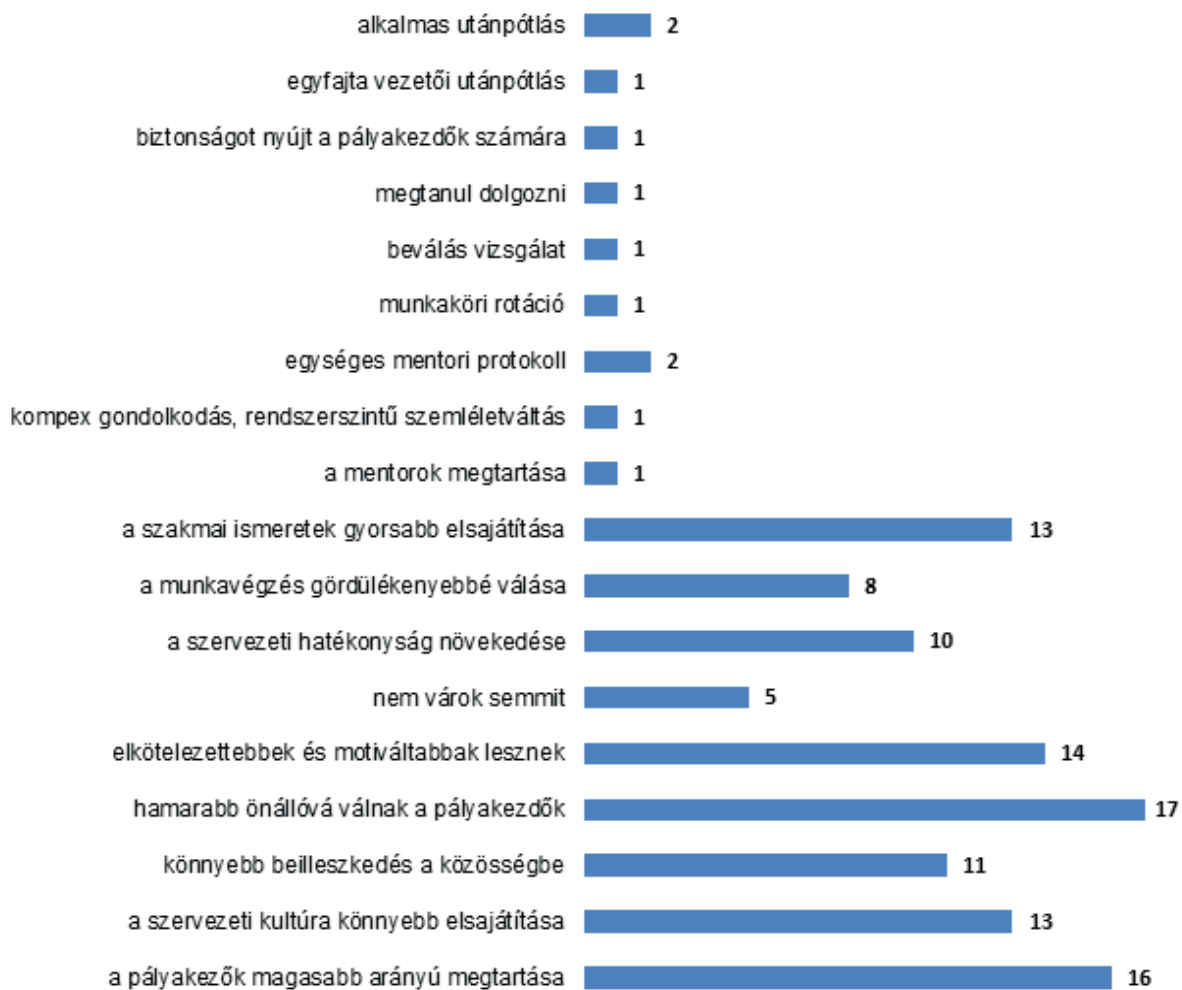
A kutatás kezdetén feltételeztük, hogy a szervezetek támogatják a formális mentorálás bevezetését a közzolgálatban (H5A). Feltételeztük továbbá, hogy a szervezetek alapvető elvárása az lesz, hogy a bevezetendő mentori rendszer segítse egyrészt a pályakezdők gyakorlati, szakmai tudásának növekedését, másrészt az érintett célcsoport egyéni, illetve szociális kompetenciáinak fejlesztését is (H5B). Feltételeztük azt is, hogy a szervezetek a középhaszú (0,5-1 év időtartamú) mentori program bevezetését és fenntartását tartják megfelelőnek (H5C). Végül feltételeztük, hogy az eredmények alapján egyértelműen azonosíthatók lesznek a mentori rendszer fenntartásának feltételei, valamint a fenntartásban és kiszélesítésben érdekelt szervezetek köre (H5F).

A következőkben részletesen áttekintjük az interjúk alapján és a kérdőíves felmérés során kapott válaszokat. Az eredményeket egyrészt összesítve (a három hivatásrend esetében együttesen) mutatjuk be, illetve a főbb kérdések esetében hivatásrendenkénti és betöltött munkakör szerinti bontásban is.

2.3.1 A TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚK EREDMÉNYEI

16. kérdés: Mit várna egy – a pályakezdők beillesztését szolgáló – mentori program bevezetésétől?

A kérdésre adott válaszok megoszlását az alábbi ábra szemlélteti:



67. ábra: A félig strukturált interjú 16. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

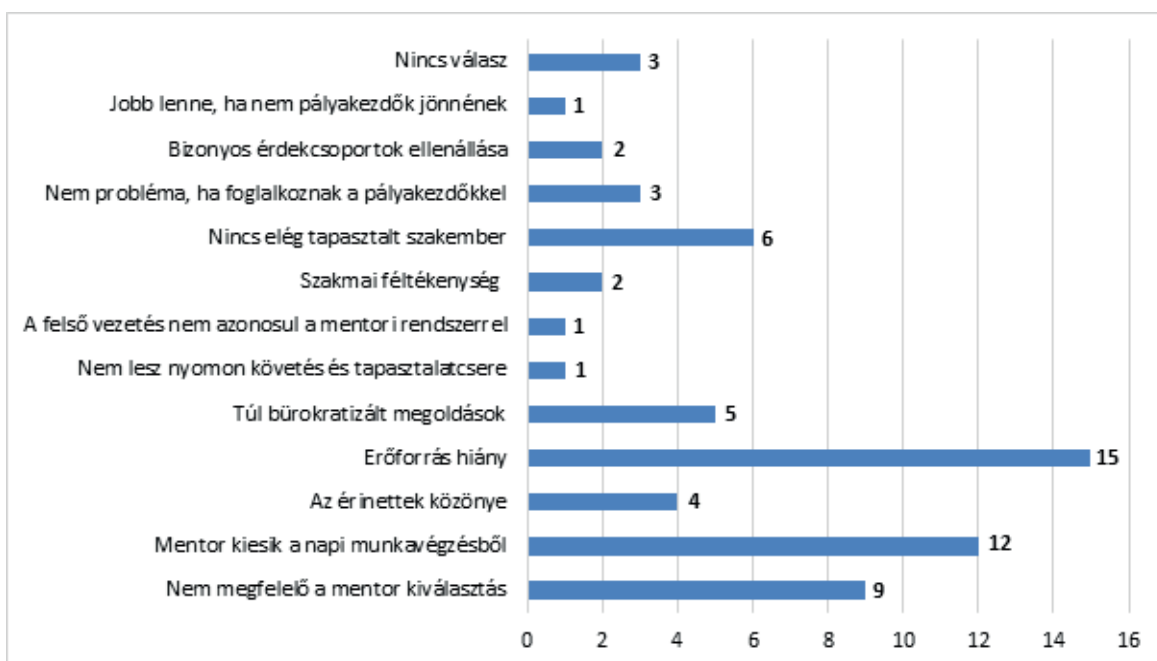
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A legtöbb válaszadó azt várja a mentori program bevezetésétől, hogy a pályakezdők hamarabb önállóvá váljanak. Az, hogy elkötelezettebbek és motiváltabbak lesznek, illetve a szervezeti kultúrát gyorsabban megismerik, segíti a szervezetben és ezáltal a közszolgálatban való megtartásukat is. De nem csak a pályakezdők megtartását támogathatja a mentori program, hanem a válaszadók szerint segítheti a mentorok „ranglétrán” történő továbblépését, növelheti motivációjukat és erősítheti szervezeti kötődésüket is. Mindez pedig ugyancsak növeli a szervezeti hatékonyságot.

17. kérdés: Milyen problémákkal kellene számolni egy ilyen rendszer bevezetésekor?

A kutatásban résztvevő szervezetek vezetőinek többsége (36%-a) úgy gondolja, hogy a legnagyobb problémát az erőforráshiány okozhatja, hiszen a szervezetek többsége nem rendelkezik erre a tevékenységre alkalmas, megfelelő szakmai tapasztalattal és szervezeti ismerettel bíró, a feladatot önként vállaló mentorral. A másik nehézséget az jelentheti, ha a mentorok kiesnek a napi munkavégzésből, hiszen sok esetben már most is ők a kulcsemberek egy-egy szervezeti egységben, sokan már most is túlterheltek közülük. Többek véleménye alapján a

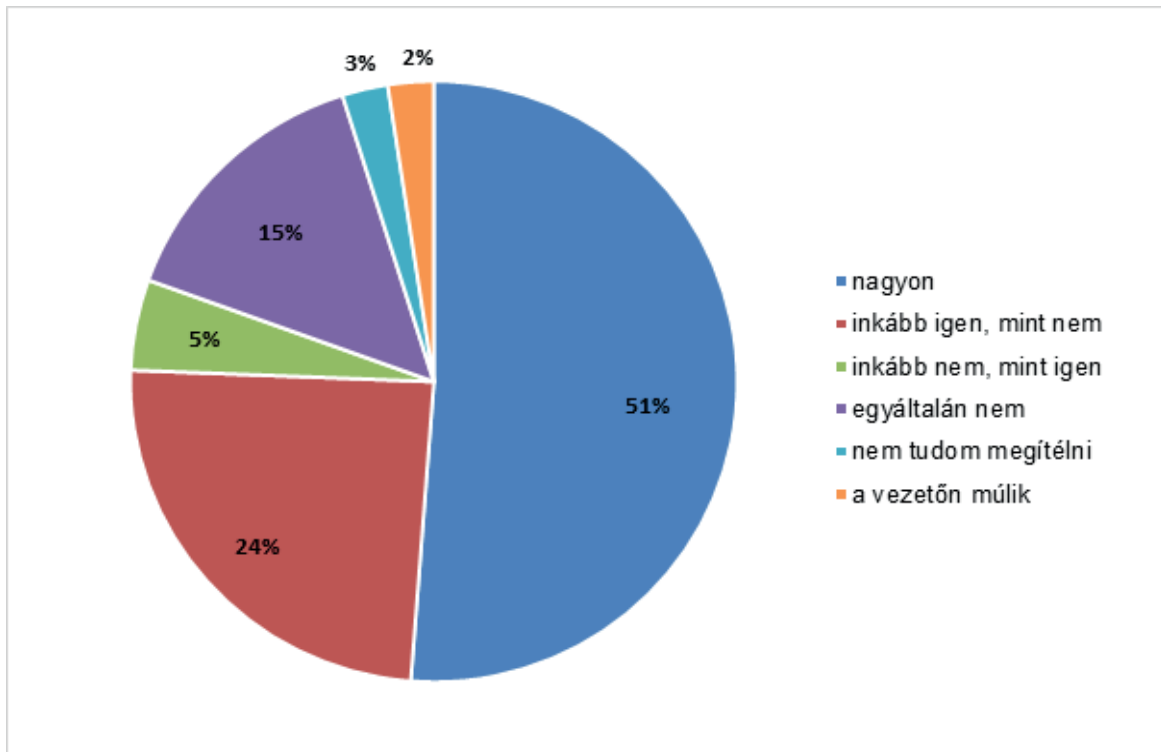
mentorok kiválasztása is kulcskérdés lehet. Hiszen, ha nem megfelelő mentorokat választunk ki, az alulmotivált, kissé kiégett kollégák nem a pályakezdők beillesztését és megtartását, hanem minél gyorsabb elvándorlását fogják „elősegíteni”.



68. ábra: A félig strukturált interjú 17. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

18. kérdés: Mennyire tartja fontosnak egy ilyen rendszer bevezetését?



69. ábra: A félig strukturált interjú 18. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

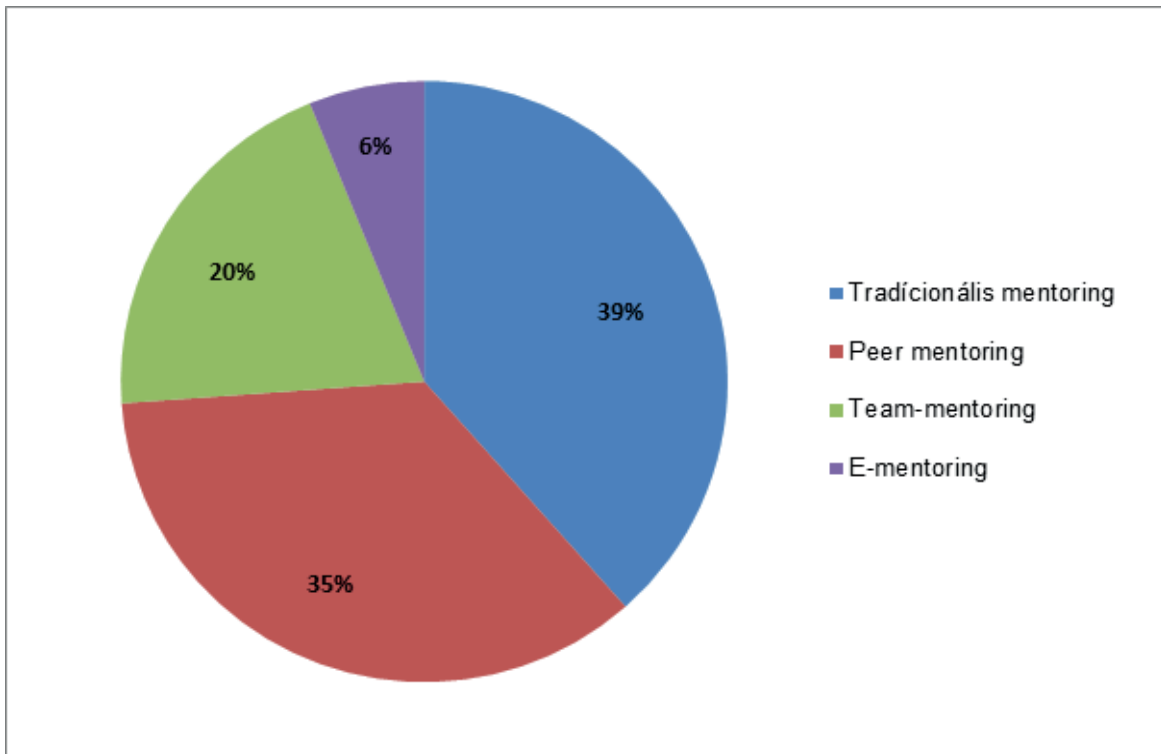
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A megkérdezett vezetők 75%-a (a „nagyon” és az „inkább igen, mint nem” választ adók) úgy véli, hogy fontos a mentori rendszer bevezetése. A válaszadók háromnegyede egyetértett abban, hogy a rendszer bevezetése szükséges, hiszen az emberi erőforrással, a fiatalokkal törődni kell. A mentori rendszer kialakítása erősíti a szervezeti kultúrát, az együttműködést, növeli a szervezeti összefogást, megkönnyíti az információáramlást.

19. kérdés: Milyen típusú mentori program bevezetését tartja elképzelhetőnek?

Ebben a kérdésben négyféle válaszadási lehetőséget vázoltunk fel az interjúalanyok számára. Ezek a következők voltak:

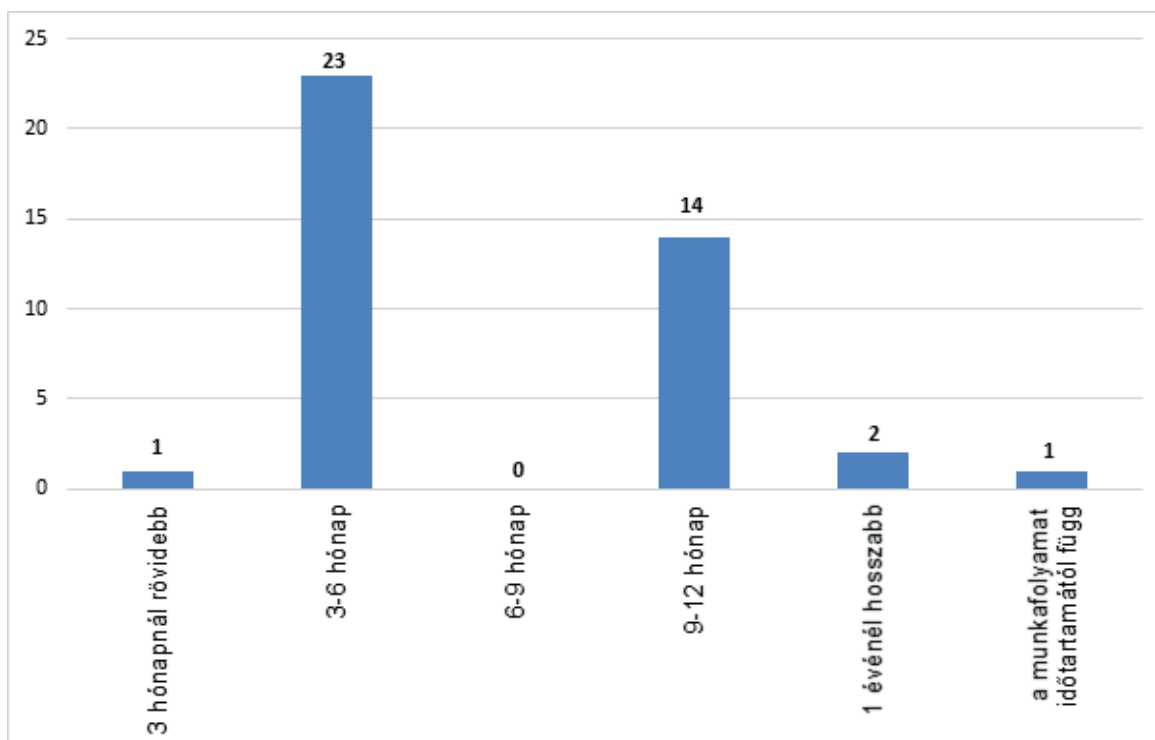
- tradicionális mentoring (egy idősebb, tapasztaltabb személy mentorál egy fiatal, tapasztalatlan személyt),
- peer mentoring (egy fiatal, de már tapasztalattal rendelkező személy mentorál egy újonnan belépő, fiatal, tapasztalatlan személyt),
- team-mentoring (egy mentor egyszerre több pályakezdőt, csoportos megbeszélések és tapasztalatcsere során mentorál),
- e-mentoring (bármelyik korábban bemutatott mentori forma, ami elsősorban online kapcsolattartás útján valósul meg).



70. ábra: A félig strukturált interjú 19. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az interjúalanyok leginkább (39%-ban) a klasszikus, hagyományos, tradicionális mentorálást támogatták, egyrészt a szervezetek hierarchikus struktúrája miatt, másrészt pedig azért, mert abban hisznek, hogy a tapasztaltabb, idősebb kollégától többet lehet tanulni. Sokan voltak olyanok is (35%), akik egy peer-mentoring program bevezetését tartanák célszerűnek, mert a hasonló korosztályhoz tartozó mentor és mentorált könnyebben szót érthet egymással. Továbbá több válaszadóban is felmerült, hogy az idősebb mentoroknál előfordulhat annak a veszélye, hogy már kevésbé motiváltak, esetleg a kiegészítés szélén állnak, illetve féltik a megszerzett tudásukat és nem akarják átadni. A team-mentoring rendszer sem volt teljesen idegen a vezetőktől, hiszen csapatban könnyebb dolgozni, több szemléletmódot, hozzáállást, munkamódszert lehet megismerni, meg lehet beszélni a problémákat, tapasztalatokat. A közvetlen személyes kapcsolat hiánya miatt az e-mentoringot szinte egyáltalán nem támogatták a kutatásban résztvevők.

20. kérdés: Milyen hosszúságú lenne az ideális mentori program?

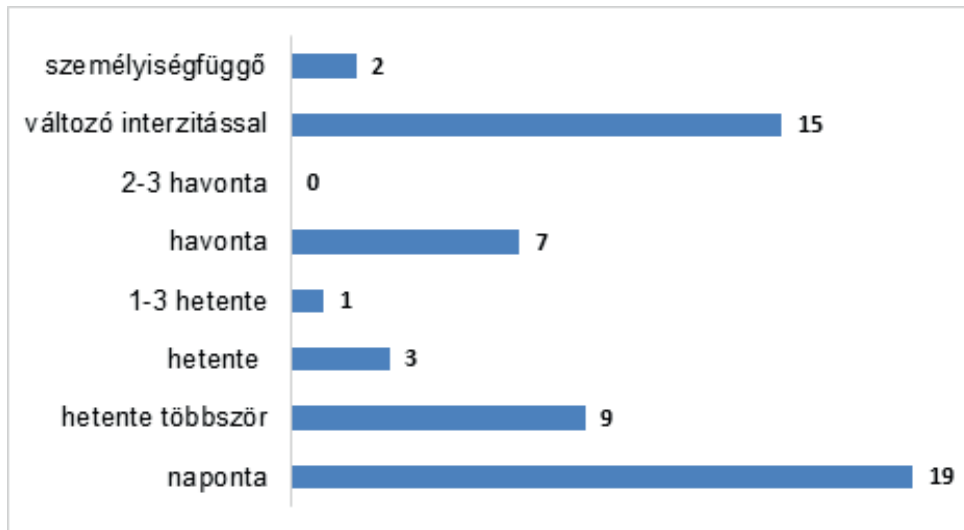
71. ábra: A félig strukturált interjú 20. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Ahogy az ábra is jól szemlélteti, a vezetők leginkább a 3-6 hónap vagy 9-12 hónap időtartamú mentorálást támogatják. Jellemzően a próbaidő időtartamához illesztenék a mentori folyamatot, ezért az államigazgatási, illetve közigazgatási szervek – igazodva a próbaidőhöz – a 6 hónapban, a rendészeti szervek pedig az 1 éves időtartamban gondolkodtak.

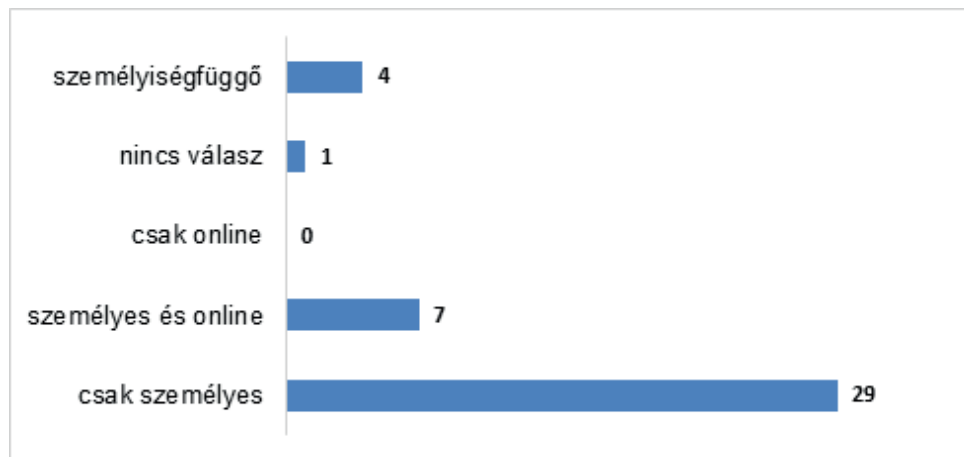
21. kérdés: A mentornak és mentorálnak milyen intenzitással és milyen módon kellene tartania egymással a kapcsolatot?

A legtöbben az intenzív együttműködést (napi szintű kapcsolat főleg a mentorálás első időszakában) és a személyes kapcsolattartást preferálták. Fontos szempont ugyanis, hogy az új munkatárs elsajátíthassa azt, hogy a mentora hogyan van jelen a munkában, hogyan kommunikál, milyen a munkastílusa. Ehhez pedig elengedhetetlen a személyes és intenzív kapcsolattartás. Sokan tették le amellet is a voksukat, hogy a kapcsolattartás változó intenzitással történjen, azaz a folyamat elején napi szinten, a későbbiekben viszont már csak „szükség szerint”, mely függ a munka jellegétől és a pályakezdő személyiségétől egyaránt.



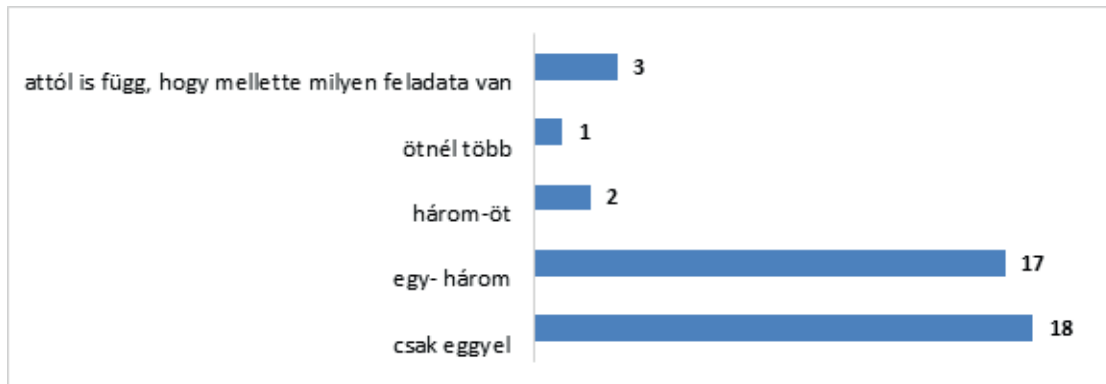
72. ábra: A félig strukturált interjú 21.1. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése



73. ábra: A félig strukturált interjú 21.2. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

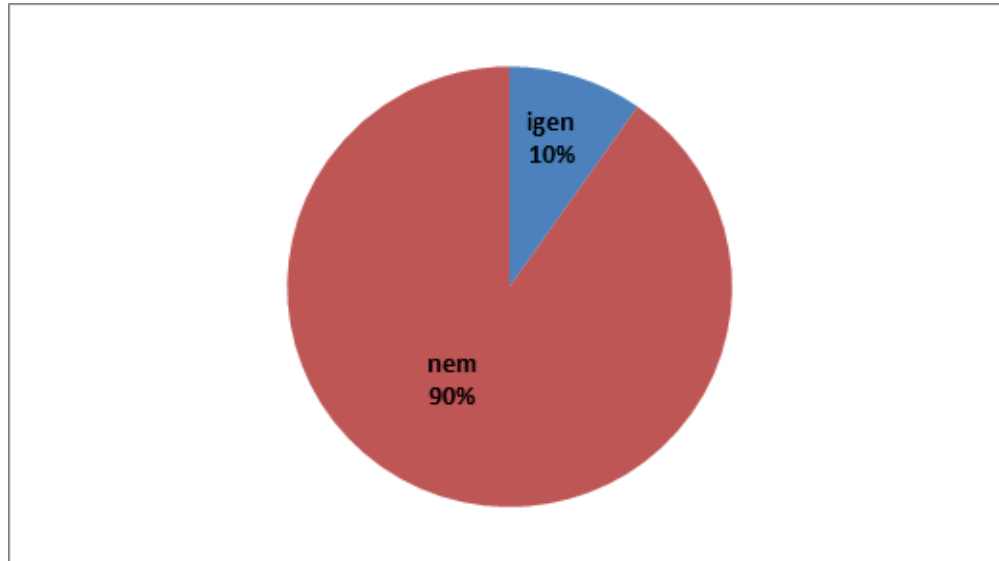
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

22. kérdés: Egy mentor hány mentorálttal foglalkozhat egy adott időszakban?

74. ábra: A félig strukturált interjú 22. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A megkérdezett vezetők 44%-a szerint a mentor csak egy mentorálttal foglalkozhat egy adott időszakban, de sokan (41%) képviselték azt a véleményt is, hogy maximum három mentorálttal lehet egy mentornak ugyanabban a periódusban. Ennek oka az, hogy a mentorok általában a saját szakmai munkájuk mellett végzik a mentorálást, mely így is több esetben túlzott terhelést, túlórárt, túlmunkát jelent számukra.

23. kérdés: Foglalkozhat-e a mentor más szervezeteknél dolgozó mentorálttal?

75. ábra: A félig strukturált interjú 23. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Erre a kérdésre az interjúalanyok szinte egyöntetűen azt a választ adták, hogy nem (90%). Mivel a mentorálás – meglátásuk szerint – elsősorban a pályakezdők szakmai támogatását és szervezeti szocializációját segíti, nincs értelme annak, hogy más szervezet mentora mentorálja az adott szerv pályakezdőjét.

24. kérdés: Hogyan kellene dokumentálni a mentori tevékenységet?

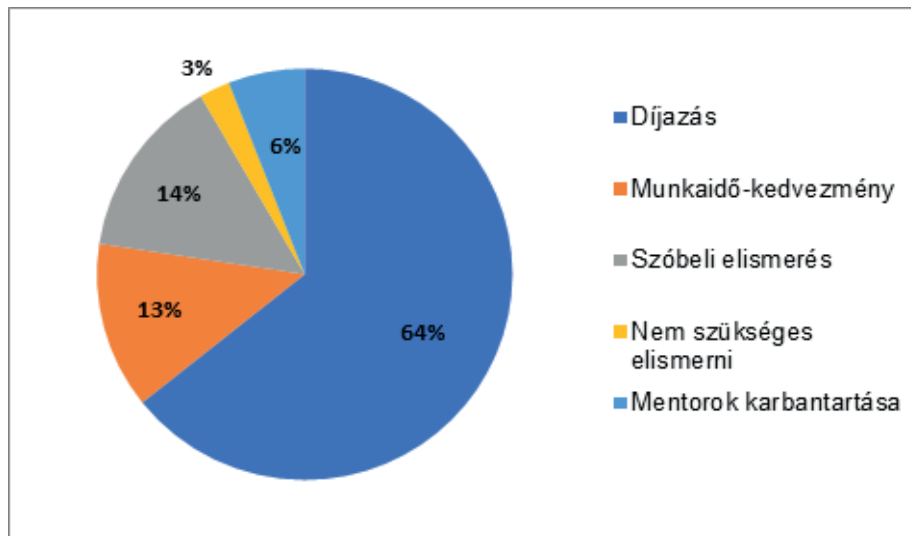
A mentori tevékenység dokumentálását nem mindenki támogatta, aki igennel válaszolt, kizárólag elektronikus formában, egyszerű naplózás vagy nem formalizált értékelés útján látja elképzelhetőnek. Többek meglátása szerint elegendő a mentori programban a mérföldköveknél visszajelző beszélgetések lefolytatása, melyet több szervezetben már most is gyakorolnak. A válaszadók 27%-a azonban azt is kiemelte, hogy a mentorokat a mentoráltak is értékelhessék, akár egyfajta elégedettség mérés által. Többen felhívták az interjúk során a figyelmünket arra is, hogy ne bürokratizáljuk túl a folyamatot, mert a túlzott adminisztráció miatt a jelenlegi mentorok esetleg nem vállalják majd ezt a szerepet, hiszen már így is sokszor túlmunkára kényszerülnek.



76. ábra: A félig strukturált interjú 24. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

25. kérdés: Megítélése szerint milyen módon lehet a mentorok munkáját elismerni?

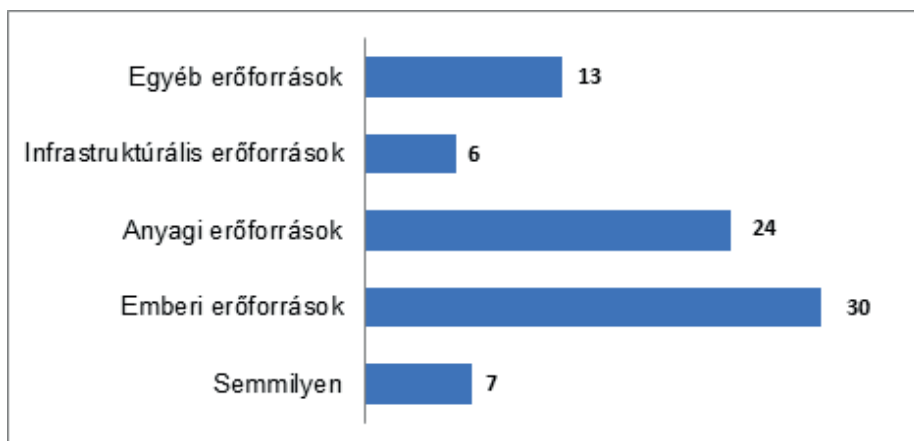


77. ábra: A félig strukturált interjú 26. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A mentori rendszer fenntartásához sokan csak emberi erőforrással rendelkeznek, azonban a mentori munka elismerését fontosnak tartják, így szükségesnek látják ehhez az anyagi erőforrások biztosítását is. Úgy látják, hogy a mentorálás egyfajta erkölcsi megbecsülést és presztízst jelent, ezért többen is azt választották, hogy elismerésként nem csak a díjazást tudják elképzelni (30%), hanem például munkaidő-kedvezmény biztosítását vagy a szóbeli elismerést is megfelelőnek tartják. Néhányan (6%) megfogalmazták, hogy a mentorok képzésével, fejlesztésével, munkakörülményeik javításával is lehet értékelni ezt a munkát. A kutatásban résztvevők 64%-ának a véleménye szerint persze a mentorok munkáját leginkább valamiféle díjazás formájában lehet elismerni. A válaszok rengeteg megoldási alternatívát kínálnak erre: pótlék, megbízási díj, eltérítés, jutalom, cím, béren kívüli juttatás.

26. kérdés: Milyen erőforrásokra van szükség a mentori program működtetéséhez?



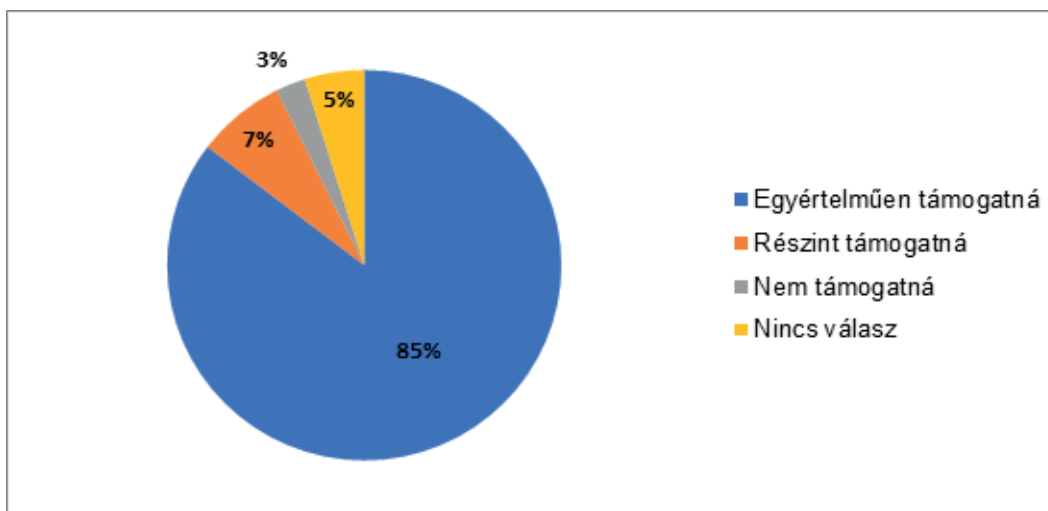
78. ábra: A félig strukturált interjú 26. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése



A mentori program működéséhez elengedhetetlenül szükséges az interjúalanyok szerint a megfelelő számban és minőségben rendelkezésre álló emberi erőforrás (73%) és az anyagi erőforrás is (58%). A legtöbb szervezet ezekkel az erőforrásokkal jelenleg nem rendelkezik.

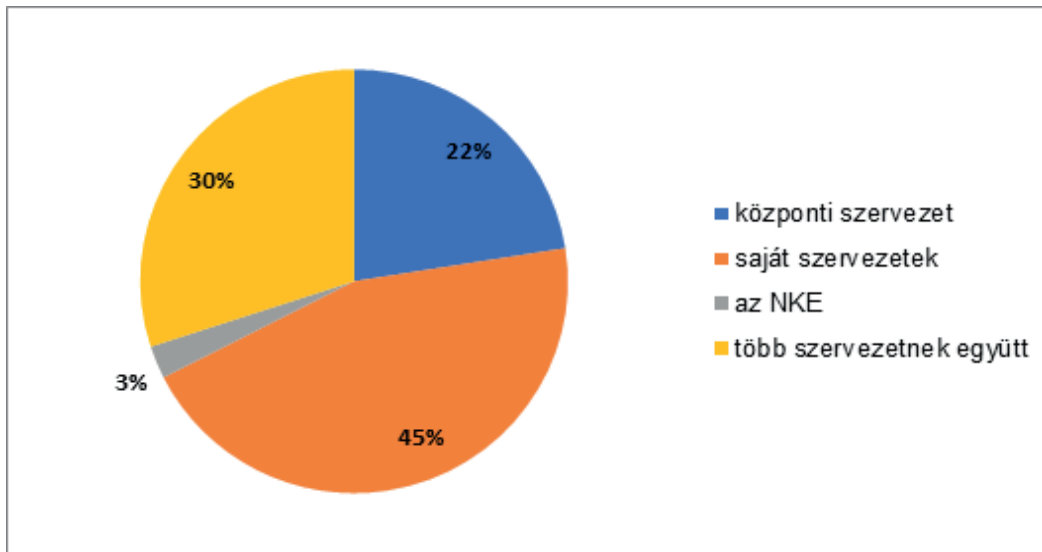
27. kérdés: Az Ön közvetlen szervezetében uralkodó vezetési stílus, illetve szervezeti kultúra mennyire támogatná a mentori program bevezetését?



79. ábra: A félig strukturált interjú 27. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A közzolgálati mentoring rendszer bevezetését mindegyik interjúalany fontosnak tartotta, 85%-uk meglátása szerint a szervezetek első számú vezetői is egyértelműen támogatnák egy ilyen rendszer működtetését. Leginkább azért gondolták így, mert kellőképpen nyitottnak tartják erre vezetőiket, illetve mert sok helyen más most is működtetnek egyfajta mentori rendszert.

28. kérdés: Megítélése szerint kinek kellene „életben tartani” a programot?

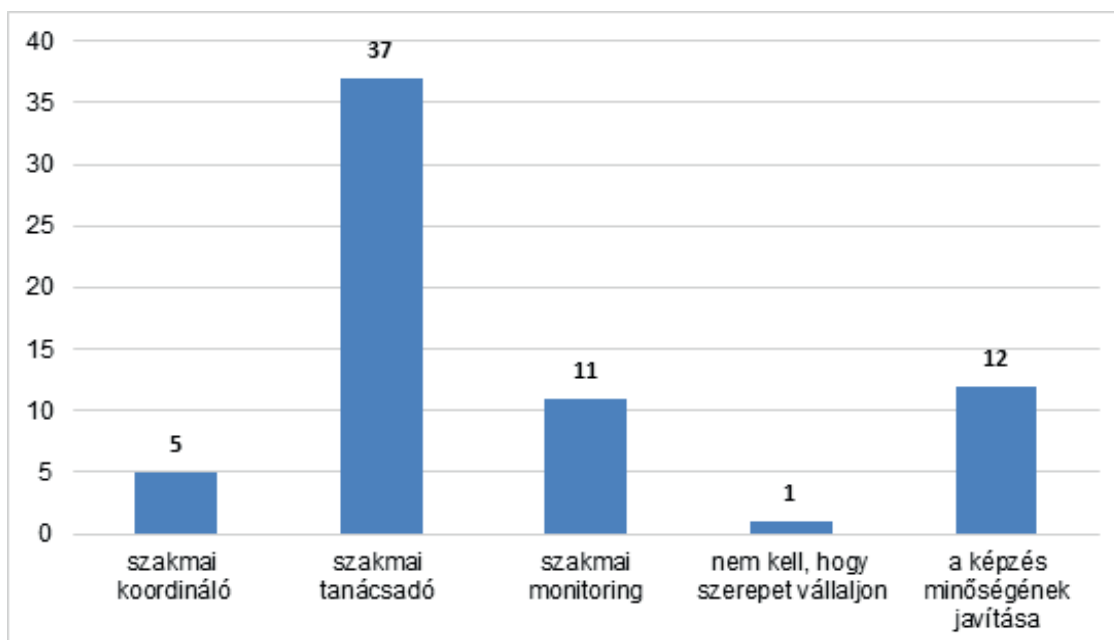
80. ábra: A félig strukturált interjú 28. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az interjúalanyok egyáltalán nem támogatták az egységes, közszolgálati mentori rendszert. A centralizációt kizárólag a fenntartásban és a feltételrendszer biztosításában tudják elképzelni, de a szervezetek vezetőinek 45%-a még a rendszer életben tartásának tekintetében is a saját szervezetében gondolkodik.

29. kérdés: Megítélése szerint az NKE-nek milyen szerepet kellene vállalnia a mentori program fenntartásában és fejlesztésében?

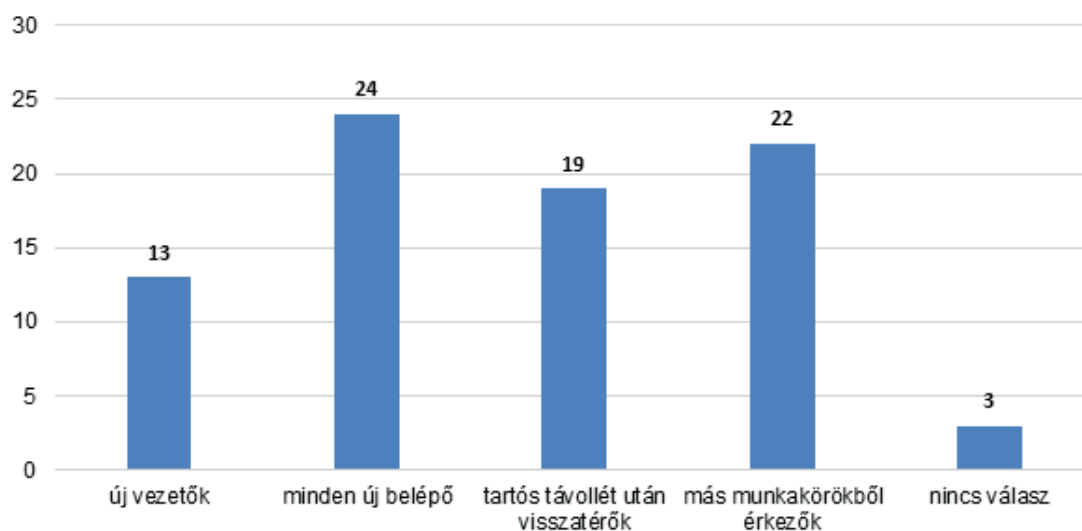
Az előző kérdés kapcsán már említettük, hogy az egységes, központosított rendszert a szervezetek nehezen látják megvalósíthatónak. Abban viszont a többség egyetértett, hogy a mentori rendszerben az NKE-nek is szerepet kell vállalnia. Legtöbbször úgy vélik, hogy egyfajta szakmai tanácsadó szerepet kell betöltenie az egyetemnek, illetve koordináló és képzésfejlesztő feladatokat is telepítenének az NKE-re. Azaz, az NKE ad egy felkészítést a mentoroknak, módszertani támogatást nyújt a szervezeteknek, szakmai tanácsadási lehetőséget biztosít, illetve támogatja, hogy a mentorok – például workshopokon – megoszthassák egymással tapasztalataikat, eredményeiket, jó gyakorlataikat vagy problémáikat. Ezáltal egyfajta közös tanulási bázist, kollektív tudást ad.



81. ábra: A félig strukturált interjú 29. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

30. kérdés: Milyen más „célközönségre” tartaná szükségesnek kiterjeszteni a mentori rendszert?



82. ábra: A félig strukturált interjú 30. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

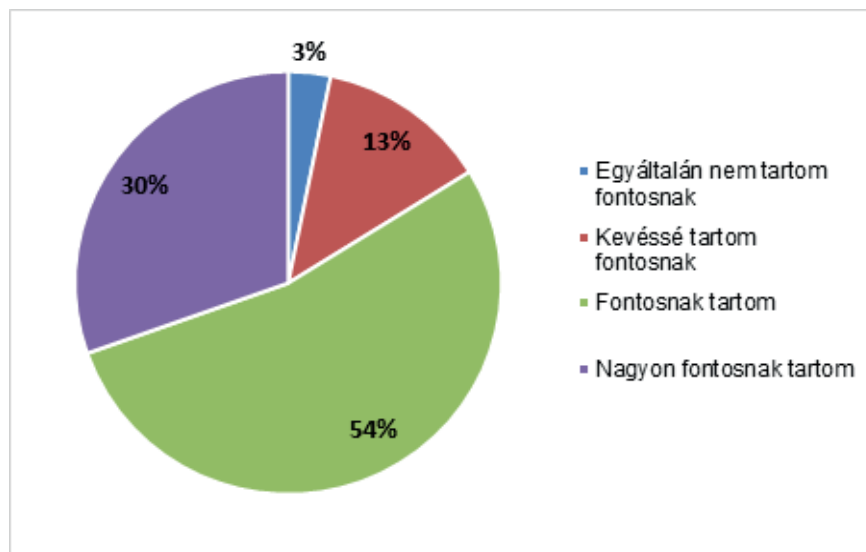
Ahogy az a grafikon alapján látható, a megkérdezett vezetők a mentori rendszert több célcsoportra is kiterjesztenék. A legtöbben minden új belépő, illetve a más munkakörből érkezők esetében alkalmaznák ezt a gyakorlatot, de voltak olyan meglátások is, miszerint az új vezetők esetében is hasznos lehetne a mentorálás (bár ez alatt többen leginkább a coachingot értették).

2.3.2 A TÉMAKÖRHÖZ KAPCSOLÓDÓ KÉRDŐÍVES ADATGYŰJTÉS EREDMÉNYEI

19. kérdés: Mennyire tartja fontosnak a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdekő mentori rendszerének bevezetését?

A kérdőíves adatfelvétel során a mentori rendszerrel kapcsolatban három fő témakört vizsgáltunk meg. Elsőként a mentori rendszer jelentőségével, céljaival és általános kereteivel foglalkoztunk. Másodsorra a mentori rendszer típusát, felépítését, valamint a mentor és a mentora közötti kapcsolattartás módját igyekeztünk tisztázni. Végül kérdéseket tettünk fel a mentori rendszer működését biztosító erőforrásokra és intézményi rendszerre vonatkozóan.

Mindenek előtt, tehát arra voltunk kíváncsiak, hogy a válaszadók mennyire tartják fontosnak a mentori rendszer bevezetését. A kérdéssel kapcsolatos eredményeket az alábbi diagram szemlélteti:

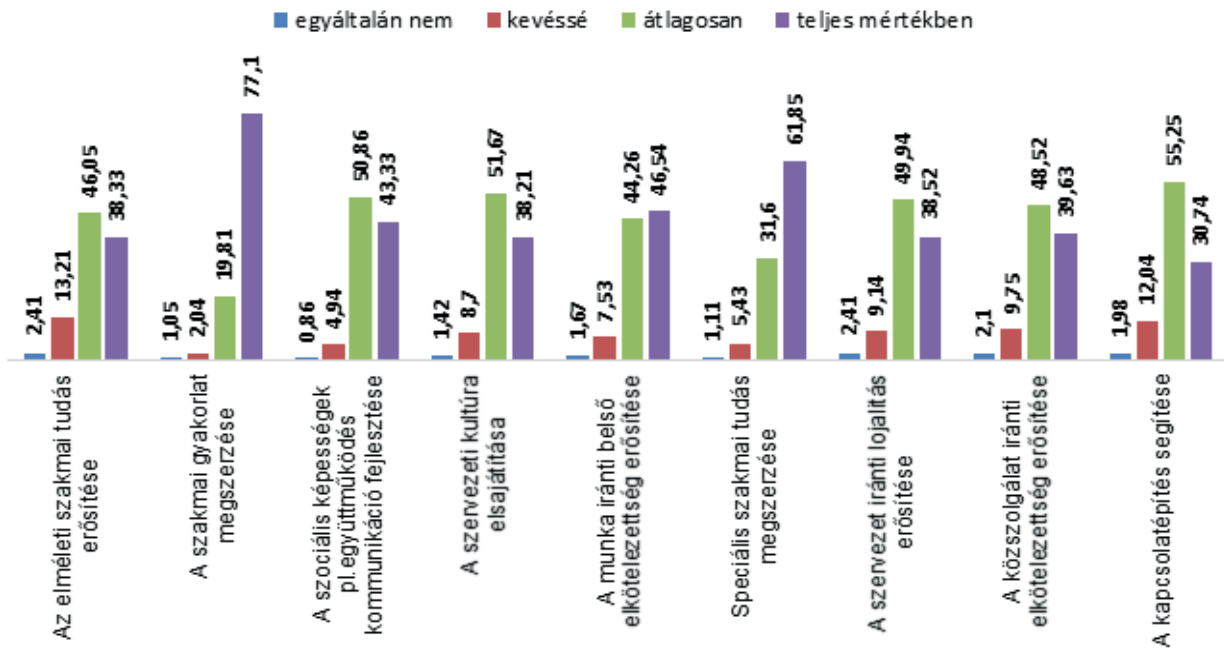


83. ábra: A kérdőív 19. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

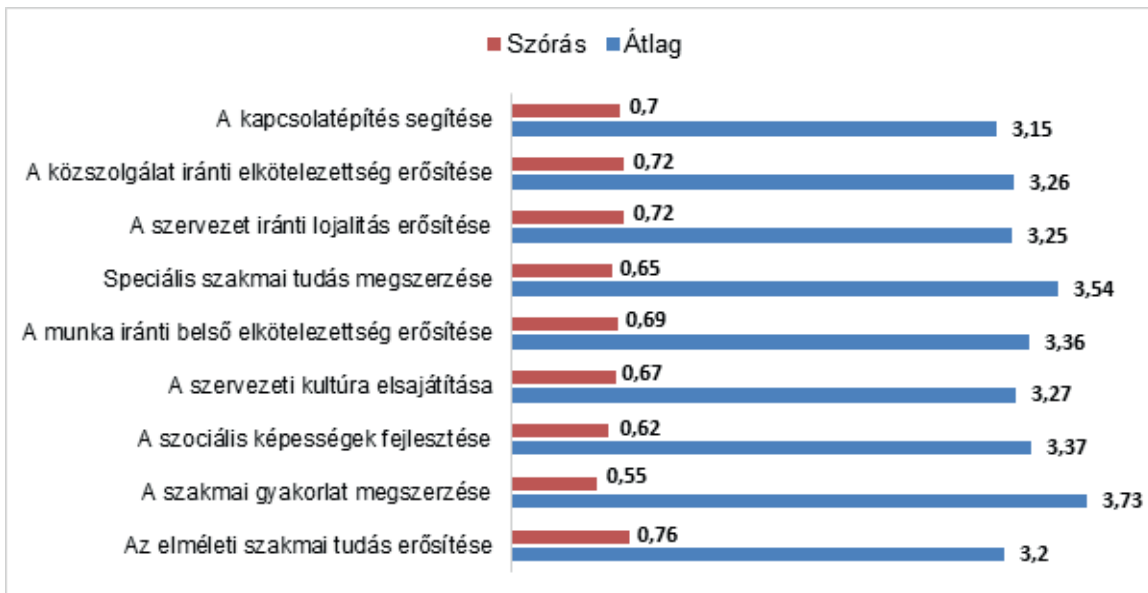
Az eredmények egyértelműen megerősítették az interjúk tapasztalatait, hiszen a válaszadók 23,7 %-a nagyon fontosnak és további 41,6 %-a fontosnak tartja a mentori rendszer bevezetését. Ezek az adatok arra is utalnak, hogy a szervezetek magas belső elkötelezettséggel állnak a témához, ami minden bizonnyal segíteni fogja a rendszer bevezetését és fenntartását.

20. kérdés: Megítélése szerint mennyire kellene az alábbi célokra irányulnia a pályakezdekő támogatását szolgáló mentori programnak?

A rendszer kialakítása szempontjából alapvetően fontosnak tartottuk annak tisztázását, hogy pontosan milyen célokra kell a mentorálásnak szolgálnia. Ahogy arra az elméleti háttér bemutatásakor is kitértünk, a mentori rendszereknek számos célja lehet az esélyegyenlőség biztosításától kezdve, a beilleszkedés támogatásán át, egészen a karriertervezés segítségéig. A potenciális célok közül a kérdőív összeállításakor azokat emeltük ki, amelyek érvényességét az interjúk igazolták. Ennek megfelelően összesen 9 lehetséges célt pontozhattak a résztvevők. A kapott eredmények alaposítását, valamint ezek átlagát láthatjuk az alábbi diagramokon:



84. ábra: A kérdőív 20. kérdésére adott válaszok megoszlása
 Forrás: a szerzők saját szerkesztése



85. ábra: A kérdőív 21. kérdésére adott válaszok értékének átlaga
 Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az interjúkhoz hasonlóan a kérdőív kitöltői úgy látják, hogy az önálló munkavégzést lehetővé tevő szakmai gyakorlat megszerzése (átlag érték: 3,73) a mentori rendszer bevezetésnek legfontosabb célja. A második legjelentősebb célnak a speciális szakmai tudás megszerzését (átlag érték: 3,54) látták a válaszadók, de ki kell emelnünk, hogy átlagosan mindegyik célt legalább „fontosnak” tartották a megkérdezettek, vagyis a feltüntetett célok nagy valószínűséggel mind relevánsak. Ezt erősíti meg az a tény is, hogy az ágazati összehasonlításban csak egy tényezőnek – vagyis a munka iránti elkötelezettség erősítésének – a megítélésben volt szignifikáns eltérés a megkérdezett területek között. Ezt mutatja a következő keresztábra:

A mentori rendszer célja	Skálaérték	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Az elméleti szakmai tudás erősítése	egyáltalán nem	1,66%	2,95%	3,38%
	kevésbé	14,51%	13,44%	10,76%
	átlagosan	44,11%	47,87%	48,31%
	teljes mértékben	39,71%	35,74%	37,55%
A szakmai gyakorlat megszerzése	egyáltalán nem	0,95%	0,33%	1,69%
	kevésbé	2,14%	1,97%	1,90%
	átlagosan	20,57%	19,34%	18,78%
	teljes mértékben	76,34%	78,36%	77,64%
A szociális képességek fejlesztése	egyáltalán nem	0,48%	0,98%	1,48%
	kevésbé	5,59%	3,28%	4,85%
	átlagosan	51,01%	50,16%	51,05%
	teljes mértékben	42,93%	45,57%	42,62%
A szervezeti kultúra elsajátítása	egyáltalán nem	1,07%	1,97%	1,69%
	kevésbé	9,51%	8,52%	7,38%
	átlagosan	51,49%	50,16%	52,95%
	teljes mértékben	37,93%	39,34%	37,97%
A munka iránti belső elkötelezettség erősítése	egyáltalán nem	0,83%	2,62%	2,53%
	kevésbé	8,09%	4,92%	8,23%
	átlagosan	45,07%	37,05%	47,47%
	teljes mértékben	46,02%	55,41%	41,77%
Speciális szakmai tudás megszerzése	egyáltalán nem	0,83%	0,98%	1,69%
	kevésbé	4,99%	4,26%	6,96%
	átlagosan	31,75%	36,07%	28,48%
	teljes mértékben	62,43%	58,69%	62,87%
A szervezet iránti lojalitás erősítése	egyáltalán nem	1,78%	2,95%	3,16%
	kevésbé	9,63%	8,52%	8,65%
	átlagosan	52,44%	49,18%	45,99%
	teljes mértékben	36,15%	39,34%	42,19%
A közszolgálat iránti elkötelezettség erősítése	egyáltalán nem	1,66%	1,64%	3,16%
	kevésbé	10,23%	8,20%	9,92%
	átlagosan	50,06%	43,93%	48,73%
	teljes mértékben	38,05%	46,23%	38,19%
A kapcsolatépítés segítése	egyáltalán nem	1,66%	1,97%	2,53%
	kevésbé	12,60%	13,11%	10,34%
	átlagosan	56,24%	51,80%	55,70%
	teljes mértékben	29,49%	33,11%	31,43%

A mentori rendszer célja
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A táblázat zöld mezője jelzi, hogy az önkormányzati igazgatásban dolgozó kitöltők szignifikánsan magasabban értékelték a munka iránti belső elkötelezettség erősítésének célját, mint a másik két ágazat válaszadói. Ugyanakkor a többi faktor értékelésében nincs szignifikáns különbség a területek között. Ez azt is jelenti, hogy a kutatás eredményei szerint a kiépítendő mentori rendszernek nem kell ágazat-specifikus célokat szolgálnia.

A fenti célokat – a könnyebb értelmezhetőség kedvéért – három fő faktorba rendeztük az alábbiak szerint.

Szakmai fejlesztés:

- Az elméleti szakmai tudás erősítése
- A szakmai gyakorlat megszerzése
- Speciális szakmai tudás megszerzése

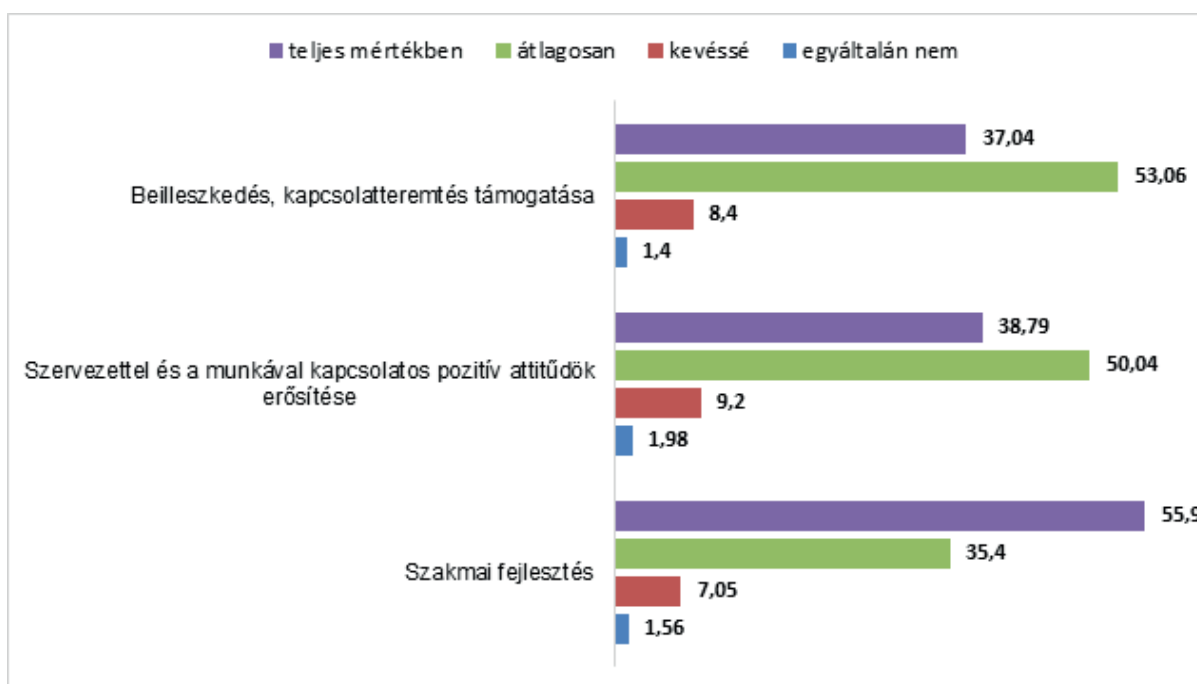
A szervezettel és a munkával kapcsolatos pozitív attitűdök erősítése:

- A szervezeti kultúra elsajátítása
- A munka iránti belső elkötelezettség erősítése
- A szervezet iránti lojalitás erősítése
- A közzolgálat iránti elkötelezettség erősítése

Beilleszkedés, kapcsolatteremtés támogatása:

- A szociális képességek fejlesztése
- A kapcsolatépítés segítése

A három faktorba sorolt célok értékelésének megoszlása az alábbi diagramon látható:



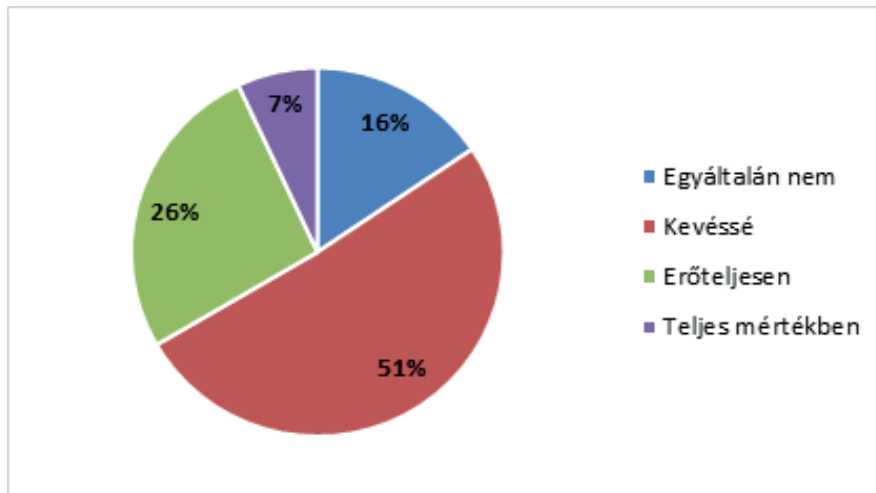
86. ábra: A közzolgálati mentori program célkitűzései

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az eredmények alapján egyértelmű, hogy a résztvevők véleménye szerint a mentori rendszer legfontosabb célja a szakmai fejlesztés, míg a másik két célt nagyjából hasonlóan jelentősnek ítélték a kitöltők.

21. kérdés: Megítélése szerint mennyire kell centralizált mentori rendszert létrehozni?

A célok meghatározásán túl a mentori rendszer általános működési kereteiről is megkérdeztük a résztvevőket. Ennek megfelelően felmértük, hogy mennyire centralizálnák a résztvevők a kialakítandó rendszert. A kérdésre kapott válaszokat a következő diagram összegzi:

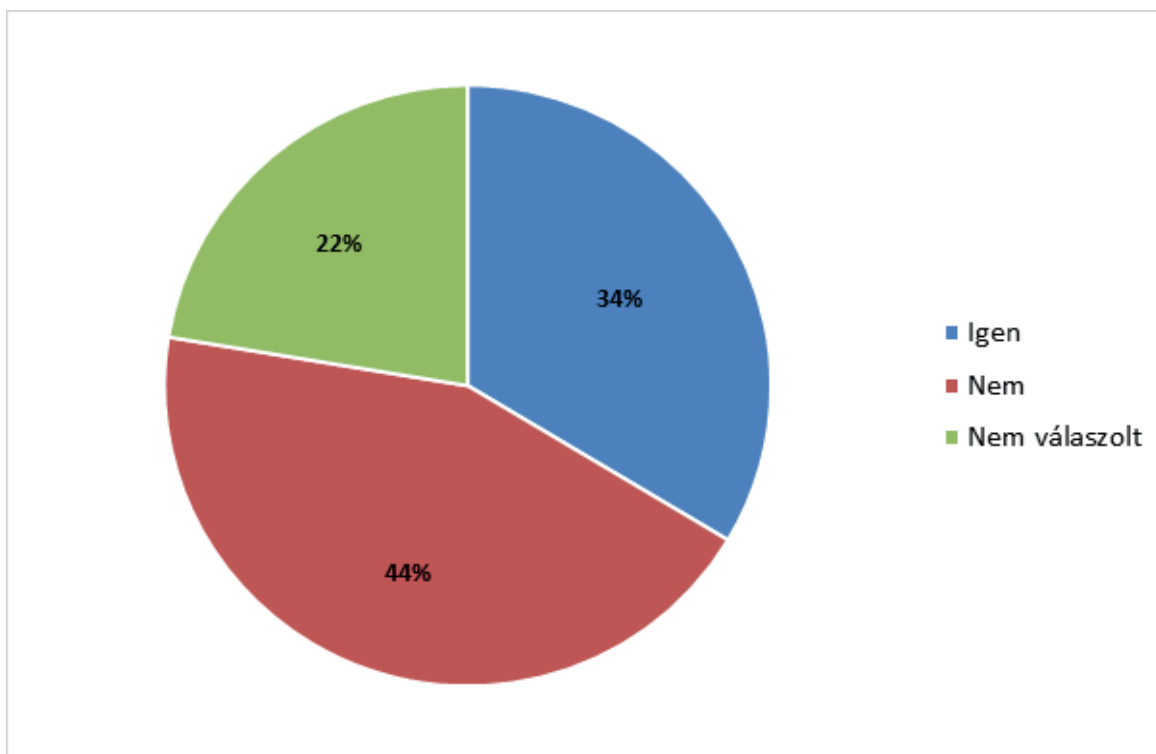


87. ábra: A kérdőív 21. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A legtöbb kitöltő úgy ítélte meg (39,6%), hogy a mentori rendszernek kevéssé kell centralizálnak lennie. Ez az eredmény szinkronba hozható az interjúk tapasztalataival, hiszen az interjúalanyok többsége is azon a véleményen volt, hogy a rendszer életben tartásáért alapvetően az érintett szervezeteknek kell felelősséget vállalniuk.

22. kérdés: Megítélése szerint kell-e a mentori rendszer működését jogszabályban rögzíteni?

Az előző kérdéssel függ össze annak megítélése is, hogy a válaszadók szerint kell-e jogszabályokban is rögzíteni a mentori rendszer működését. Egy centralizáltabb szervezeti keret nyilvánvalóan szükségessé teszi a jogszabályok alkalmazását, míg egy decentralizáltabb megoldásban elegendő lehet a rendszer belső szabályozókban történő rögzítése. A kérdéssel kapcsolatos válaszok megoszlása a következő volt:

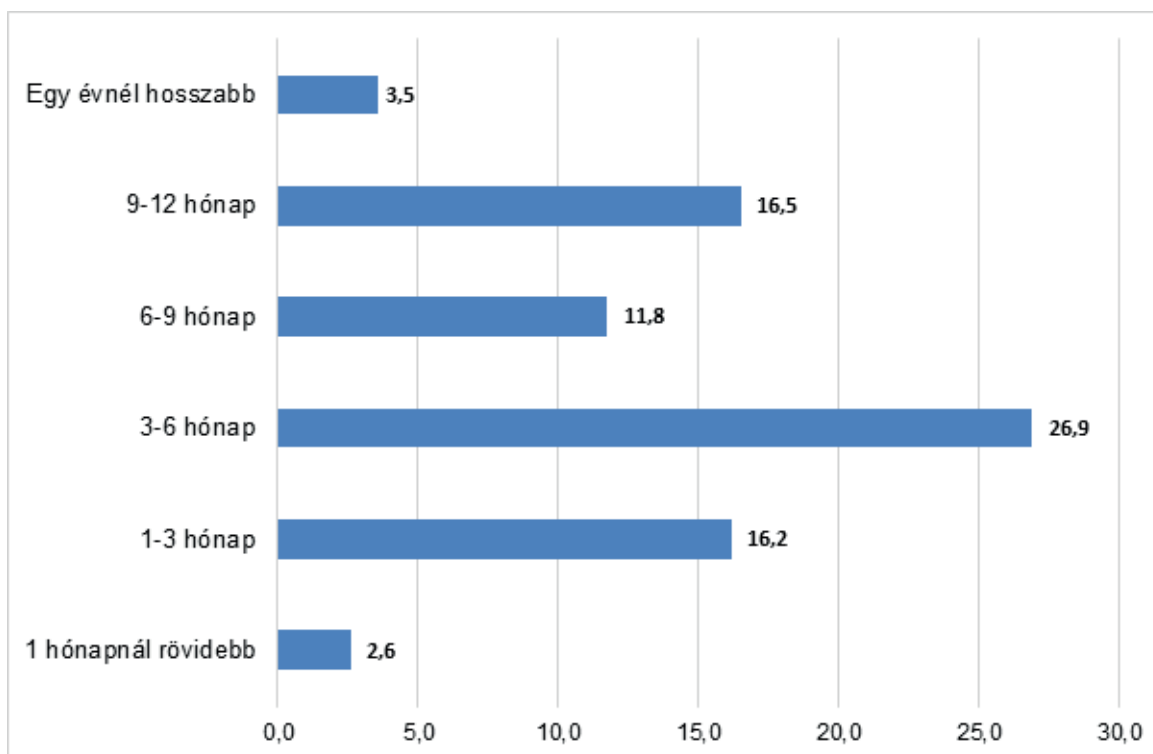


88. ábra: A kérdőív 22. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A diagramról jól látszik, hogy a megkérdezettek nagyobb része (44,0%) úgy véli: nincs szükség a mentori rendszer jogszabályokba foglalására. Ez az eredmény is arra utal, hogy a válaszadók szívesebben fogadnának egy decentralizált működési keretet, mint egy erősen centralizáltat.

23. kérdés: Milyen hosszúságú lenne az ideális mentori program?

A mentori rendszerrel kapcsolatos további kérdések jellemzően a mentorálás folyamatára, a rendszer sajátosságaira, a mentor és a mentorált közötti kapcsolattartás módjára vonatkoztak. Elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy a kitöltők szerint milyen időtartamú lenne az ideális mentori program. Az alábbi diagramon a kapott válaszok megoszlása látható:

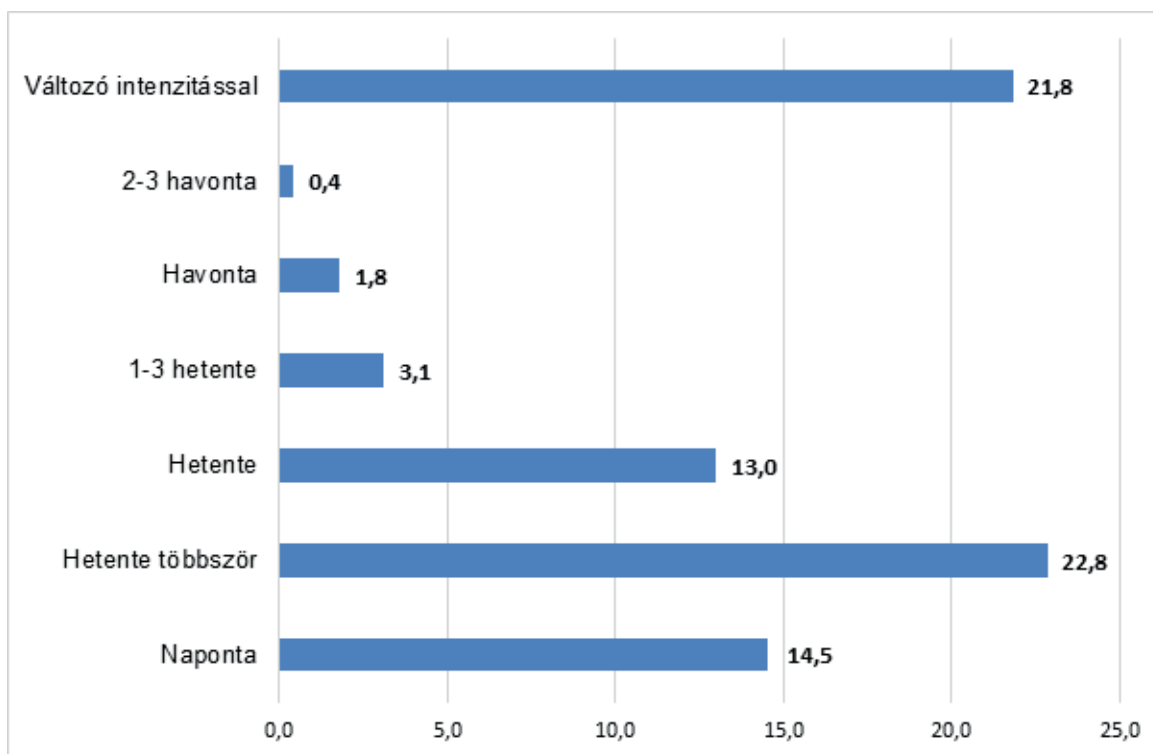


89. ábra: A kérdőív 23. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kérdőíves felmérés résztvevői hasonlóan gondolkodtak a mentorálás hosszáról, mint az interjúalanyok, hiszen a legtöbben (26,9%) a 3-6 hónapos időtartamú folyamatot támogatnák. Érdekes módon az ennél jóval hosszabb – azaz 9-12 hónapos – megoldást közel ugyanannyian (16,5% és 16,2%) választanák, mint a rövid idejű – tehát 1-3 hónapos – mentorálást. Ugyanakkor az interjúkhoz hasonlóan egy középhosszú – vagyis 6-9 hónapos – folyamat mellett arányaiban kevesebb válaszadó tette le a voksát. Ennek oka nagy valószínűséggel az, hogy a többség valamilyen módon a próbaidőhöz kötné a mentorálást. Ezt megerősítette több interjúalany is.

24. kérdés: A mentornak és mentorálnak milyen intenzitással kellene egymással tartania a kapcsolatot?

A kitöltők véleményét nemcsak a mentori folyamat teljes hosszáról, hanem annak intenzitásáról is kikértük. A kérdéssel kapcsolatos válaszok az alábbi eloszlást mutatták:



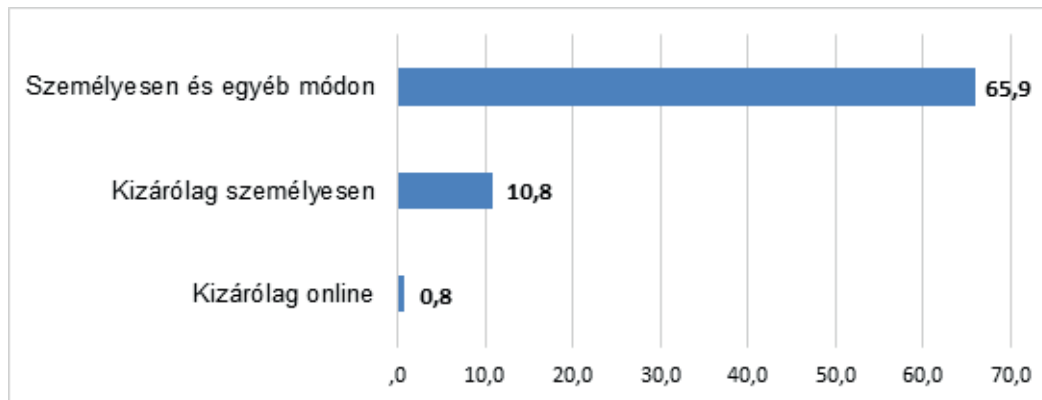
90. ábra: A kérdőív 24. kérdésére adott válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az eredmények szerint a válaszadók – akárcsak az interjúalanyok – a folyamatos együttműködést, a mentor és a mentorált közötti intenzív kapcsolattartást támogatják. A legtöbben (22,8%) a heti többszöri találkozást választották a felajánlott lehetőségek közül. Ugyanakkor a változó intenzitású – vagyis eleinte sűrű, majd egyre ritkuló – kapcsolattartást is nagy számban (21,8%) jelölték, de a válaszadók alig több mint 6%-a jelezte, hogy elegendő, ha néhány hetente vagy még ritkábban kommunikál egymással a mentor és a mentorált.

25. kérdés: A mentornak és mentorálnak hogyan kellene egymással tartania a kapcsolatot?

Természetesen a mentor–mentorált kapcsolat alakulását nemcsak a folyamat hossza és intenzitása, hanem a kapcsolattartás módja is meghatározza. A vonatkozó nemzetközi jó gyakorlatok és szakirodalom alapján az online, a személyes illetve a kettő kombinációjára épülő kapcsolattartási módokra lehetséges alkalmazására kérdezzük rá. Az eredményeket a következő diagram szemlélteti:

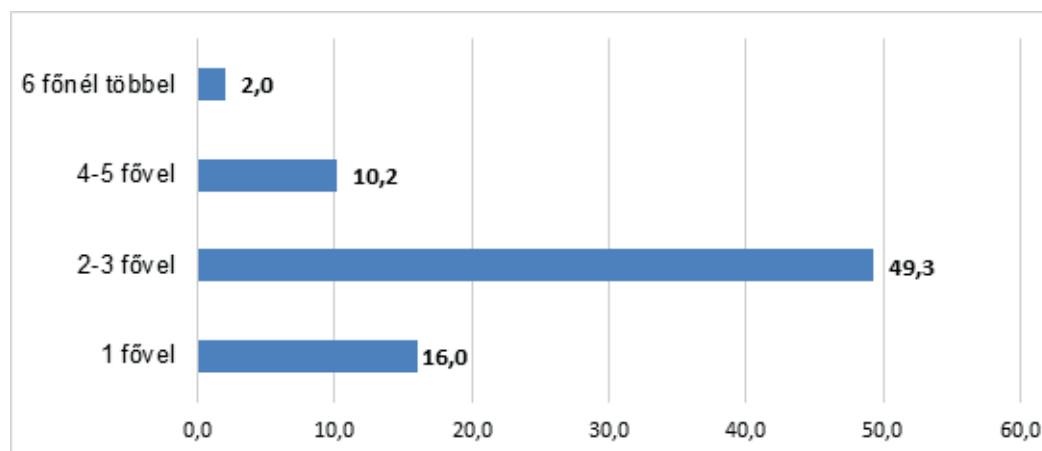


91. ábra: A kérdőív 25. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok alapján egyértelmű, hogy a kitöltők a kapcsolattartásban a hagyományos – vagyis a személyes interakciót feltételező – módszereket preferálják inkább, bár nem zárkoznak el teljesen az alternatív – például az online vagy a telefonos – kommunikáció használatától sem. Ez azt is jelenti, hogy a tisztán e-mentoring bevezetését a megkérdezettek nem tartják megfelelő megoldásnak. A kérdőív eredménye részint erősíti meg az interjúk során gyűjtött véleményeket, hiszen az interjúalanyok többsége a tisztán személyes interakcióra épülő kapcsolattartást tartotta követendőnek.

26. kérdés: Egy mentor ugyanabban az időszakban egyszerre hány mentorálttal foglalkozhat?

A következő kérdéssel azt szeretnénk volna feltárni, hogy a kitöltők mennyire tartják lehetségesnek a több mentorálttal történő egyidejű foglalkozást vagy a csoportos mentorálást. A válaszokat az alábbi diagram mutatja be:



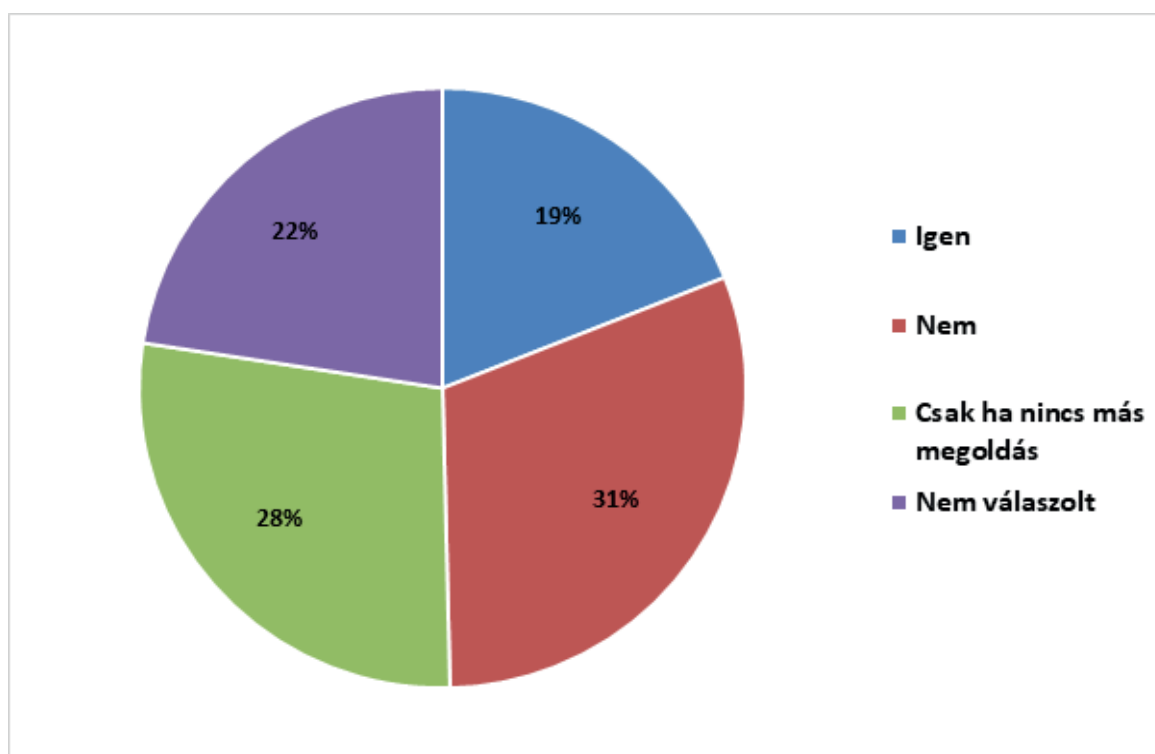
92. ábra: A kérdőív 26. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az eredmény szerint a legtöbben (49,3%) a 2-3 fő párhuzamos mentorálását támogatják. Ebből a szempontból, tehát a kérdőív válaszadói megengedőbbek voltak, mint az interjúalanyok, akik közül a legtöbben az egy mentor – egy mentorált megoldást tartották a legmegfelelőbbnek. Ugyanakkor a két felmérés eredménye egybevágh abból a szempontból, hogy a

megkérdezettek egyik esetben sem tartották követendőnek a 6 főnél több mentorálttal való foglalkozást. Ez az eredmény azt is jelenti, hogy az érintettek a csoportos mentorálást elutasítják.

27. kérdés: A mentor foglalkozhat-e más szervezeteknél vagy szervezeti egységeknél dolgozó pályakezdővel?

A megvalósíthatónak tartott mentorálási formák definiálása érdekében azt is megkérdeztük, hogy a válaszadók lehetségesnek tartják-e a más szervezeteknél vagy szervezeti egységeknél dolgozókkal való foglalkozást – vagyis a cross-mentoring bevezetését. A kérdéssel kapcsolatos válaszok megoszlása a következő volt:



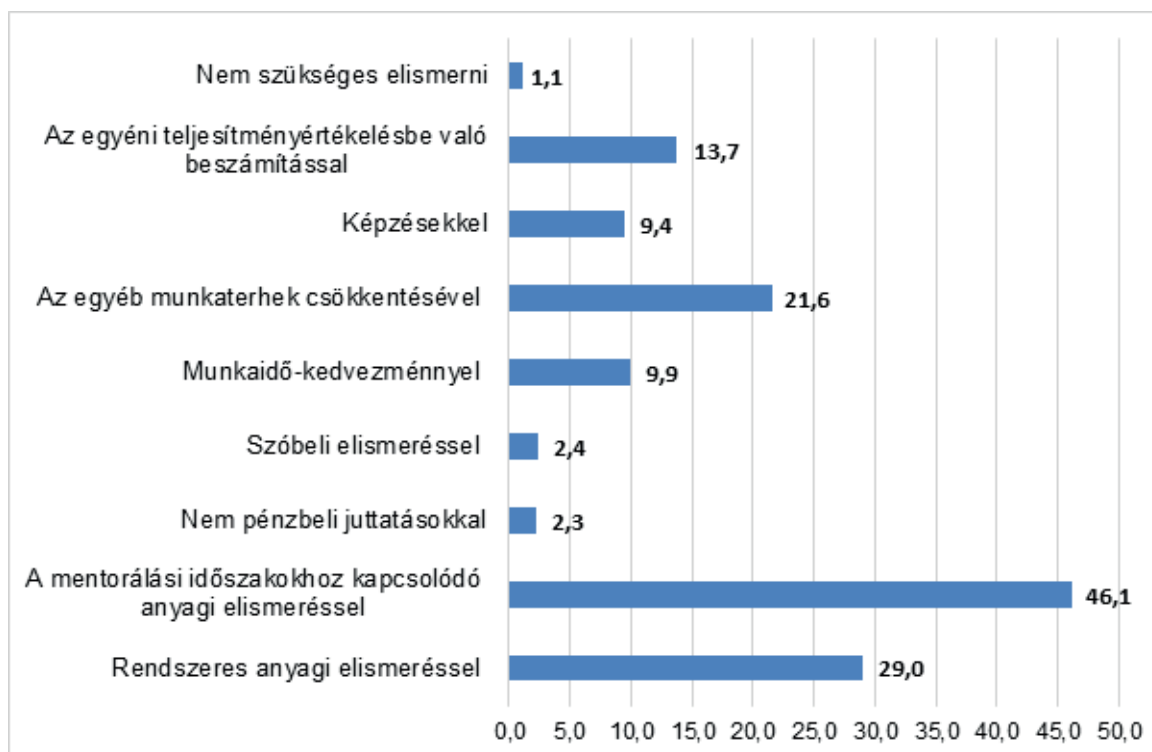
93. ábra: A kérdőív 27. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A diagram alapján a válaszadók többsége (30,6%) egyáltalán nem tartja lehetségesnek, hogy a mentor egy másik szervezetben dolgozó pályakezdőt mentoráljon, és a kitöltők további 27,8 %-a szerint is csak végső esetben jöhet szóba ez a megoldás. Mindez azt is jelenti, hogy a cross-mentoringot a megkérdezettek nem tartják követendő mentorálási formának. Ez nagy valószínűséggel azért van, mert a legtöbben a szakmai fejlesztést jelölték meg a rendszer céljaként, ez pedig aligha valósulhat meg úgy, hogy a mentor és a mentorált nem ugyanabban a szervezetben dolgozik.

28. kérdés: Milyen módon kellene elismerni a mentorok munkáját?

A mentori rendszerrel kapcsolatos kérdőívrészt a rendszer működését biztosító erőforrásokra és szervezeti háttérre vonatkozó kérdésekkel zártuk. Ennek megfelelően elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy a kitöltők szerint milyen módon érdemes elismerni a rendszer bázisát

jelentő mentorok munkáját. A lehetséges válaszokat az interjúk során említett megoldások alapján dolgoztuk ki. A kérdéssel kapcsolatos eredményeket az alábbi diagram szemlélteti:



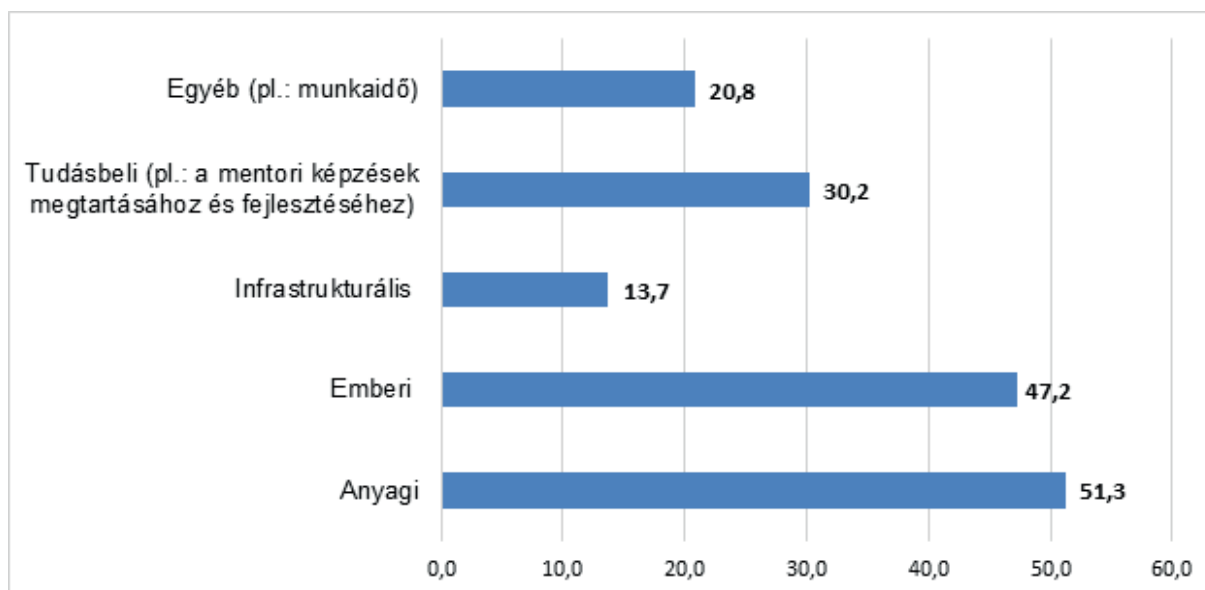
94. ábra: A kérdőív 28. kérdésére adott válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az eredmények értelmezésekkor elsőként azt kell kiemelni, hogy a válaszadók döntő többsége – vagyis 98,9 %-a – szerint szükség van a mentori tevékenység elismerésére. Fontos továbbá, hogy a legtöbben úgy látják, ennek az elismerésnek alapvetően anyagi természetűnek kell lennie. A kitöltők jelentős része szerint az anyagi elismerésnek kifejezetten a mentorálási időszakhoz – azaz a konkrét teljesítményhez – kell kötődnie (46,1%), míg sokan (29,0%) a rendszeres juttatást pártolnák. Az anyagi jellegű kompenzáció mellett a munkaterhek csökkentését (21,6%), a teljesítményértékelésbe való beszámolás lehetőségét (13,7%) és a munkaidő-kedvezményt (9,9%) is megfelelő megoldásnak tartották a kitöltők.

29. kérdés: Az Ön szervezetének milyen erőforrásokra lenne szüksége a mentori rendszer működtetéséhez?

Az előző kérdéssel szorosan összefügg a következő, vagyis az, hogy a megkérdezett szervezeteknek milyen erőforrásokra lenne szükségük a mentori rendszer bevezetéséhez és működtetéséhez. A kapott válaszok megoszlását a következő diagram foglalja össze:



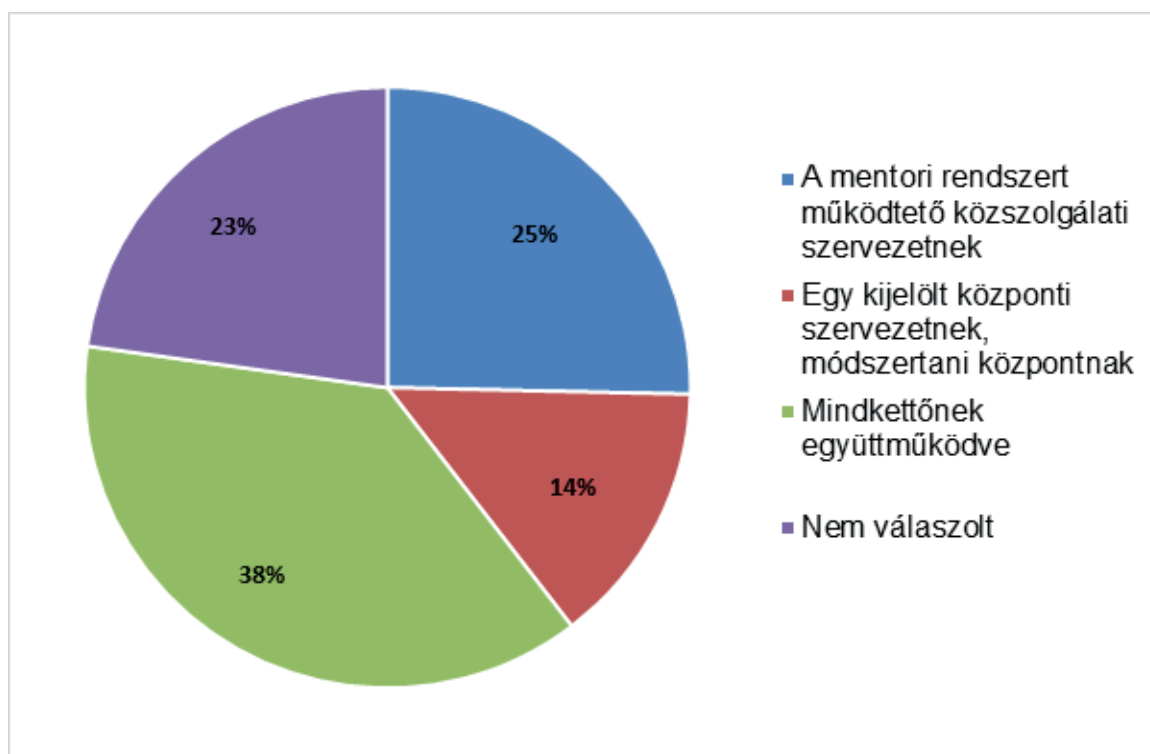
95. ábra: A kérdőív 29. kérdésére adott válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A diagram alapján világosan látszik, hogy a kitöltők szerint az érintett szervezeteknek elsősorban anyagi (51,3%), másodsorban pedig emberi (47,2%) erőforrásra lenne szükségük a mentori rendszer működtetéséhez. Ez utóbbi tényező nagy valószínűséggel összefügg a tudásbeli erőforráshiánnyal is, hiszen az interjúk tapasztalatai alapján a szervezetek általában rendelkeznek olyan munkatársakkal, akiket alkalmas mentorok lennének, de a mentori tevékenységre való felkészítést már nem tudják önerőből megoldani. Hasonló problémát jelent a szervezetek számára a mentorként foglalkoztatottak kieső munkaidejének pótlása is. Minden bizonnyal ezért jelölte meg a résztvevők 20,8 %-a az „egyéb” erőforrás-szükségletet is.

30. kérdés: Megítélése szerint kiknek kellene fenntartania a mentori programot?

A mentori rendszer működtetése szempontjából döntő jelentőségű kérdés, hogy mely szervezeteknek kell a fenntartáshoz szükséges erőforrásokat biztosítani. Az interjúkon gyűjtött adatok alapján ezzel a kérdéssel kapcsolatban három válaszlehetőséget jelöltünk meg, amelyeknek megoszlása pedig a következő volt:



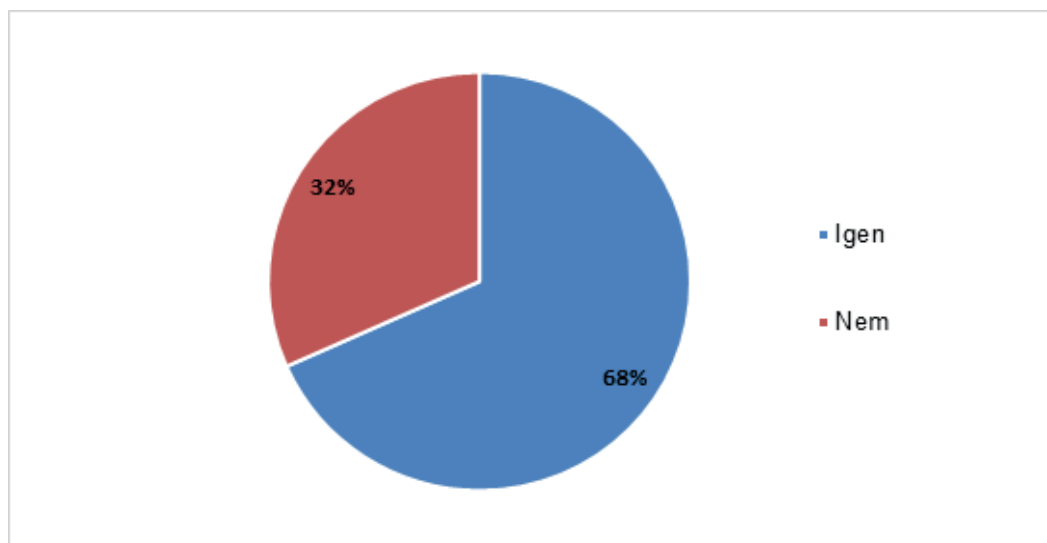
96. ábra: A kérdőív 30. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A legtöbb kitöltő (37,6%) úgy gondolta, hogy a rendszert megvalósító szervezeteknek és egy kijelölt központnak együttműködve kell fenntartania a programot. Ez az elképzelés megfelel a 21. kérdésben preferált kevésbé centralizált szervezeti működésnek. Fontosnak tartjuk kiemelni azt is, hogy a teljesen központi fenntartást csak a válaszadók 14,2 %-a támogatná, ami ismét csak azt erősíti, hogy a résztvevők egy alapvetően decentralizált rendszer létrehozásában gondolkodnak.

31. kérdés: Megítélése szerint kell-e a Nemzeti Közzolgálati Egyetemnek szerepet vállalnia a mentori program működtetésében?

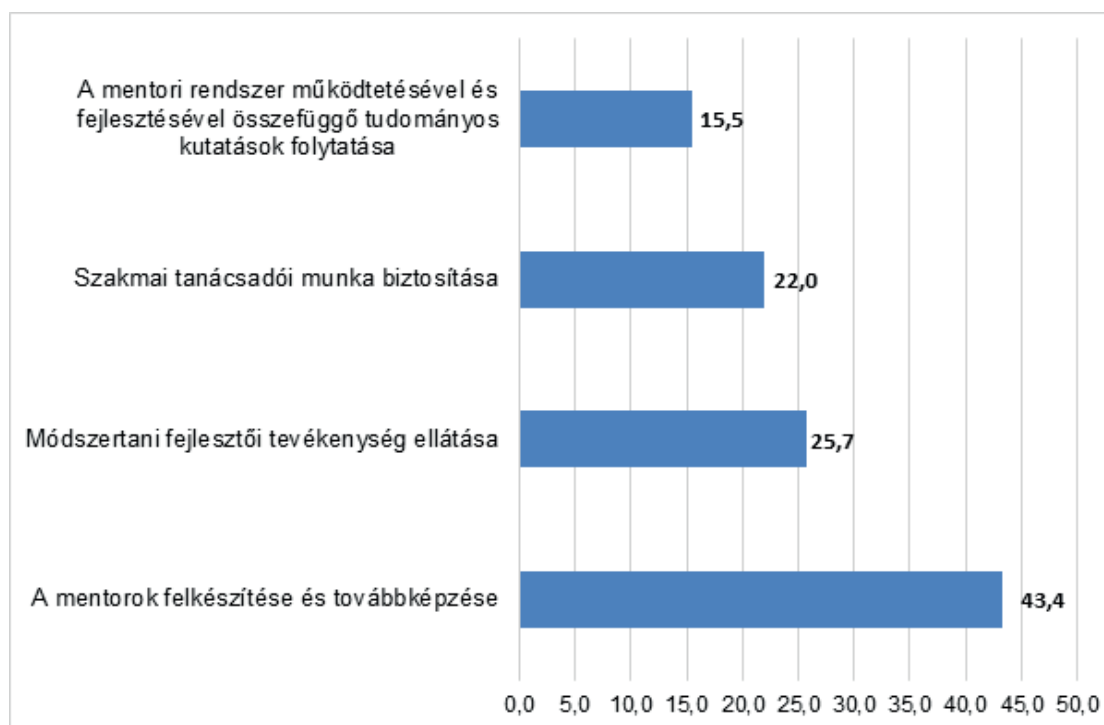
32. kérdés: Megítélése szerint a Nemzeti Közzolgálati Egyetem milyen szerepet vállalhat a mentori rendszer működtetésében?

Az interjúk során gyakran előkerülő téma volt a Nemzeti Közzolgálati Egyetem szerepe a mentori rendszer működtetésében, ezért a kérdőívben külön is foglalkoztunk ezzel kérdéssel. Elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy a válaszadók szerint kell-e egyáltalán bármilyen szerepet kapnia a Nemzeti Közzolgálati Egyetemnek a mentori rendszerben. Az eredmények alapján a kitöltők nagyobb hányada (52,8%) szerint szükséges az NKE bevonása a mentori rendszerbe. Ezt mutatja az alábbi diagram:



97. ábra: A kérdőív 31. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A témával kapcsolatos második kérdés az NKE szerepének minőségére vonatkozott, vagyis azt szerettük volna megtudni, hogy a résztvevők megítélése szerint milyen területen lennének feladatai az NKE-nek. A kapott válaszok megoszlását a következő diagram foglalja össze:

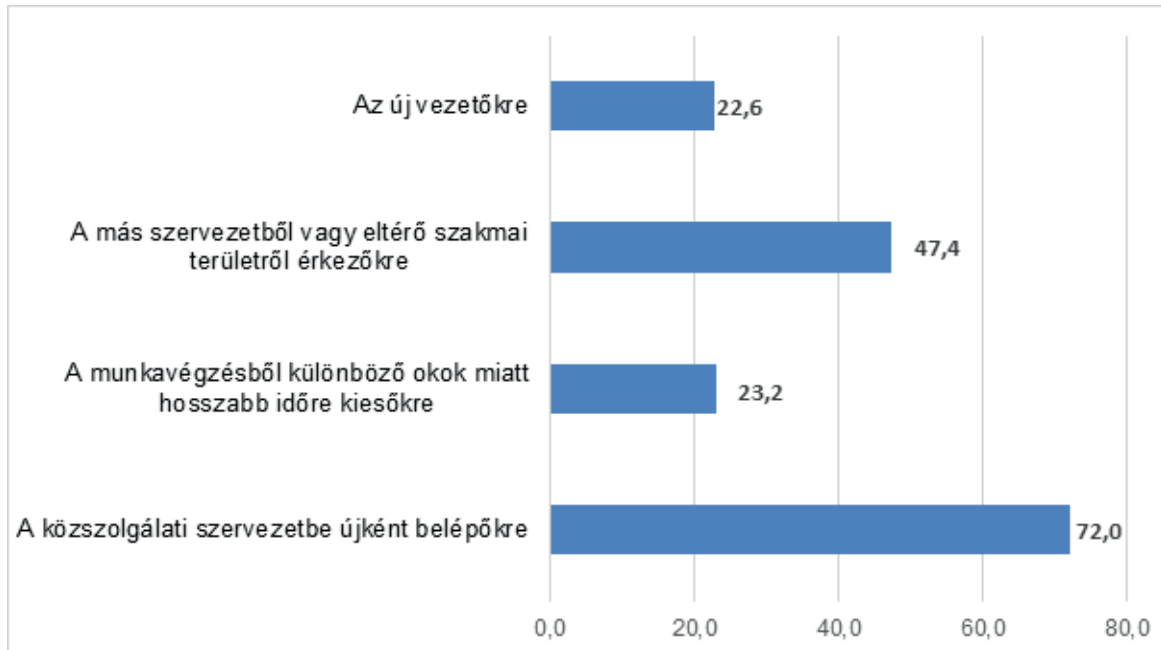


98. ábra: A kérdőív 32. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók többsége (43,4%) szerint az egyetemnek a mentorok felkészítésében és továbbképzésében kellene szerepet vállalnia. Emellett viszonylag nagy volt az aránya azoknak a résztvevőknek (25,7%), akik a rendszer fejlesztésével kapcsolatos módszertani tevékenységet is az egyetemre delegálnák.

33. kérdés: Az alábbi célcsoportok közül kikre terjesztené ki a mentori rendszert?

A mentori rendszer általános felépítésével és működésével kapcsolatos igények felmérését a potenciális egyéb célcsoportok megismerésével zártuk, vagyis arra kérdeztünk rá, hogy a kitöltők szerint a pályakezdőkön túl, milyen más szervezeti csoportokra lehetne kiterjeszteni a mentorálást. A kapott eredményeket a következő diagram mutatja be:



99. ábra: A kérdőív 33. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok alapján a megkérdezettek döntő többsége (72,0%) úgy gondolja, hogy a pályakezdőkön túl a mentori rendszert minden új belépőre ki kellene terjeszteni. Emellett viszonylag sokan (47,4%) jelezték azt is, hogy az egyéb szakmai területekről érkezőknek is hasznára válna a mentori rendszer nyújtotta támogatás. A kiválasztott további célcsoportok egyértelműen jelzik, hogy a kitöltők elsősorban a szakmai fejlesztés lehetőségét látják a mentorálásban, ezért leginkább azokat a csoportokat szólnának meg, amelyek nagy valószínűséggel a legkevesebb szaktudással rendelkeznek az adott területen.

2.3.3 A TÉMÁVAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK MEGVITÁTÁSA

A kutatás kapcsolódó hipotézise alapján feltételeztük, hogy a szervezetek támogatják a formális mentorálás bevezetését a közszolgálatban (H5A).

Ez a feltételezésünk igazolódott. Egyrészt az interjúkn megkeresett vezetők 75 %-a fontosnak tartotta a mentori rendszer bevezetését, és 85 %-uk véleménye szerint a szervezetek első számú vezetői is egyértelműen támogatnák egy ilyen rendszer működtetését. Másrészt a kérdőíves felmérésen megkérdezettek 23,7 %-a szerint nagyon, és további 41,6 %-a szerint pedig fontos a mentori rendszer.

Feltételeztük továbbá, hogy a szervezetek alapvető elvárása az lesz, hogy a bevezetendő mentori rendszer segítse egyrészt a pályakezdeők gyakorlati szakmai tudásának növekedését, másrészt az érintett célcsoport egyéni, illetve szociális kompetenciáinak fejlesztését is (H5B).

Ez a hipotézis csak részben bizonyult helyesnek, hiszen a legtöbb válaszadó valóban azt várja a mentori program bevezetésétől, hogy a pályakezdeők a szakmai ismereteket gyorsabban elsajátítsák, és így hamarabb önállóvá válhassanak. Az egyéni és szociális kompetenciák fejlesztését azonban csak közvetetten várják el a szervezetek.

Feltételezzük, hogy a szervezetek a középhosszú (0,5-1 év időtartamú) mentori program bevezetését és fenntartását tartják megfelelőnek (H5C).

A megkérdezettek valóban a 0,5-1 év időtartamú mentorálást tartják ideálisnak, így az a feltételezés igaznak bizonyult.

Végül feltételeztük, hogy az eredmények alapján egyértelműen azonosíthatók lesznek a mentori rendszer fenntartásának feltételei, valamint a fenntartásban és kiszélesítésben érdekelt szervezetek köre (H5F).

Ez a hipotézis igazolódott, hiszen a válaszadók egyértelműen jelezték, hogy bár a mentori folyamathoz bizonyos mértékben rendelkezésre áll az emberi erőforrás, illetve néhány esetben az anyagi erőforrás is, a megfelelő működtetés több emberi és anyagi erőforrást feltételez, illetve szükséges a mentorok „karbantartása”, képzése is. A rendszer fenntartásában érdekelt szervezetek köre is körvonalazódott, hiszen a feltételrendszer biztosítását a válaszadók centralizálnák, míg a mentori rendszer módszertanának kidolgozását, a mentorok képzés-fejlesztését az NKE-hez telepítenék, a mentori rendszer működtetését és „életben tartását” viszont saját szervezeti keretek között képzelik el a megkérdezettek.

2.4. A MENTOROK SZEMÉLYÉVEL, KIVÁLASZTÁSÁVAL ÉS FELKÉSZÍTÉSÉVEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK

A mentorok személyével, kiválasztásával és felkészítésével kapcsolatos elvárások tekintetében az alábbi kérdéseket tettük fel az interjúalanyoknak:

IV.	31. Milyennek tartja az ideális mentort? Ön szerint milyen felkészültséggel és kompetenciákkal kell rendelkeznie?
	32. Hogyan választaná ki a mentorokat?
	33. Kiket vonna be a mentorok kiválasztásába?
	34. Milyen ismeretanyagot és/vagy kompetenciákat kellene érintenie a mentorok felkészítésének?
	35. Milyen módszereket használna a mentorok felkészítéséhez? Miért?
	36. Kiket vonna be a mentorok felkészítésébe?
	37. Hogyan követné nyomon a mentorok munkáját?
	38. Milyen egyéb támogatásra vagy fejlesztésre lenne szüksége a kiképzett és már dolgozó mentoroknak?

A mentor személyével, kiválasztásával és felkészítésével kapcsolatban kérdőíves felmérés során az alábbi kérdéseket foglalmaztuk meg:

VI.	34. Megítélése szerint az ideális mentornak mennyire kell az alábbi kompetenciákkal rendelkeznie?
	35. Mennyire alkalmazná a mentorok kiválasztásában az alábbi módszereket?
	36. Mennyire vonná be az alábbi személyeket a mentorok kiválasztásába
	37. Megítélése szerint mennyire kellene az alábbi területeket érintenie a mentorok képzésének?
	38. Megítélése szerint mennyire kellene az alábbi módszereket alkalmazni a mentorok felkészítésében?
	39. Kiket vonna be a mentorok felkészítésébe?
	40. Mennyire tartja fontosnak az alábbi eszközök alkalmazását a mentorok munkájának és a mentori rendszer működésének nyomon követésében?

A kutatás kapcsolódó hipotézise szerint feltételeztük, hogy a kutatás nyomán egyértelműen definiálhatók lesznek a mentorok személyével kapcsolatos „hard” (például iskolai végzettség, szakmai tapasztalat) illetve „soft” (például kommunikációs készség, motiváló erő) kompetenciák, amelyek megalapozzák a mentorok kiválasztási eljárásának és fejlesztésének módszertanát (H5D).

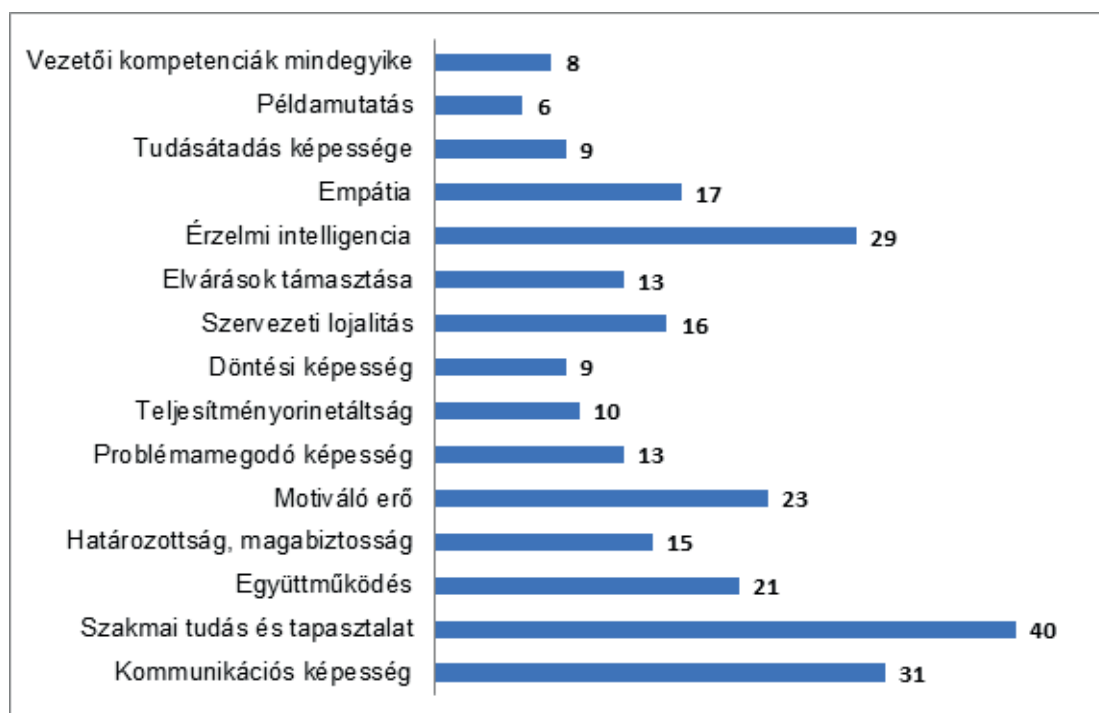
A következőkben részletesen áttekintjük az interjúk alapján és a kérdőíves felmérés során kapott válaszokat. Az eredményeket egyrészt összesítve (a három hivatásrend együttesen) mutatjuk be, illetve a főbb kérdések esetében hivatásrendenkénti és betöltött munkakör szerinti bontásban is.

2.4.1 A TÉMÁVAL KAPCSOLATOS FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚK EREDMÉNYEI

31. kérdés: Milyennek tartja az ideális mentort? Ön szerint milyen felkészültséggel és kompetenciákkal kell rendelkeznie?

A válaszadók majdnem mindegyike (egy kivételtől eltekintve) kiemelten fontosnak tartja, hogy a mentor megfelelő szakmai felkészültséggel, szakmai tudással és tapasztalattal rendelkezzen. Emellett az alábbi kompetenciák meglétét várják el leginkább a mentoroktól:

- kommunikációs képesség (75%),
- érzelmi intelligencia (71%),
- motiváló erő (56%),
- együttműködés (51%),
- empátia (41%).



100. ábra: A félig strukturált interjú 31. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

32. kérdés: Hogyan választaná ki a mentorokat?

A mentorok kiválasztását a szervezetek szeretnék saját hatáskörben tartani, vezetői ajánlás (60%) és szóbeli interjú (37%), esetleg pszichológiai tesztek (32%) alapján szeretnék kiválasztani a mentorokat. Többen kiemelték, hogy fontos az önkéntesség is, azaz, csak akkor választhatjuk ki a mentort, ha önmaga is szeretne részt venni a tevékenységben.



101. ábra: A félig strukturált interjú 32. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

33. kérdés: Kiket vonna be a mentorok kiválasztásába?

A mentorok kiválasztásának folyamatába alapvetően a közvetlen vezetőt és a felettes vezetőt, illetve a HR szakértőt vonnák be. Egyesek azonban úgy vélik, hasznos lehet pszichológus és/vagy tréner (akár „külsős” szakember) bevonása is.



102. ábra: A félig strukturált interjú 33. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

34. kérdés: Milyen ismeretanyagot és/vagy kompetenciákat kellene érintenie a mentorok felkészítésének?



103. ábra: A félig strukturált interjú 34. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása.

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kutatásban résztvevő vezetők nagyon fontosnak tartják a mentorok képzését, fejlesztését és „karbantartását”. Többségük véleménye (82%) szerint a mentorok felkészítésének első-sorban a szociális kompetenciák fejlesztésére kell irányulnia. De kiemelten fontos (54%) a személyes kompetenciák fejlesztése és a tudásmegosztással kapcsolatos ismeretek és módszerek átadása is. Mivel az elvárt kompetenciák között első helyen jelölték meg a válaszadók a szakmai ismeretek meglétét, ezért a felkészítés keretében ennek fejlesztésére nem fektetnének hangsúlyt az interjúalanyok.

35. kérdés: Milyen módszereket használna a mentorok felkészítéséhez? Miért?

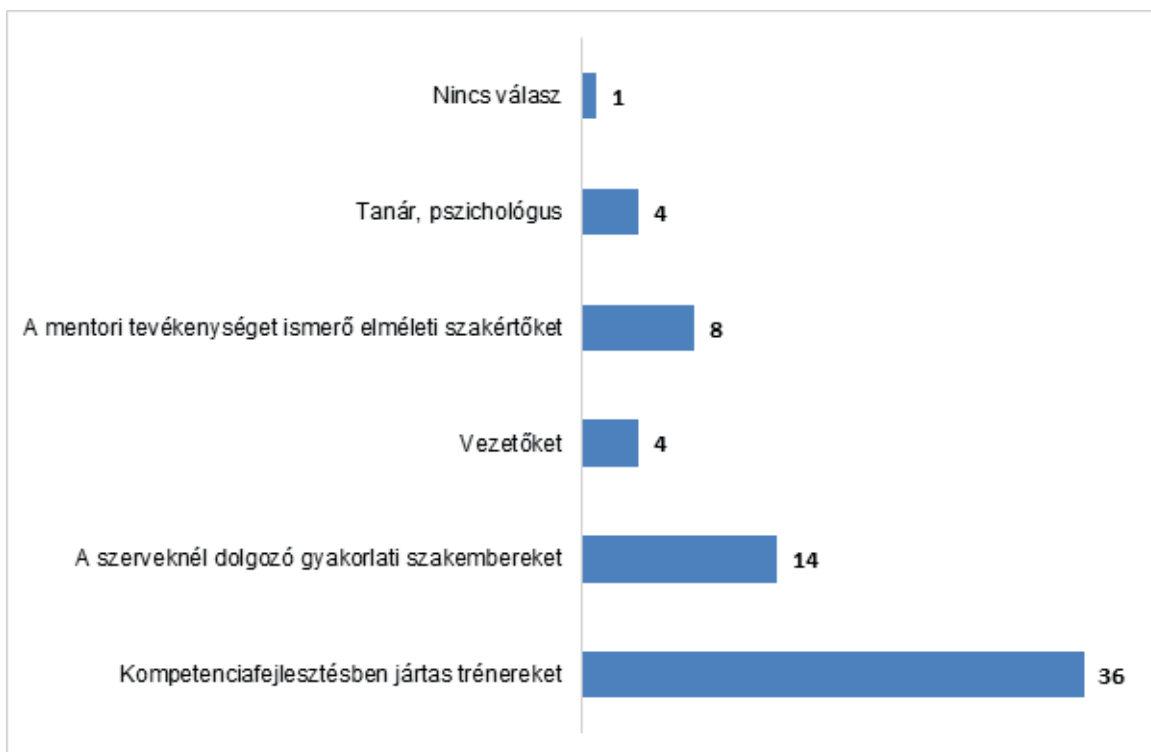
A válaszadók háromnegyede a tréning jellegű jelenléti képzést tartja a legmegfelelőbb felkészítési módszernek. Ennek oka egyrészt a gyakorlat-orientáltságban és személyes kapcsolatban rejlik, másrészt a tréning módszer ad leginkább lehetőséget a kompetenciafejlesztésre, és arra, hogy megmutassa a tipikus hibákat is.

A legkevésbé szerencsés felkészítési módszernek az online szemináriumot és az e-learninget tartják, de ezeket a felkészítési módokat is el tudják képzelni a tréningek és előadások kiegészítéseként. Az elméleti ismeretek, a mentorokkal szembeni elvárások, a szervezeti ismeretek ezek keretében is átadhatók lennének.



104. ábra: A félig strukturált interjú 35. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

36. kérdés: Kiket vonna be a mentorok felkészítésébe?

105. ábra: A félig strukturált interjú 36. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Ahogy azt a 4. kérdésre adott válaszok is mutatták, a kompetenciafejlesztést fontosnak tartják a megkérdezettek. Ennek megfelelően érthető, hogy az interjúalanyok 88%-a a mentorok felkészítését kompetenciafejlesztésben jártas trénerre, szakemberekre bízna.

37. kérdés: Hogyan követné nyomon a mentorok munkáját?

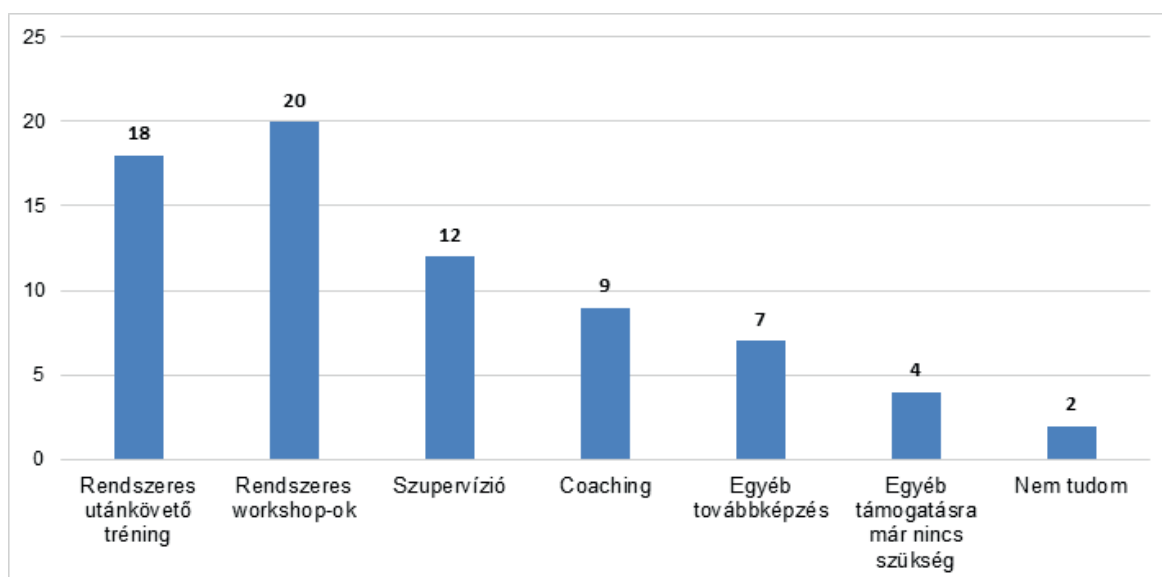
Ahogy azt már a mentori rendszerrel kapcsolatos elvárások körében is jeleztük, a megkérdezettek nem támogatják a mentori folyamat túlzott adminisztrációját. A mentor tevékenységének nyomon követése kapcsán a válaszadók majdnem fele (46%) a mentorált általi értékelést tartja fontosnak, illetve 41%-uk a mentor által írt beszámoló alapján monitorozná a folyamatot. De a mentori workshopok és az után következő tréningek is megfelelő teret adhatnak az interjúalanyok szerint az értékelésre, nyomon követésre.



106. ábra: A félig strukturált interjú 37. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

38. kérdés: Milyen egyéb támogatásra vagy fejlesztésre lenne szüksége a kiképzett és már dolgozó mentoroknak?



107. ábra: A félig strukturált interjú 38. kérdésére adott kategorizált válaszok megoszlása

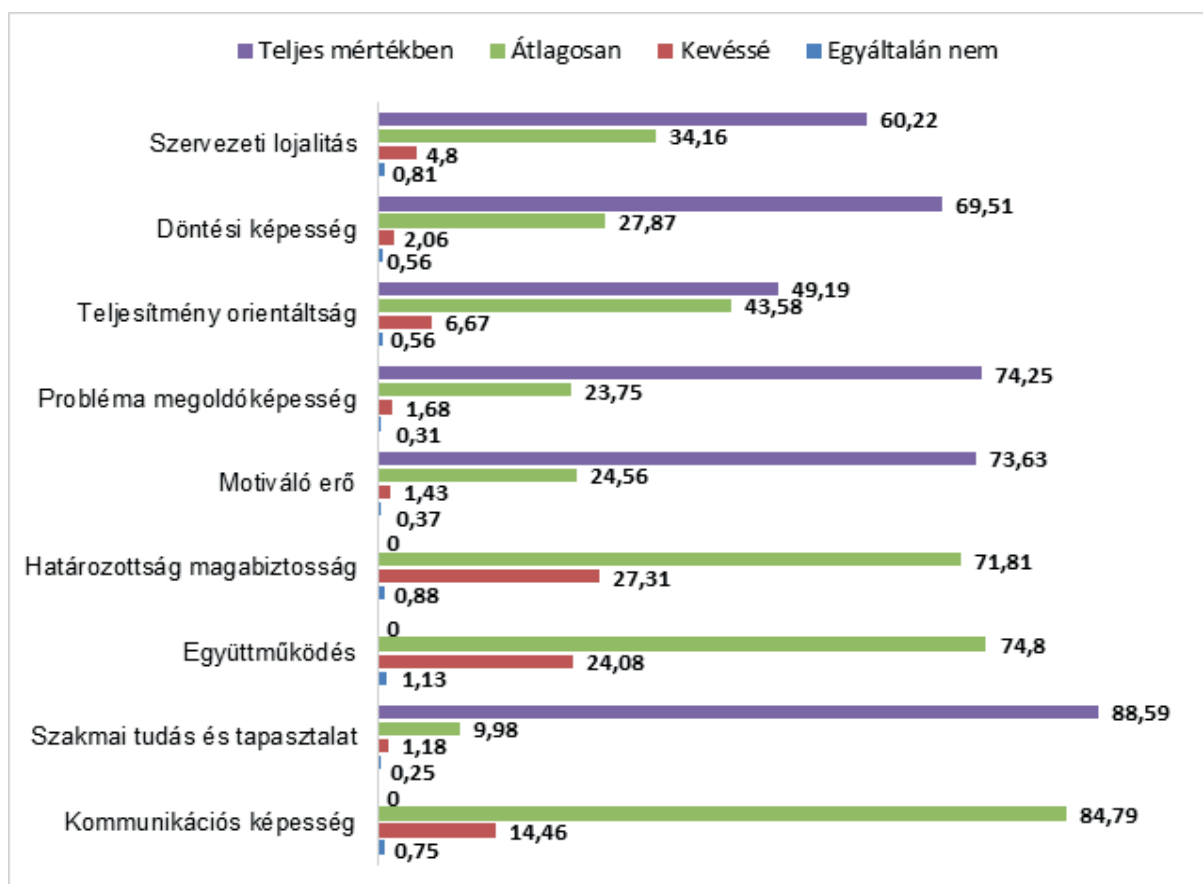
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kutatásban résztvevők meglátása szerint a már kiképzett mentoroknak szükségük van további fejlesztésre, egyéb támogatásra. Ahogyan az már a korábbi kérdésekre adott válaszok alapján kiderült, az interjúalanyok ezt a feladatot az NKE-re bíznák. Leginkább a rendszeres workshopok (49%) és a rendszeres után követő tréningek (44%) jelenthetik a további támogatás, „karbantartás” bázisát.

2.4.2 A TÉMÁVAL KAPCSOLATOS KÉRDŐÍVES ADATGYŰJTÉS EREDMÉNYEI

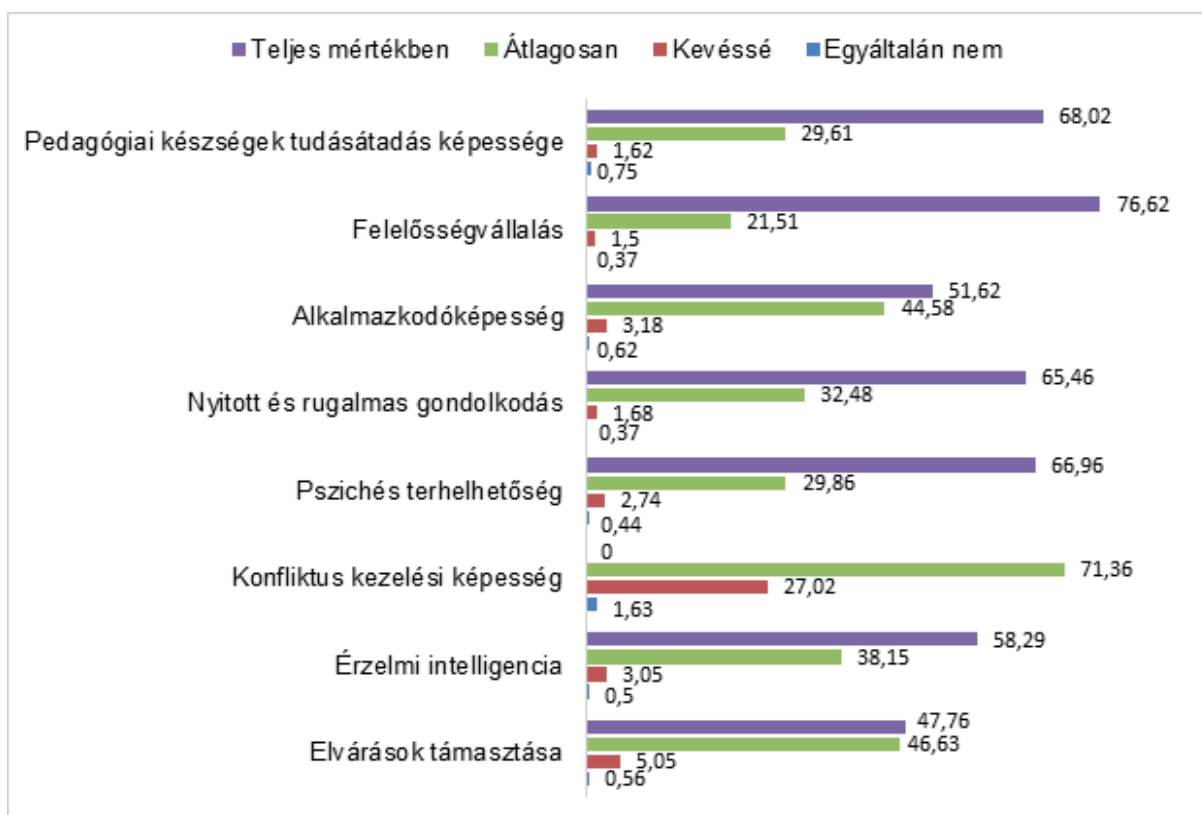
34. kérdés: Megítélése szerint az ideális mentornak mennyire kell az alábbi kompetenciákkal rendelkeznie?

A mentorok személyével kapcsolatban – az interjú adatgyűjtéshez hasonlóan – a kérdőív felmérés során is elsőként arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a kitöltők szerint milyen az ideális mentor, vagyis milyen fő kompetenciákkal kell rendelkeznie annak, akik mentori szerepet vállal. A kompetenciák értékelése azért fontos, mert ez határozhatja meg mind a mentorok kiválasztásának, mind a mentorok fejlesztésének irányát. A kérdőív felmérés során összesen 17 mentori kompetenciát vizsgáltunk, amelyek érvényességét egyrészt a Belügyminisztérium által elvégzett alapkompétencia kutatás, másrészt saját interjú adatfelvételünk eredménye igazolt. A 17 kompetencia jelentőségét a kitöltőknek egy négyfokozatú Likert-skálán kellett pontozniuk. Az eredmények alapmegoszlását és átlagértékét az alábbi diagramok mutatják be. (Az alapmegoszlásokat a könnyebb áttekinthetőség kedvéért két külön diagramon közöljük.)

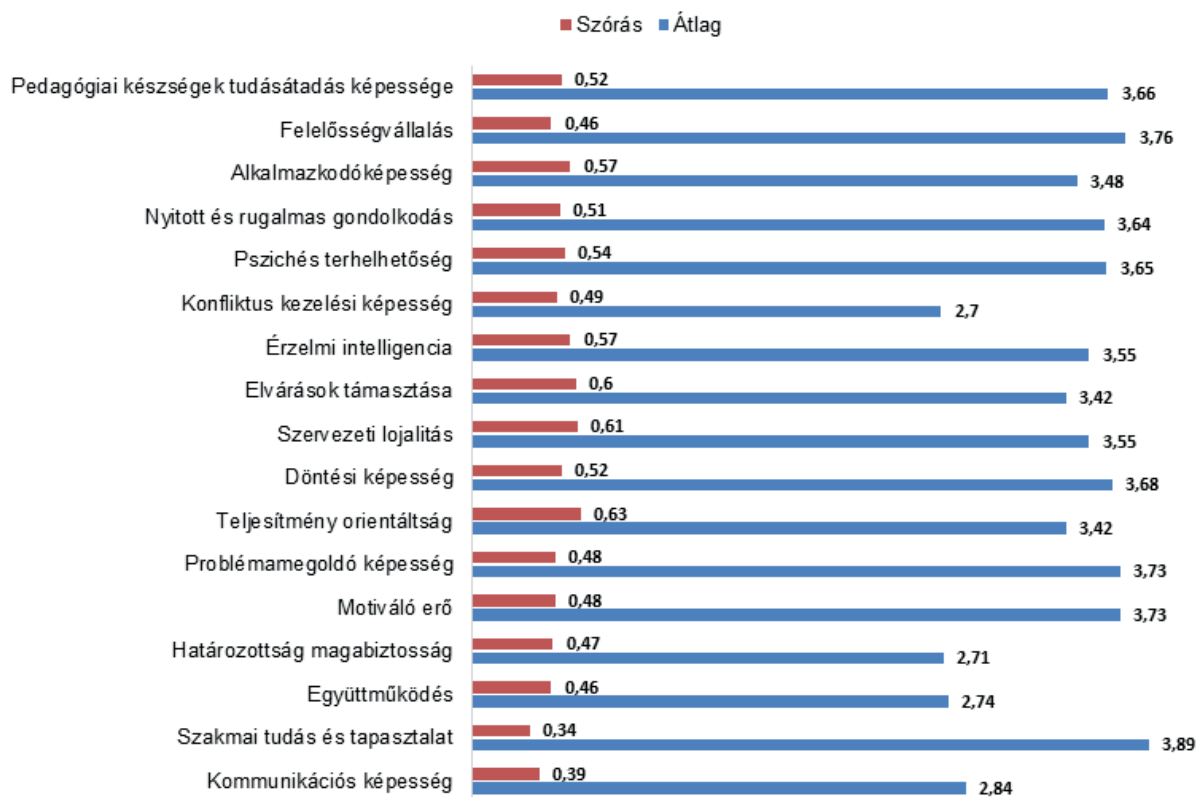


108. ábra: A kérdőív 34. kérdésére adott válaszok megoszlása 1.

Forrás: a szerzők saját szerkesztése



109. ábra: A kérdőív 34. kérdésére adott válaszok megoszlása 2.
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



110. ábra: A kérdőív 34. kérdésére adott válaszok értékének átlaga
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A mentorok kompetenciáival kapcsolatos eredmények részint megerősítik, részint viszont cáfolják az interjú adatgyűjtés tapasztalatait. Az interjúkon elhangzottakhoz hasonlóan a kérdőív kitöltői is a szakmai tudást (átlagérték: 3,89) tartották a legfontosabb mentori kompetenciának. Lényeges az is, hogy ennek a kompetenciának a megítélésben volt a legkisebb az értékek szórása (0,34), tehát a résztvevők ez esetben értettek a leginkább egyet egymással. Az interjú során gyakran említett motiváló erő és érzelmi intelligencia a kérdőív eredményei alapján is a legjelentősebb kompetenciák (átlagértékek: 3,71 és 3,55) közé kerültek, ám az interjúalanyok véleményétől eltérően a kérdőíves felmérés résztvevői szerint a kommunikációs képesség (átlagérték: 2,84) és az együttműködési készség (2,74) a legkevésbé fontos mentori kompetenciák közé tartozik. Az eltérésnek több oka is lehet. Egyrészt az interjú során nem egy listából válogattak a megkérdezett interjúalanyok, így valószínűleg kevésbé differenciáltak a lehetséges kompetenciák között. Másrészt elképzelhető az is, hogy a kérdőív kitöltői nem ugyanazt értették az egyes kompetencia elnevezések alatt, mint az interjúalanyok. Mindazonáltal ki kell hangsúlyozni, hogy bár vannak jelentős eltérések az egyes kompetenciák megítélésében, összességében a 17 kompetenciából 13-at átlagosan legalább fontosnak tartanak a kitöltők. A további 4 kompetencia átlagos megítélése pedig a fontos és kevésbé fontos kategória közé, de jóval közelebb a fontoshoz esik. Összességében tehát a 17 mentori kompetencia jelentőségét az eredmények alátámasztják.

A kompetenciákkal kapcsolatos még összetettebb kép kialakulása érdekében ágazatonként is összevetettük az eredményeket. A kompetenciák keresztábrás értékelését az alábbi táblázat foglalja össze:

Kompetencia	Skálaérték	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Kommunikációs képesség	Egyáltalán nem	0,48%	0,67%	1,31%
	Kevésbé	12,71%	13,00%	18,60%
	Átlagosan	86,81%	86,33%	80,09%
Szakmai tudás és tapasztalat	Egyáltalán nem	0,00%	0,00%	0,86%
	Kevésbé	0,60%	1,32%	2,15%
	Átlagosan	8,97%	11,26%	10,94%
	Teljes mértékben	90,43%	87,42%	86,05%
Együttműködés	Egyáltalán nem	0,84%	0,66%	1,95%
	Kevésbé	22,73%	22,59%	27,49%
	Átlagosan	76,44%	76,74%	70,56%
Határozottság magabiztosság	Egyáltalán nem	0,84%	0,66%	1,08%
	Kevésbé	27,15%	26,82%	27,92%
	Átlagosan	72,01%	72,52%	71,00%
Motiváló erő	Egyáltalán nem	0,00%	0,66%	0,86%
	Kevésbé	1,44%	0,66%	1,93%
	Átlagosan	25,24%	21,85%	25,11%
	Teljes mértékben	73,33%	76,82%	72,10%
Problémamegoldó-képesség	Egyáltalán nem	0,00%	0,33%	0,86%
	Kevésbé	1,56%	2,65%	1,29%
	Átlagosan	22,13%	21,85%	27,90%
	Teljes mértékben	76,32%	75,17%	69,96%

Kompetencia	Skálaérték	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Teljesítmény orientáltság	Egyáltalán nem	0,24%	0,33%	1,29%
	Kevésbé	6,82%	5,63%	7,08%
	Átlagosan	44,02%	43,71%	42,70%
	Teljes mértékben	48,92%	50,33%	48,93%
Döntési képesség	Egyáltalán nem	0,12%	0,66%	1,29%
	Kevésbé	1,67%	2,98%	2,15%
	Átlagosan	27,99%	26,49%	28,54%
	Teljes mértékben	70,22%	69,87%	68,03%
Szervezeti lojalitás	Egyáltalán nem	0,24%	1,32%	1,50%
	Kevésbé	5,02%	5,30%	4,08%
	Átlagosan	34,09%	33,11%	34,98%
	Teljes mértékben	60,65%	60,26%	59,44%
Elvárások támasztása	Egyáltalán nem	0,48%	0,33%	0,86%
	Kevésbé	5,02%	4,97%	5,15%
	Átlagosan	50,84%	46,03%	39,48%
	Teljes mértékben	43,66%	48,68%	54,51%
Érzelmi intelligencia	Egyáltalán nem	0,12%	0,33%	1,29%
	Kevésbé	2,63%	2,65%	4,08%
	Átlagosan	37,44%	35,76%	40,99%
	Teljes mértékben	59,81%	61,26%	53,65%
Konfliktuskezelési képesség	Egyáltalán nem	1,56%	1,32%	1,95%
	Kevésbé	27,87%	25,83%	26,25%
	Átlagosan	70,57%	72,85%	71,80%
Pszichés terhelhetőség	Egyáltalán nem	0,12%	0,33%	1,07%
	Kevésbé	2,99%	3,97%	1,50%
	Átlagosan	30,98%	27,48%	29,40%
	Teljes mértékben	65,91%	68,21%	68,03%
Nyitott és rugalmas gondolkodás	Egyáltalán nem	0,00%	0,66%	0,86%
	Kevésbé	0,96%	1,99%	2,79%
	Átlagosan	32,18%	27,81%	36,05%
	Teljes mértékben	66,87%	69,54%	60,30%

Kompetencia	Skálaérték	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Alkalmazkodó képesség	Egyáltalán nem	0,12%	0,99%	1,29%
	Kevésbé	3,47%	2,98%	2,79%
	Átlagosan	45,57%	42,38%	44,21%
	Teljes mértékben	50,84%	53,64%	51,72%
Felelősségvállalás	Egyáltalán nem	0,24%	0,00%	0,86%
	Kevésbé	1,20%	1,66%	1,93%
	Átlagosan	22,85%	20,86%	19,53%
	Teljes mértékben	75,72%	77,48%	77,68%
Pedagógiai készségek, tudás-tudás képessége	Egyáltalán nem	0,12%	0,99%	1,72%
	Kevésbé	1,67%	0,99%	1,93%
	Átlagosan	30,26%	26,16%	30,69%
	Teljes mértékben	67,94%	71,85%	65,67%

A kérdőív 34. kérdésére adott válaszok ágazatonkénti eredménye

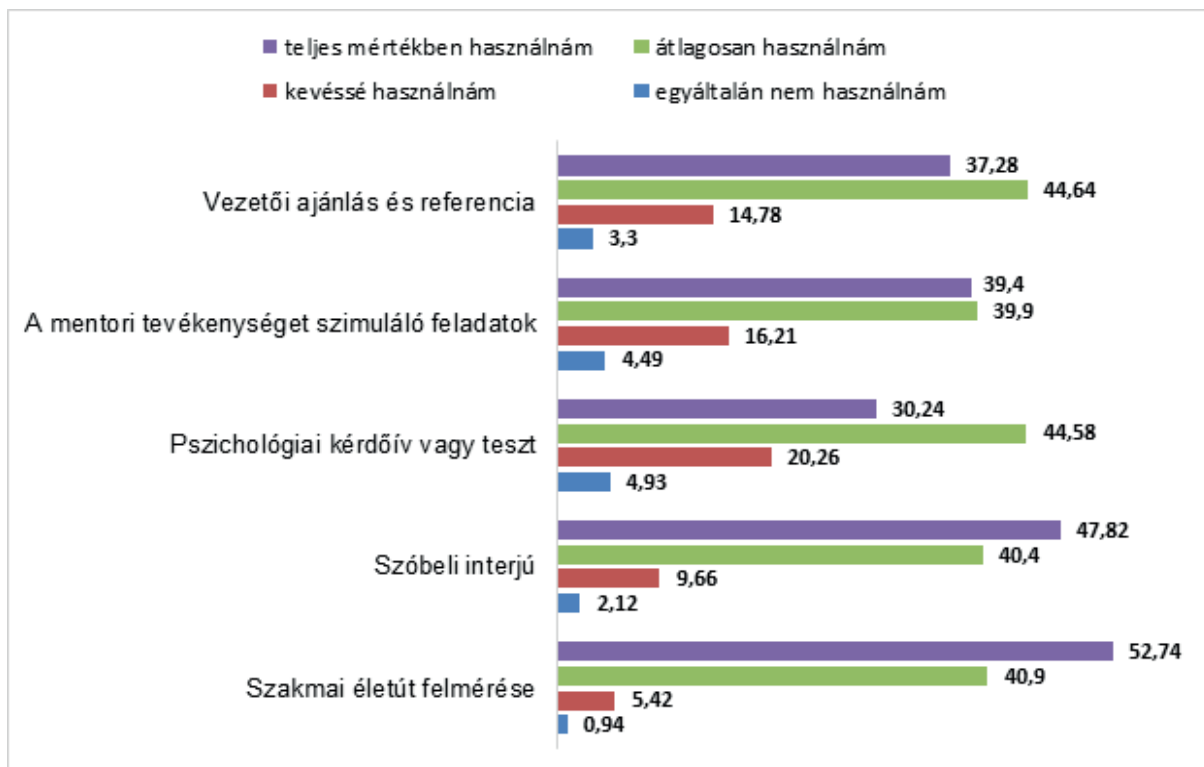
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A táblázatban a szignifikáns különbségeket ezúttal is a zöld mezők jelzik. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a legtöbb vizsgált kompetencia esetében nincs szignifikáns eltérés a különböző ágazatokban tevékenykedő válaszadók véleménye között, vagyis úgy tűnik, hogy rendvédelemben, az önkormányzati igazgatásban és az államigazgatásban egymáshoz hasonlóan gondolkodnak ideális mentor személyiségéről. Mindez természetesen arra is utal, hogy a kiválasztás során vizsgálandó, illetve a képzések során fejlesztendő kompetenciáknak sem kell a három területen eltérnie egymástól.

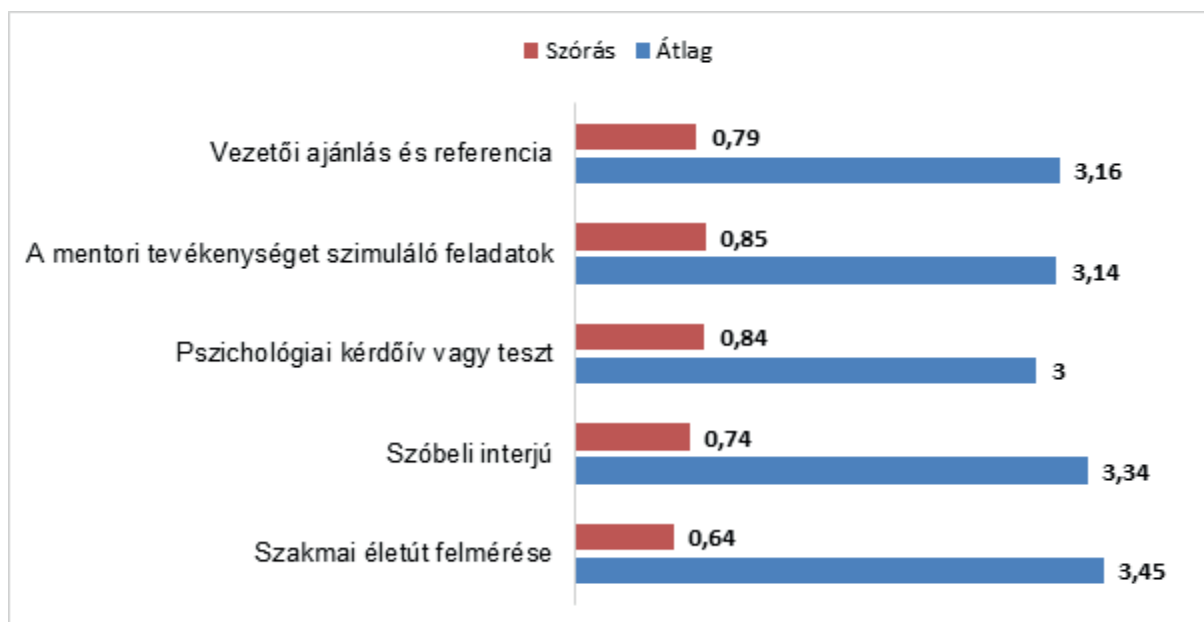
Néhány kompetencia esetében láthatunk szignifikáns eltéréseket a három ágazatban. A rendvédelem területén a kommunikációs képességet és az érzelmi intelligenciát szignifikánsan kevésbé, az elvárások támasztását viszont szignifikánsan fontosabbnak tartották a válaszadók, mint a másik két ágazatban. Az államigazgatásban a szakmai tudást és a pszichés terhelhetőséget, míg az önkormányzati igazgatásban a nyitott és rugalmas gondolkodást, valamint a pedagógiai készségeket értékelték szignifikánsan fontosabbnak a kitöltők. A problémamegoldó képességet mind az államigazgatásban, mind az önkormányzati igazgatásban dolgozó résztvevők szignifikánsan jelentősebbnek ítélték rendvédelmi válaszadóknál.

35. kérdés: Mennyire alkalmazná a mentorok kiválasztásában az alábbi módszereket?

A mentoroktól elvárt kompetenciák értékelése után a mentorok kiválasztására vonatkozó kérdéseket tettünk fel a kitöltőknek. Elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy a megkérdezettek szerint milyen módszereket érdemes a mentorok kiválasztásában alkalmazni. A kapott eredmények megoszlása és az egyes módszerek értékelésének átlaga az alábbi két diagramon látható:



111. ábra: A kérdőív 35. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



112. ábra: A kérdőív 35. kérdésére adott válaszok értékének átlaga
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kérdőíves felmérés eredményei szerint a válaszadók az összes megjelölt kiválasztási módszert legalább átlagosan alkalmazhatónak tartják, vagyis ez alapján azt mondhatjuk, hogy mindegyik módszer használata elfogadható az érintett szervezetek számára. Ugyanakkor a

legmagasabb értékeket a szakmai életút felmérése (átlagérték: 3,45) és a szóbeli interjú (átlagérték: 3,34) kapták, ami egyrészt utal arra, hogy a kitöltők számára a mentorok szakmai felkészültsége a legfontosabb, és azt jellemzően ezekkel a módszerekkel szokták felmérni, másrészt arra is utal, hogy a résztvevők a szervezetek által is működtethető kiválasztási módszereket preferálják. A kérdőíves kutatás során nyert eredmények részben ellentmondanak az interjúkon gyűjtött tapasztalatoknak. Az interjúkon kiemelkedett a vezetői ajánlás és referencia szerepe, amelyet a kérdőív kitöltői csak átlagosan tartottak fontosnak, ugyanakkor a szakmai életút felmérése a kérdőíves felmérés során bizonyult a legjelentősebb módszernek, ám az interjúkon ezt csak átlagosan tartották fontosnak.

A kiválasztási módszerek jelentőségét ágazonként is összevetettük. Ezt szemlélteti az alábbi keresztábra:

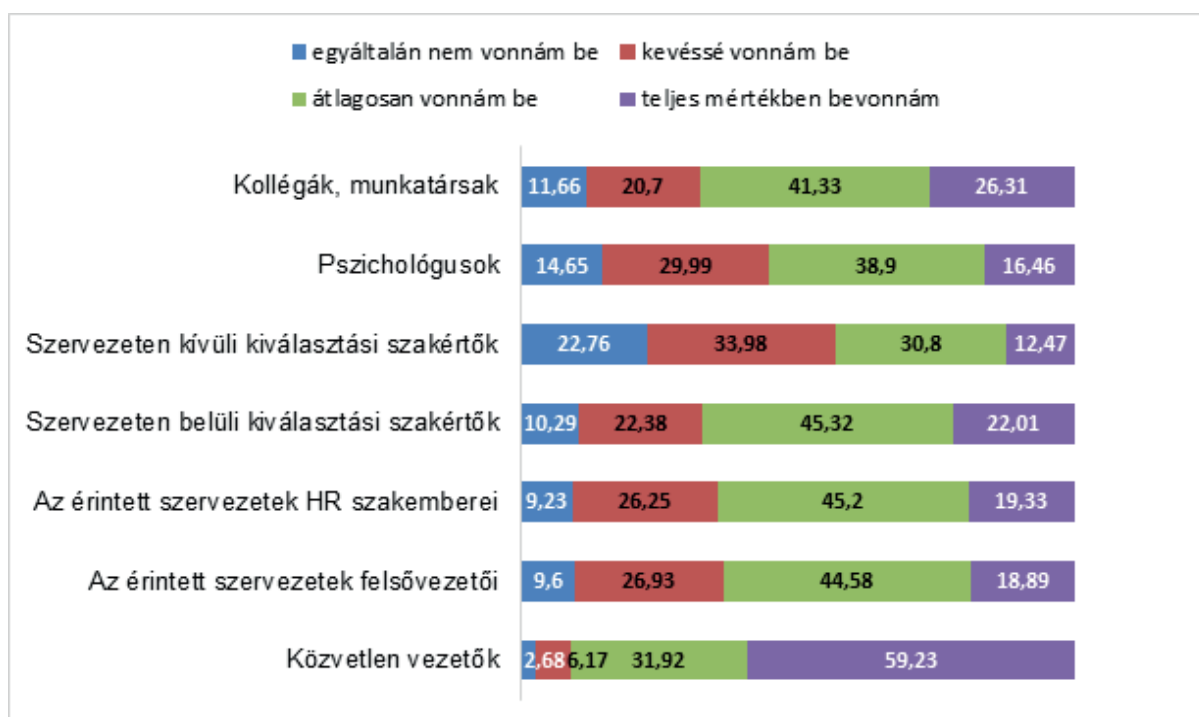
Kiválasztási módszer	Skála-érték	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Szakmai életút felmérése	egyáltalán nem használnám	0,60%	0,66%	1,72%
	kevésbé használnám	5,98%	2,98%	6,01%
	átlagosan használnám	40,55%	41,72%	40,99%
	teljes mértékben használnám	52,87%	54,64%	51,29%
Szóbeli interjú	egyáltalán nem használnám	1,91%	2,32%	2,36%
	kevésbé használnám	11,24%	7,62%	8,15%
	átlagosan használnám	40,91%	37,42%	41,42%
	teljes mértékben használnám	45,93%	52,65%	48,07%
Pszichológiai kérdőív vagy teszt	egyáltalán nem használnám	4,90%	4,30%	5,36%
	kevésbé használnám	21,65%	20,53%	17,60%
	átlagosan használnám	43,90%	44,37%	45,92%
	teljes mértékben használnám	29,55%	30,79%	31,12%
A mentori tevékenységet szimuláló feladatok	egyáltalán nem használnám	4,43%	2,32%	6,01%
	kevésbé használnám	19,14%	13,91%	12,45%
	átlagosan használnám	40,79%	35,10%	41,42%
	teljes mértékben használnám	35,65%	48,68%	40,13%
Vezetői ajánlás és referencia	egyáltalán nem használnám	3,35%	1,99%	4,08%
	kevésbé használnám	13,88%	18,87%	13,73%
	átlagosan használnám	45,22%	45,36%	43,13%
	teljes mértékben használnám	37,56%	33,77%	39,06%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A táblázat elemzéséből kiderül, hogy csupán egy kiválasztási módszer – vagyis a mentori tevékenységet szimuláló feladatok – megítélésben van szignifikáns különbség az érintett ágazatok között. Ezt a módszert az önkormányzati igazgatásban dolgozó válaszadók szignifikánsan fontosabbnak, míg az államigazgatásban tevékenykedő résztvevők szignifikánsan kevésbé fontosnak tartották.

36. kérdés: Mennyire vonná be az alábbi személyeket a mentorok kiválasztásába?

A következő kérdés a mentorok kiválasztásába bevonandó személyekre vonatkozott. A kérdéssel kapcsolatban kapott válaszok megoszlása és átlagértéke a következő volt:



113. ábra: A kérdőív 36. kérdésére adott válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése



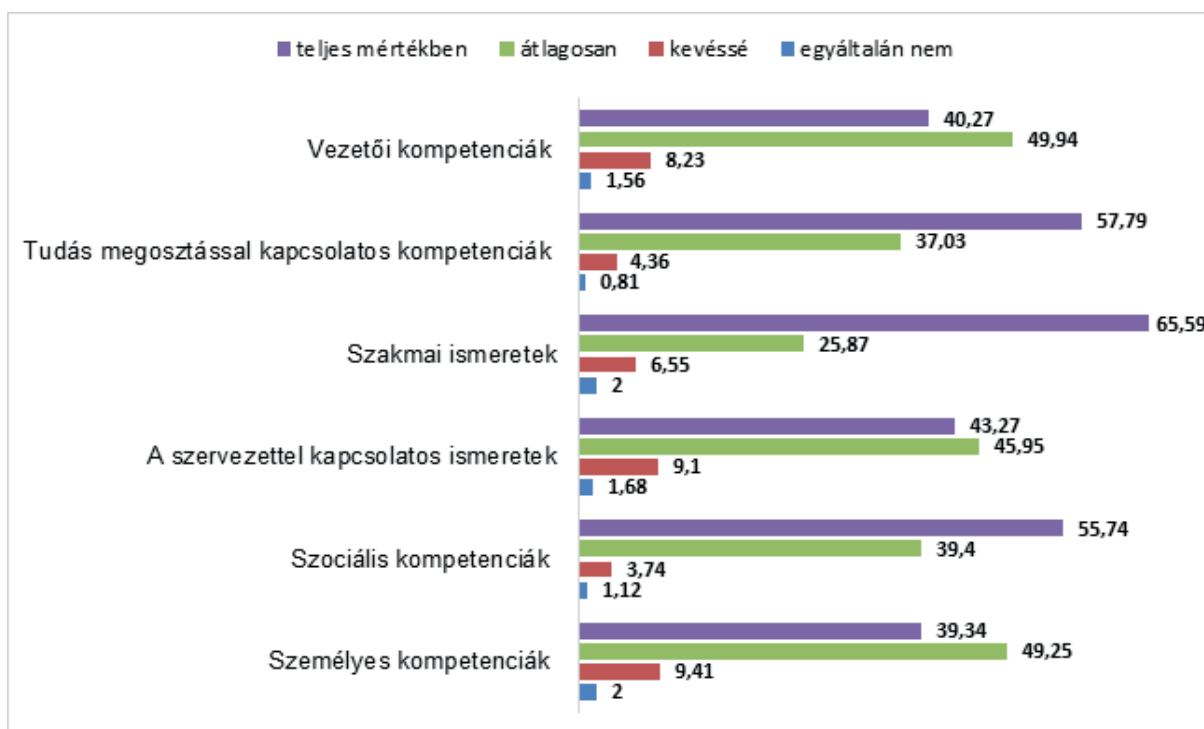
114. ábra: A kérdőív 36. kérdésére adott válaszok értékének megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az eredmények szerint a megkérdezettek többsége úgy látja, hogy a közvetlen vezetőket kell elsősorban bevonni a kiválasztási eljárásba (átlagérték: 3,48). Ez megerősíti az interjúk során gyűjtött információkat, hiszen az interjúalanyok közül a legtöbben szintén a közvetlen vezetők szerepét emelték ki. Az interjúk válaszadóihoz hasonlóan a kérdőív kitöltői is fontosnak tartották a felső vezetők (átlagérték: 2,73), valamint a szervezeti HR szakértők (átlagérték: 2,75) részvételét a kiválasztásban. Ugyanakkor a pszichológusokat a kérdőív résztvevői kevésbé vonják be (átlagérték: 2,57), mint az interjúalanyok. Összességében mind az interjúalanyok, mind a kérdőív kitöltői leginkább a szervezetek belső humán erőforrásának tulajdonítanak a kiválasztás során meghatározó szerepet, ami arra utal, hogy a megkérdezettek szeretnék a szervezeten belül tartani a kiválasztási folyamatot.

37. kérdés: Megítélése szerint mennyire kellene az alábbi területeket érintenie a mentorok képzésének?

A kiválasztás után a mentorok képzésével foglalkozó kérdéseket tettünk fel a kitöltőknek. Elsőként azt szeretnénk volna megtudni, hogy a résztvevők megítélése szerint milyen tudásterületeket kellene érintenie a mentorok felkészítésének. A kérdéssel kapcsolatos eredményeket az alábbi diagramok mutatják be:



115. ábra: A kérdőív 37. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése



116. ábra: A kérdőív 37. kérdésére adott válaszok értékének átlaga
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A két diagram alapján, a válaszadók a leghangsúlyosabban fejlesztendő területnek a szakmai ismereteket (átlagérték: 3,55) tartják. Ez ellentmond az interjú eredményeknek, hiszen a

legtöbb interjúalany éppen azt hangsúlyozta, hogy a mentoroknak nem szakmai képzésre van szükségük. Ugyanakkor a kérdőív kitöltői – az interjú résztvevőikhez hasonlóan – második és harmadik legjelentősebb faktornak a tudásmegosztással kapcsolatos ismereteket (átlagérték: 3,52) és a szociális kompetenciafejlesztést (átlagérték: 3,5) tartották.

A képzési területek ágazati megítélésben néhány területen volt szignifikáns eltérés. Ez látható az alábbi táblázatban:

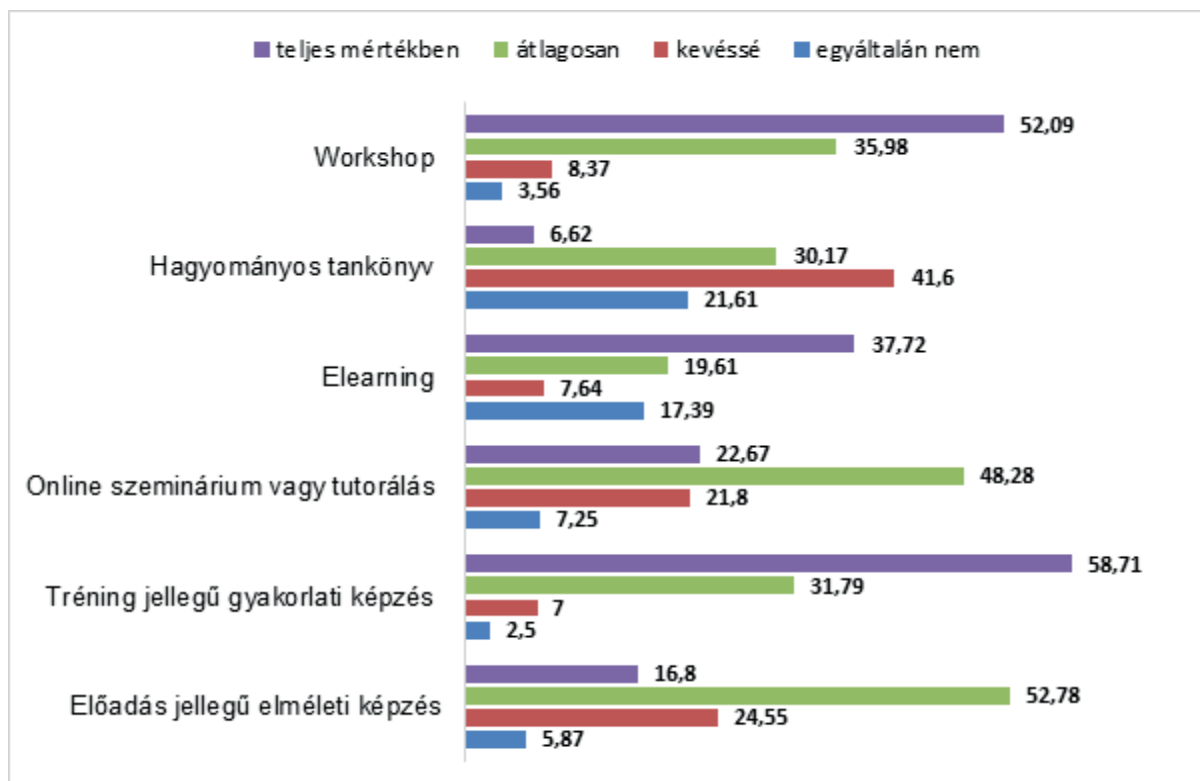
Fejlesztendő területek	Skála-érték	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Személyes kompetenciák	egyáltalán nem	2,03%	1,99%	1,93%
	kevésbé	10,53%	7,28%	8,80%
	átlagosan	48,92%	47,68%	50,86%
	teljes mértékben	38,52%	43,05%	38,41%
Szociális kompetenciák	egyáltalán nem	1,20%	0,33%	1,50%
	kevésbé	3,83%	2,98%	4,08%
	átlagosan	40,43%	32,12%	42,27%
	teljes mértékben	54,55%	64,57%	52,15%
A szervezettel kapcsolatos ismeretek	egyáltalán nem	1,91%	0,66%	1,93%
	kevésbé	10,53%	6,29%	8,37%
	átlagosan	44,50%	43,71%	50,00%
	teljes mértékben	43,06%	49,34%	39,70%
Szakmai ismeretek	egyáltalán nem	2,87%	0,00%	1,72%
	kevésbé	7,78%	5,30%	5,15%
	átlagosan	25,24%	22,85%	28,97%
	teljes mértékben	64,11%	71,85%	64,16%
Tudás megosztással kapcsolatos kompetenciák	egyáltalán nem	0,48%	0,99%	1,29%
	kevésbé	4,55%	3,97%	4,29%
	átlagosan	35,53%	33,77%	41,85%
	teljes mértékben	59,45%	61,26%	52,58%
Vezetői kompetenciák	egyáltalán nem	1,79%	0,99%	1,50%
	kevésbé	9,69%	6,62%	6,65%
	átlagosan	50,00%	48,34%	50,86%
	teljes mértékben	38,52%	44,04%	40,99%

37. kérdésre adott válaszok ágazati bontásban Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az eredmények alapján az államigazgatásban a szervezettel kapcsolatos ismeretek fejlesztését a kitöltők szignifikánsan kevésbé tartották fontosnak, mint a másik két területen. Az önkormányzati igazgatásban dolgozók pedig a szakmai ismeretek átadását és a szociális kompetenciák fejlesztését értékelték szignifikánsan fontosabbra a másik két ágazat válaszadóinál.

38. kérdés: Megítélése szerint mennyire kellene az alábbi módszereket alkalmazni a mentorok felkészítésében?

A képzési területek értékelését követően a képzési módszerek megítélésére voltunk kíváncsiak. A fejlesztés lehetséges módszereit az interjúk során kapott válaszok alapján állítottuk össze. Az eredmények megoszlását és átlagát a következő diagramok szemléltetik:



117. ábra: A kérdőív 38. kérdésére adott válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése



118. ábra: A kérdőív 38. kérdésére adott válaszok értékének átlaga
Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A válaszok alapján egyértelműen látszik, hogy a megkérdezettek a gyakorlatorientált fejlesztési formákat preferálják. Ennek megfelelően a tréninget (átlagérték: 3,47), a workshopot (átlagérték: 3,37) és az e-learninget (átlagérték: 3,31) tartják a mentorok felkészítéséhez a legalkalmasabb képzési módszerek. Úgy tűnik, hogy a kérdőív kitöltői számára a gyakorlatorientáltság még fontosabb tényező, mint az interjúalanyoknak, hiszen utóbbiak az elméleti jellegű előadást fontosabbnak ítélték, mint a workshopokat és az e-tanulást.

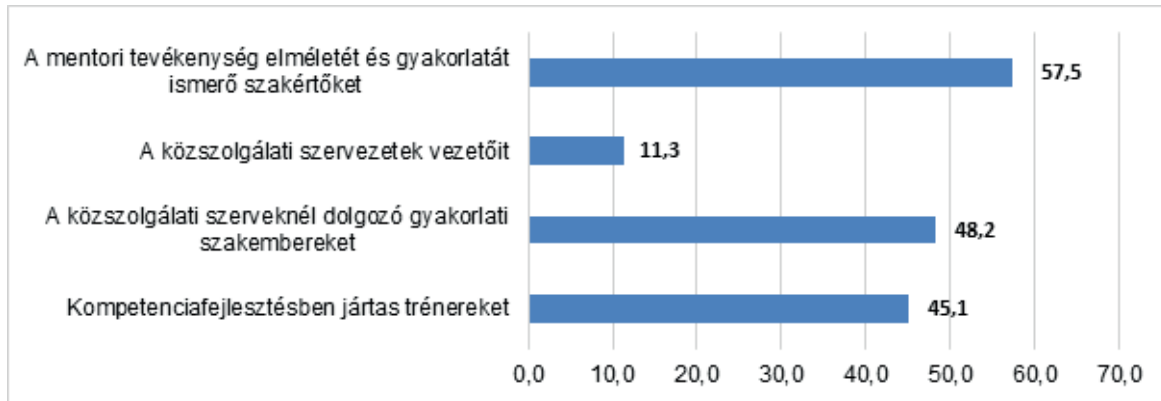
A fejlesztési formák ágazonkénti megítélésében sincsenek jelentős eltérések. Az e-learning szerepét az önkormányzati igazgatásban szignifikánsan alacsonyabbra értékelték, mint a másik két területen, a workshopokat pedig a rendvédelemben tartották szignifikánsan kevésbé fontosnak. Ezeket az eredményeket láthatjuk a következő keresztábrában:

Képzés	Skála-érték	Államigazgatás	Önkormányzati igazgatás	Rendvédelem
Előadás jellegű elméleti képzés	egyáltalán nem	6,47%	5,98%	4,73%
	kevésbé	25,99%	26,91%	20,43%
	átlagosan	50,54%	52,49%	56,99%
	teljes mértékben	17,01%	14,62%	17,85%
Tréning jellegű gyakorlati képzés	egyáltalán nem	2,04%	2,66%	3,23%
	kevésbé	7,54%	6,31%	6,45%
	átlagosan	32,22%	27,57%	33,76%
Online szeminárium vagy tutorálás	teljes mértékben	58,20%	63,46%	56,56%
	egyáltalán nem	7,31%	4,98%	8,60%
	kevésbé	22,28%	18,27%	23,23%
	átlagosan	47,19%	51,16%	48,39%
E-learning	teljes mértékben	23,23%	25,58%	19,78%
	egyáltalán nem	16,00%	20,37%	17,84%
	kevésbé	6,24%	7,14%	10,42%
	átlagosan	21,43%	15,87%	18,90%
Hagyományos tankönyv	teljes mértékben	37,93%	39,42%	36,22%
	egyáltalán nem	22,75%	19,93%	20,65%
	kevésbé	42,51%	39,20%	41,51%
	átlagosan	29,34%	34,55%	28,82%
Workshop	teljes mértékben	5,39%	6,31%	9,03%
	egyáltalán nem	2,40%	4,32%	5,16%
	kevésbé	8,02%	8,64%	8,82%
	átlagosan	35,33%	32,56%	39,35%
	teljes mértékben	54,25%	54,49%	46,67%

A kérdőív 38. kérdésére adott válaszok ágazati bontásban *Forrás: a szerzők saját szerkesztése*

39. kérdés: Kiket volna be a mentorok felkészítésébe?

A következő kérdéssel a képzésbe bevonandó személyek körét kívántuk felmérni. A kapott válaszok megoszlását a következő diagram mutatja be:



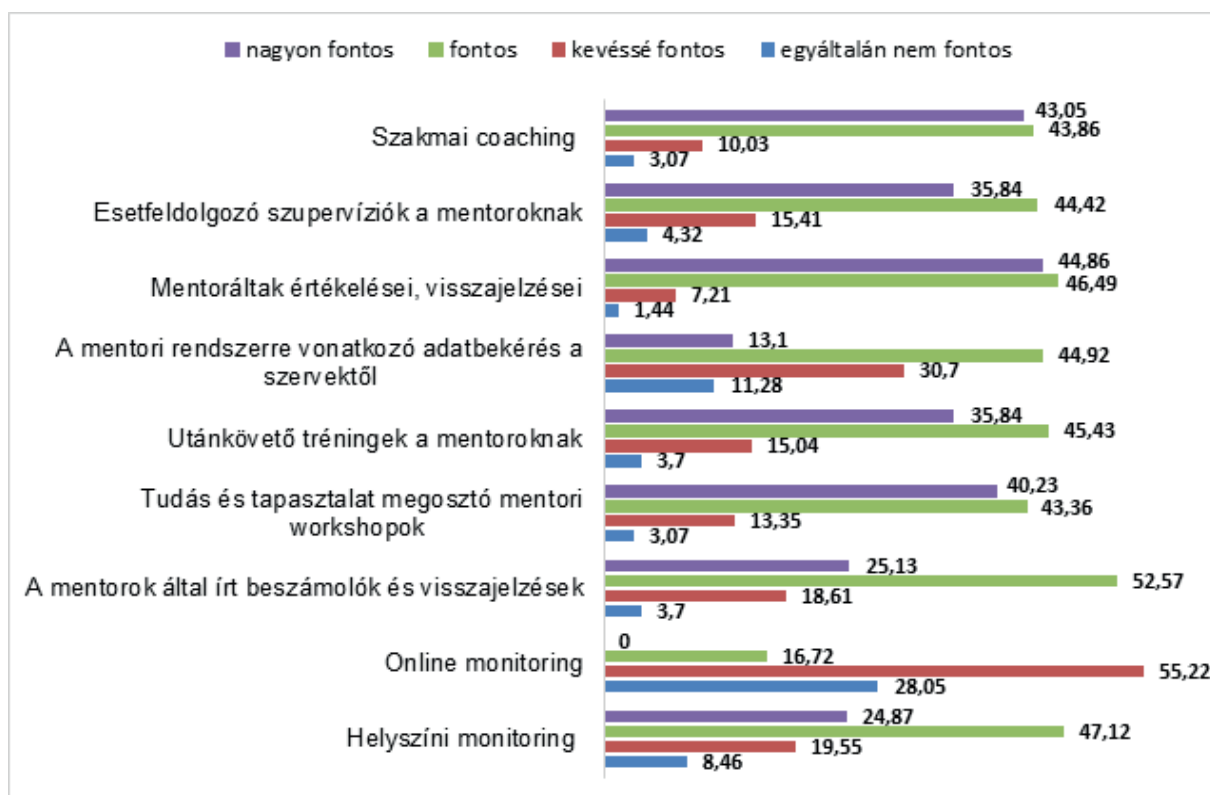
119. ábra: A kérdőív 39. kérdésére adott válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok megerősítik a mentori képzések gyakorlatorientáltságának igényét, hiszen a kitöltők jelentős része a mentori tevékenységet ismerő gyakorlati szakembereket (57,5%), a közszolgálati szervezetekben dolgozó egyéb szakembereket (48,2%) és a kompetenciafejlesztésben jártas trénereket (45,1%) vonná be fejlesztési folyamatba. Az eredmény arra is felhívja a figyelmünket, hogy a válaszadók számára egyformán fontos, hogy a képzések megtartásába a szakmai területek képviselői és a kompetenciafejlesztésben dolgozó oktatók, trénerek is bekapcsolódjanak. Ez megerősíti az interjúk során kialakult képet.

40. kérdés: Mennyire tartja fontosnak az alábbi eszközök alkalmazását a mentorok munkájának és a mentori rendszer működésének nyomon követésében?

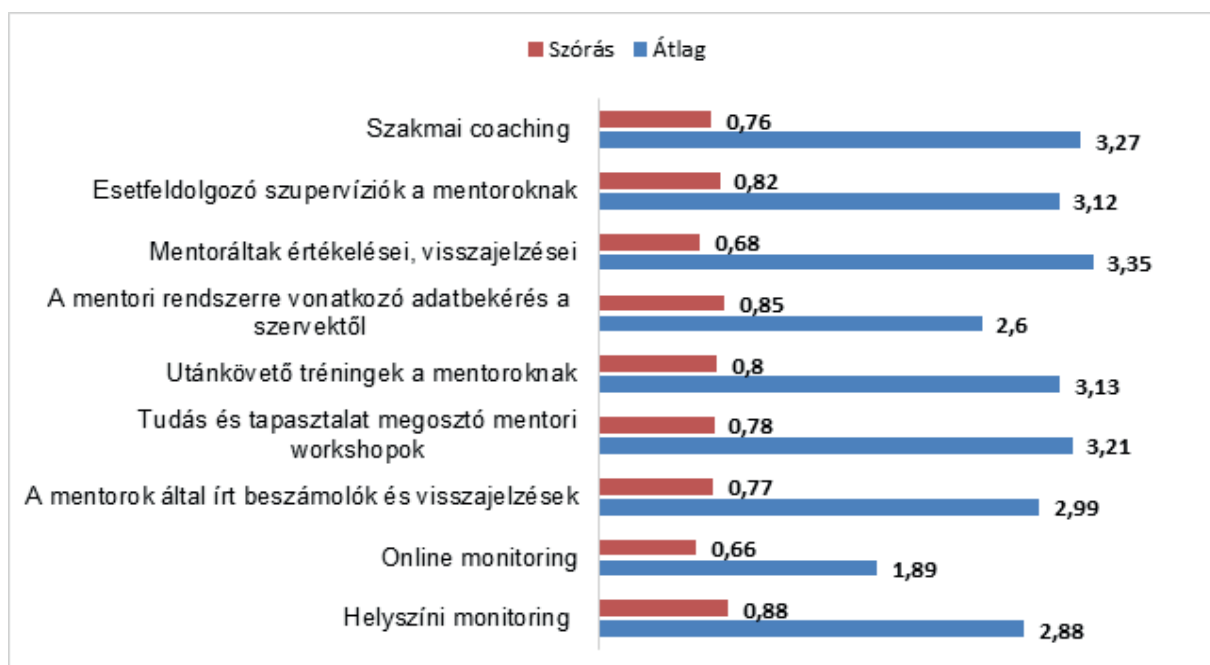
A mentorok szerepével kapcsolatos kérdőív-rész utolsó kérdése a mentorok munkájának nyomon követésére, értékelésére és támogatására vonatkozott. Az interjúk során megfogalmazott válaszok alapján gyűjtöttük össze a monitoring és a mentori támogatás potenciális módszereit.

Ezek értékelését mutatják az alábbi diagramok:



120. ábra: A kérdőív 40. kérdésére adott válaszok megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése



121. ábra: A kérdőív 40. kérdésére adott válaszok értékének átlaga

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A diagramok alapján azt láthatjuk, hogy a kitöltők elsősorban a mentorok támogatását és egymás közötti a tudásmegosztását szolgáló nyomon követési formákat részesítik előnyben. Ennek megfelelően a legjelentősebbnek tartott módszerek a mentoráltak értékelései (átlagérték: 3,35), a szakmai coaching (átlagérték: 3,27), és a tudásmegosztó workshopok (átlagérték: 3,21) voltak. Ezzel szemben a konkrét monitoring tevékenységnek – vagyis az online és a helyszíni monitoringnak, valamint az adatszolgáltatásnak – kisebb jelentőséget tulajdonítottak a kitöltők.

2.4.3 A TÉMÁVAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK MEGVITÁTÁSA

A kutatás kapcsolódó hipotézise szerint feltételeztük, hogy a kutatás nyomán egyértelműen definiálhatók lesznek a mentorok személyével kapcsolatos „hard” (például iskolai végzettség, szakmai tapasztalat) illetve „soft” (például kommunikációs készség, motiváló erő) kompetenciák, amelyek megalapozzák a mentorok kiválasztási eljárásának és fejlesztésének módszertanát (H5D).

Az interjúk, valamint a kérdőíves felmérés során kapott válaszokból jól látható, hogy a szakmai tapasztalat és felkészültség mellett a megkérdezettek elengedhetetlenül fontosnak tartják a mentorok esetében a szociális és bizonyos vezetői kompetenciák meglétét is. A résztvevők véleménye szerint a mentorok kiválasztásának, de még inkább fejlesztésének ezek a kompetenciák kell, hogy az alapját képezzék. A szervek a mentorok kiválasztását szeretnék saját hatáskörben tartani, de a kiválasztás módszertanában szívesen vennék a központi segítséget, illetve a mentorok felkészítését, fejlesztését, továbbképzését is egy központi szereplőre, az NKE-re bíznák.

2.5. RÖVID ÖSSZEGZÉS

A kutatás eredményei bizonyították, hogy a pályakezdők mentori rendszerére szükség van. Ennek a rendszernek a hatékony működtetése egyértelműen segíti az érintettek pályára történő beilleszkedését, motiválását, életpálya építését, sokoldalú szakmai és személyiségbeli fejlesztését, pályán tartását és mindezekkel a fluktuáció csökkentését. A mentori rendszer hozzájárulhat a szervezeti kultúra fejlesztéséhez, a szervezeten belüli kommunikáció javításához, a munkatársak egymás közti kapcsolatának építéséhez, a bizalmi légkör elterjesztéséhez, a szervezet iránti lojalitás és elkötelezettség növeléséhez. A kutatás arra is rámutatott, hogy a mentori rendszer kialakítása során a közzszolgálati szervezetek igényeit, elvárásait, lehetőségeit differenciáltan kell figyelembe venni, és a rendszer fejlesztését ehhez kell igazítani. Hasonlóan az egyéb újnak számító humán funkciók bevezetéséhez, a mentori rendszert is fokozatosan ajánlott bevezetni és az alkalmazandó módszerekkel, eszközökkel a személyi állományt érdemes megismertetni, azok elfogadtatására törekedni. A mentori rendszert az egyéb humán folyamatokhoz és humán funkciókhoz hangolva, integrált formában érdemes kialakítani és működtetni.

II. A KÖZIGAZGATÁSI ÖSZTÖNDÍJPROGRAMOK VIZSGÁLATÁRÓL SZÓLÓ KUTATÁSI JELENTÉS

1. BEVEZETÉS

A Nemzeti Közszerológálati Egyetem a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű „A versenyképes közszológálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című konzorciumi formában megvalósuló projekt keretében egy felmérésbe vonta be a Miniszterelnökség, Közigazgatási Ösztöndíjprogramok és Kormányhivatali Képzési Osztályának (a továbbiakban: KÖKKO) munkatársait a három, Kormány által alapított közigazgatási ösztöndíjprogram vonatkozásában.¹⁶

A projekt a kutatás eredményei alapján készül a rendvédelmi és a közigazgatási szerveknél elhelyezkedő pályakezdők munkahelyi beilleszkedését és karrierindítását segítő mentori rendszer kialakítására vonatkozó módszertan kidolgozására, melyhez szükséges a már működő közigazgatási ösztöndíjprogramok vizsgálata, tapasztalatainak elemzése és felhasználása.

Jelen összefoglaló jelentés a közigazgatási ösztöndíjprogramokban legalább két alkalommal részt vett mentorok tapasztalatainak elemzése az alábbi résztvevényeségek ellátása révén:

- a felmérés célját szolgáló kérdőív alapján google űrlap készítése/szerkesztése (kérdőív),
- e-mail küldése (határidő megadásával, több alkalommal) a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram, a Területi Közigazgatási Ösztöndíjprogram és a Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Közigazgatási Ösztöndíjprogram mentorai részére,
- táblázatkészítés (beérkezett adatok összesítése, a Google kérdőív excelbe történő exportálása, az exportálás során felmerült adatvesztések kiküszöbölése),
- a mentorok által megküldött adatok, tapasztalatok statisztikai adatainak elemzése (diagramszerkesztés),
- a közigazgatási ösztöndíjprogramok mentorainak tapasztalatait és eredményeit leíró összegző jelentés elkészítése.

Elvárt eredménytermék a közigazgatási ösztöndíjprogramok mentorainak demográfiai és szakmai statisztikai adatainak elemzését tartalmazó, jelen összegző jelentés, valamint a közigazgatási ösztöndíjprogramok mentorainak demográfiai és szakmai statisztikai adatait összegző (anonim) adatbázis.

A jelentésben ismertetett számadatokat a KÖKKO saját adminisztrációjából nyerte ki, a rendelkezésre álló pályázati anyagok és eredmények, értékelési dokumentumok, évközi és programvégi adatszolgáltatás-kéréseinek felhasználásával.

¹⁶ Dr. NAGY Zsuzsanna: A Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram ösztöndíjasainak tapasztalatait és eredményeit leíró összegző jelentés. (készült: „A versenyképes közszológálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül), 2017.

HEGEDE Szabolcs: Területi Közigazgatási Ösztöndíjprogram. (készült: „A versenyképes közszológálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül), 2017.

Dr. FÜZESI Botond Benjámin: Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Közigazgatási Ösztöndíjprogramja. (készült: „A versenyképes közszológálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 keretén belül), 2017.

A Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram, a Terület Közigazgatási Ösztöndíjprogram és a Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Közigazgatási Ösztöndíjprogram mentorai közül 56 fő vett részt két vagy annál több alkalommal a programokban, közülük 26 fő töltötte ki a kérdőívet.

2. A KÖZIGAZGATÁSI ÖSZTÖNDÍJPROGRAMOKRÓL ÁLTALÁNOSÁGBAN

2.1. A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSI ÖSZTÖNDÍJPROGRAM

A Kormány három, a közigazgatás szakmai utánpótlását célzó ösztöndíjprogramot indított. A Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram (a továbbiakban: MKÖ Program) a legkorábbi: 2010 óta már a hatodik szemeszter zárult sikeresen, jelenleg is tart a hetedik és 2018 márciusában kezdődik a nyolcadik évfolyam szakmai gyakorlata.

Az MKÖ Program működtetéséért a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter (Miniszterelnökséget vezető miniszter, a továbbiakban: miniszter) felel. A miniszter tevékenységében Program Irányító Bizottság (a továbbiakban: PIB) működik közre, mely a minisztériumok által delegált egy-egy főből áll. A program hatályos szabályozását a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjról szóló 228/2011. (X. 28.) Korm. rendelet (a továbbiakban: MKÖ rendelet) és a miniszter által jóváhagyott Programszabályzat tartalmazza.

A PIB feladata, hogy javaslatot tegyen a miniszternek az ösztöndíjak odaítélésére vonatkozóan, továbbá meghatározza az egyes ösztöndíjasok esetében a szakmai gyakorlattal kapcsolatban az ösztöndíjast fogadó intézményt (a továbbiakban: befogadó intézmény) és a külföldi gyakorlat helyszínét, valamint a beérkezett mentori pályázatok minisztériumi elbírálását követően, a Miniszterelnökség javaslata alapján, jóváhagyja a mentorok személyét az egyes befogadó intézményeknél, végezetül a MKÖ rendeletben foglaltaknak megfelelően gyakorolja az ösztöndíjas szerződés megszüntetésével és az állásfelajánlással kapcsolatos jogköreit.

A PIB tagjai – az elnök kivételével – feladataikat a minisztérium hivatali szervezetének vezetője által a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.) 154. § (3) bekezdése alapján megállapított rendkívüli, célhoz köthető feladatként végezhetik. A céljuttatás összege bruttó 10.000.- Ft/hó (12 hónapra), illetve ezen felül bruttó 10.000.- Ft minden továbbfoglalkoztatott ösztöndíjas után. A céljuttatás összege egyben a program végén kerül kifizetésre.

Az MKÖ Programra 30. életévüket be nem töltött diplomás fiatalok jelentkezhetnek, akik magabiztos idegennyelv-tudással rendelkeznek. Az MKÖ egy 7 hónapos hazai és 3 hónapos külföldi szakaszból áll, amely elteltével a résztvevők igen nagy eséllyel helyezkedhetnek el a belföldi befogadó intézményüknél. A hazai programszakaszban a szakmai tapasztalatszerzés mellett közigazgatási alapozó képzésben, kompetencia-fejlesztő tréningeken és a külföldi programszakaszra felkészítő nemzetbiztonsági, valamint angol nyelven zajló Európai Unió szakismereti képzésen vesznek részt. A minisztériumokban mentorok, külföldön a Miniszterelnökséggel szoros kapcsolatban álló, anyaországi koordinátorok segítik az ösztöndíjasok munkáját. Az ösztöndíj összege 2017. évben havi 130.000 forint adó- és járulégmentes jövedelem volt, amely 2018. évben sem fog változni az összeg.

Az MKÖ Program egyik elsődleges célja az, hogy a programot sikeresen teljesítő, magasan képzett, idegen nyelveket beszélő diplomás fiatalok a közigazgatásban kezdjék meg karrierjüket, befogadó intézményükben továbbfoglalkoztatásra kerüljenek, ezáltal biztosítva a közigaz-

gatás szakember-utánpótlását. Így kiemelt figyelem fordul az ösztöndíjasok továbbfoglalkoztatására.

Az ösztöndíjasok szakmai munkáját mind a belföldi, mind a külföldi programszakasz alatt személyes mentor irányítja. A mentor megszervezi a szakmai tapasztalatszerzés folyamatát, teljes munkaidőt kitöltően feladattal látja el az ösztöndíjast, valamint koordinálja, segíti az ösztöndíjas munkáját, figyelemmel követi szakmai előrehaladását, és folyamatos szakmai visszajelzést ad számára. A 10 hónapos mentorált szakmai munkavégzés lehetősége nagy jelentőséggel bír az ösztöndíjasok későbbi pályafutását illetően, hiszen az ösztöndíjasok a tapasztalt mentor személyre szabott figyelmének, szakmai segítségnyújtásának és folyamatos visszajelzésének köszönhetően gyorsabban tanulnak, és nagyobb rálátásra tesznek szert, mint azt pályakezdőként tehetnék.

A komplex kiválasztási eljárás részét képezi egy írásbeli forduló, mely szövegértelmezésből és teszt kitöltéséből, valamint meghatározott szempontok szerint egy írásbeli feljegyzés elkészítéséből áll: a jelentkezőknek a leendő közigazgatási munkának megfelelő szimulációban kell hivatali levelezésekből, valamint megbeszélés- emlékeztetőből összefoglaló feljegyzést készíteniük.

Az írásbeli fordulón megfelelt pályázókat a Miniszterelnökség KÖKKO munkatársai hallgatják meg szóbeli motivációs beszélgetés keretében. A kiválasztás fő szempontjai a közszolgálati munka iránti elkötelezettség és rátermettség, valamint a minisztériumok munkaterő-igénye volt, amelyet a pályázati felhívással egy időben mérünk fel. Értékelésre kerül a pályázók felelősségtudata, etikus és szabálykövető magatartása, együttműködési készsége, probléma-megoldási készsége, közéleti tájékozottsága, viselkedési kultúrája, szóbeli és írásbeli kommunikációja, igényessége, valamint lényeglátása.

A szóbeli meghallgatás részét képezi egy idegen nyelvi interjú angol, német vagy francia nyelven. A korábbi években az Nemzeti Közszolgálati Egyetem (a továbbiakban: NKE) Idegen Nyelvi Lektorátusa által végzett idegen nyelvi interjúkat 2015. évtől már a KÖKKO munkatársai tartják. A pályázóknak legalább középszintű nyelvtudásról kell tanúbizonyságot tenniük.

Az MKÖ Program Működési Szabályzata értelmében a KÖKKO gondoskodik arról, hogy az MKÖ Program végrehajtásában résztvevők (szervezők, mentorok, külföldi koordinátorok, szakmai vezetők, képzési szakemberek) rendelkezzenek a Program zökkenőmentes működéséhez és nyomon követéséhez szükséges információkkal. Ennek érdekében a KÖKKO munkatársai a külföldi programszakasz időtartama alatt helyszíni monitoring látogatás során találkoznak a külföldi mentorokkal, valamint az ösztöndíjasokkal, amely lehetőséget teremt - a nemzetközi kapcsolatok ápolása mellett - arra is, hogy megbizonyosodjunk arról, hogy az ösztöndíjas szakmai gyakorlata az elvártaknak megfelelően halad.

A belföldi mentorok a program elején felkészítő képzésen vesznek részt, ezen képzés részletes ismertetésére a 2. fejezetben kerül sor.

2.2. TERÜLETI KÖZIGAZGATÁSI ÖSZTÖNDÍJPROGRAM

A Területi Közigazgatási Ösztöndíjprogramot (a továbbiakban: TKÖ Program) a kormányzat a 377/2014. (XII.31.) Kormányrendelettel (a továbbiakban: TKÖ rendelet) 2014. évben alapította. A TKÖ program hosszas előkészületek után, a megyei és járási hivatalokat is bevonva, 2016. január 18. napján vette kezdetét.

A TKÖ Program célja a megfelelően képzett, szakmailag elhivatott, gyakorlati tapasztalattal rendelkező, a területi közigazgatás iránt elkötelezett szakember-utánpótlás biztosítása. A TKÖ Programra az jelentkezhet, aki a pályázat benyújtásakor még nem töltötte be 35. életévét, cselekvőképes, büntetlen előéletű, magyar állampolgár, és felsőfokú iskolai vég-

zetséggel rendelkezik. További feltétel, hogy a pályázat benyújtásának időpontjában nem állhat kormányzati szolgálati, közszolgálati, állami szolgálati jogviszonyban és az ösztöndíjprogramban történő sikeres részvétel esetén vállalja a területi közigazgatásban történő munkavégzést.

Tekintettel arra, hogy a Miniszterelnökség csak a pályázatok formai szűrését végzi – így a kiválasztási eljárás, a jelentkezők tényleges meghallgatása a kormány megbízottak által felállított kiválasztási bizottságok előtt zajlik –, a kormányhivataloknak lehetőségük nyílik a jövő területi közigazgatási szakemberének kompromisszummentes kiválasztására.

A Miniszterelnökség a felvehető ösztöndíjasok és a jelentkezések számának területi megoszlására figyelemmel arányosítást végez, végül a kormányhivatalon belül olyan szervezeti egységhez helyezi el az ösztöndíjat elnyert fiatalokat, melyek leginkább megfelelnek végzettségüknek, képzettségüknek vagy érdeklődési területüknek.

A TKÖ Program működtetéséért miniszter felel, akinek tevékenységében PIB működik közre. A PIB a fővárosi és megyei kormányhivatal által delegált 1-1 főből, a Miniszterelnökség által delegált 1 főből, valamint az elnökből áll, akit a Miniszterelnökséget vezető miniszter jelöl ki a Miniszterelnökség vezetői munkakört betöltő kormánytisztviselői köréből.

A PIB javaslatot tesz a miniszternek az ösztöndíjak odaítélésére vonatkozóan, meghatározza az egyes ösztöndíjasok esetében a szakmai gyakorlattal kapcsolatban az ösztöndíjast fogadó kormányhivatalt, továbbá a minisztérium javaslatának figyelembevételével kijelöli a kormányhivatalok mentorait, gyakorolja az ösztöndíjas jogviszonyt létrehozó szerződés megszüntetésével és az állásfelajánlással kapcsolatosan TKÖ rendeletben meghatározott jogköreit, valamint elfogadja az ösztöndíjprogramra vonatkozó képzési- és vizsgaszabályzatot, és megállapítja az ügyrendjét.

A PIB tagjai - az elnök kivételével - feladataikat a miniszter által a Kttv. 154. § (3) bekezdése alapján megállapított rendkívüli, célhoz köthető feladatként láthatják el. A céljuttatás összege bruttó 10.000.- Ft/hó (12 hónapra), illetve ezen felül bruttó 10.000.- Ft minden továbbfoglalkoztatott ösztöndíjas után. A céljuttatás összege egyben a program végén kerül kifizetésre.

A TKÖ Program szervezéséért, irányításáért a TKÖ rendelet értelmében a KÖKKO felel, a pénzügyi teljesítést igénylő teendőket pedig a gazdálkodásért és személyügyekért felelős helyettes államtitkár által irányított szervezeti egységek végzik.

A program hatályos szabályozását a TKÖ rendelet és a miniszter által jóváhagyott Program-szabályzat tartalmazza.

A komplex kiválasztási eljárás részét képezi egy elektronikus kompetencia teszt, egy olyan kiválasztási folyamatot támogató eszköz, ami a munkahelyi viselkedéssel kapcsolatos állításokat tartalmazó online teszten alapszik. Alkalmazásával objektív módon felmérhetők és kiértékelhetők a pályázók eredményes és hatékony munkavégzéshez szükséges készségei, képességei. A teszt a www.kompetenciateszt.kih.gov.hu honlapon érhető el, melyet a kezdetekkor a KIH a Miniszterelnökséggel együtt működtetett. A felhasználók a jelentkezési oldalról (www.osztondijprogram.kormany.hu) kapott levélben feltüntetett linkre kattintva regisztrálhattak a tesztoldalon, és a rendelkezésükre álló időkeret alatt töltötték ki a tesztet. A tesztek eredményeit rangsor meghatározása nélkül a KÖKKO küldte meg a fővárosi és megyei kormányhivatalokat vezető kormány megbízottak által kijelölt kiválasztási bizottságok számára.

A www.kompetenciateszt.kih.gov.hu honlap a KIH jogutódlással történő megszűnésével a Miniszterelnökség tulajdonába került és a Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt. felel az üzemeltetéséért. A honlapot korábban a fővárosi és megyei kormányhivatalok egy része is használta már a kiválasztásaik során. Amennyiben erre igény mutatkozik, úgy a jövőben is igényelhető a Miniszterelnökségtől hozzáférés és így bármilyen típusú kiválasztási folyamat során megalapozottabb döntés hozható.

A kiválasztási eljárás második fordulója a kiválasztási bizottságok előtti személyes meghallgatásból, úgynevezett strukturált interjúból áll, amely egy kötött kiválasztási módszer, célzott meghallgatás, előre megfogalmazott kérdésekkel, amelyek az ösztöndíjas életútját, tapasztalatait, főbb erősségeit, készségeit, motivációit és preferenciáit hivatottak felmérni.

A kiválasztási bizottság minden kormányhivatalban két főből áll, a párosok a KÖKKO által szervezett módszertani felkészítőn vesznek részt Budapesten. A felkészítőn ismertetésre kerül a TKÖ Programhoz kapcsolódó főbb szabályok, a pályázati felhívás, továbbá bővebb információt kapnak a résztvevők az Y generáció jellemzőiről. Tájékoztatást kapnak a TKÖ kiválasztási eljárás részlet szabályairól, valamint gyakorlati ismereteket szereznek a strukturált, kompetencia alapú interjú lefolytatásáról, melynek lényege, hogy az interjút lefolytatóknak előre meghatározott kérdések sorozatát kell feltenniük a jelölteknek, a betöltendő munkakör kapcsán meghatározott, leglényegesebb kompetenciáikhoz kapcsolódóan.

Mindez arra ösztönzi a kérdezőket, hogy lényegre törő módon – az előre megszerkesztett interjúlap (1. melléklet) mentén – minden jelöltnek ugyanazokat a kérdéseket tegyék fel, lehetőség szerint azonos sorrendben és formában. Ezáltal minimálisra csökkenthető a beszélgetés szabad folyásának esélye, a meglévő keretek között maximálisra növelve a jelöltek összehasonlíthatóságának lehetőségét. Az interjú értékelésének minél tárgyilagosabb megvalósítása, az egyéni szubjektum szerepének minimálisra csökkentése egyaránt kiemelt fontosságú a döntési folyamat szempontjából. Ennek okán az interjúkat végző kiválasztási bizottságokat két fő alkotja, a jelentkezőket a beszélgetés során mindketten értéklik, a végső pontszám meghatározásának pedig kettejük konszenzusán kell alapulnia. Az interjúk készítői akkor tudják a jelöltek teljesítményét a legtárgyilagosabban megítélni, ha személyes véleményüket igyekeznek minél inkább félretenni, a jelölteket teljesítményét pedig a meglévő értékelési skálához és semmiképpen sem egymáshoz mérik.

Az interjú során a legfontosabb feladat felmérni, hogy potenciálisan a kormányhivatal mely szakmai egységénél tölthetné az ösztöndíjas a gyakorlatát, valamint a jelentkezők motivációjának és az elengedhetetlenként meghatározott készségeiknek, képességeiknek vizsgálata. Fontos szempont a potenciális befogadó egységek meghatározásánál, hogy az állami tisztviselői törvényhez kapcsolódó képesítési kormányrendeletnek megfeleljen, ami a jelentkező a reménybeli a TKÖ Program utáni továbbfoglalkoztatása miatt fontos. Az interjú zárásaként a jelentkezők kérdéseket kapnak egy előre meghatározott közigazgatási tájékozottságot mérő kérdéssorból. A válaszaikra kapott pontok hozzáadódnak az interjú korábbi szakaszában szerzett pontokhoz, és a végső pontszám alapján kerülnek rangsorolásra a jelentkezők. A felkészítőn végezetül a KÖKKO kollégái az interjúk hatékony megvalósítása során alkalmazható jó gyakorlatokat javasolnak.

A TKÖ Program Működési Szabályzata értelmében a KÖKKO gondoskodik arról, hogy a TKÖ Program végrehajtásában résztvevők (szervezők, mentorok, szakmai vezetők, képzési szakemberek) rendelkezzenek a TKÖ Program zökkenőmentes működéséhez és nyomon követéséhez szükséges információkkal. Ennek érdekében a TKÖ Program időtartama alatt a KÖKKO munkatársai helyszíni monitoring látogatás során találkoztak a mentorokkal, valamint az ösztöndíjasokkal, amely találkozóról írásbeli emlékeztető (ellenőrzési adatlap – lásd 2. és 3. melléklet) készült.

A mentorok a program elején felkészítő képzésen vesznek részt, ezen képzés részletes ismertetésére a 2. fejezetben kerül sor.

2.3. FOGYATÉKOS FELSOOKTATÁSI HALLGATÓK KÖZIGAZGATÁSI ÖSZTÖNDÍJPROGRAMJA

A Fogyatékos Felsőoktatási Hallgatók Közigazgatási Ösztöndíjprogramjában (a továbbiakban: FKÖ Program) olyan érzékszervi, mozgásszervi és értelmi fogyatékos felsőoktatási hallgatók vehetnek részt, akik aktív hallgatói jogviszonnyal és 4 lezárt félévvel rendelkeznek. A jelentkezők számára életkori megkötés nincs. A pályázatot elnyert ösztöndíjasok egy minisztériumban kapnak lehetőséget heti 20 óra időtartamban, szakmai gyakorlatuk eltöltésére és szakismeretük bővítésére. Főszabály szerint napi 4 órát kell eltölteniük szakmai gyakorlati helyükön, azonban – a befogadó intézmény munkarendjéhez igazodva – lehetőség van arra is, hogy munkaidejüket rugalmasan alakítsák. Bár az FKÖ Programnak nem a továbbfoglalkoztatás, hanem a tapasztalatszerzés az elsődleges célja, több példa is bizonyítja, hogy a program letelte után is számítanak a jól teljesítők szakértelmére.

Az FKÖ Programban részt vevők havi 50.000 forint, adó- és járulégmentes ösztöndíjat kapnak. Az FKÖ Program első évfolyama 2014-ben indult, kezdetben évente 1 program került meghirdetésre, immár évente 2, az egyetemi szemeszterekhez igazodó ütemezéssel.

A Kormány a felsőoktatásban tanuló fogyatékos hallgatók esélyegyenlőségének és munkaerő-piaci integrációjának – valamint a közigazgatásban dolgozók pozitív szemléletmódjának – erősítése okán megalkotta a szükséges jogszabályi háttérrel. Mindezt a fogyatékos felsőoktatási hallgatók közigazgatási ösztöndíjprogramjáról szóló 555/2013. (XII.31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: FKÖ rendelet) biztosítja. Lehetőséget nyújtva ezáltal a központi közigazgatásban a gyakorlati munkatapasztalattal még nem rendelkező, fogyatékos felsőoktatási hallgatóknak. A program a felsőoktatási szorgalmi időszakokhoz illeszkedik, teljes időtartama 3 hónap, melynek során az ösztöndíjat elnyert jelentkezők a leendő szakképzettségüknek megfelelő szakirányú munkatapasztalatot szerezhetnek. A gyakorlat eredményeként a későbbiekben nagyobb eséllyel valósulhat meg a korábbi ösztöndíjasok munkaerőpiaci és társadalmi integrációja egyaránt. Az FKÖ Program működtetéséért a közigazgatási minőségpolitikáért és személyzetpolitikáért felelős miniszter (Miniszterelnökséget vezető miniszter) felel, akinek tevékenységében Operatív Testület (a továbbiakban: Testület) működik közre, mely a minisztériumok által delegált egy-egy főből áll. A Testület a minisztérium által lefolytatott pályázati eljárás eredményeire figyelemmel javaslatot tesz a miniszternek az FKÖ Programba felvételre javasolt hallgatók személyére vonatkozóan, meghatározza azt a befogadó intézményt, ahol a hallgató a programot teljesíti, továbbá kijelöli a befogadó intézmény javaslata alapján a mentorokat, és jóváhagyja a mentorálás-, valamint a mentori felkészítő módszertanát. A Testület tagjai - az elnök kivételével - feladataikat a miniszter által a Kttv. 154. § (3) bekezdése alapján megállapított rendkívüli, célhoz köthető feladatként láthatják el, melynek összege bruttó 40 000 Ft. A céljuttatás összege egyben a program végén kerül kifizetésre.

Az ösztöndíjasok kiválasztásával párhuzamosan zajlik a mentori pályázat folyamat, ahol célzottan a jelentkezők által megjelölt minisztériumi szakterületekről keresünk mentorjelölteket. A pályázati és kiválasztási eljárást követően a legjobban teljesítő jelentkezők az általuk elsődlegesen preferált szakterületnek megfelelően kerülnek beosztásra a jelentkező mentorokhoz.

Az ösztöndíjasok részére a KÖKKO közigazgatási alapismeretekhez kapcsolódó képzéseket szervez. Ezeket a NKE biztosítja akadálymentesített e-learning tananyag formájában, miáltal a képzések a különböző fogyatékosági csoportokhoz tartozó valamennyi ösztöndíjas számára elérhetőek.

A képzések anyagából az ösztöndíjasok munkahelyi és tanulmányi kötelezettségei okán viszont külön vizsgát nem szervez, a tananyag elsajátítása során a továbbhaladáshoz kapcsolódó ellenőrző kérdéseket kell az ösztöndíjasoknak megválaszolniuk.

A mentorok a program elején speciális felkészítő képzésen vesznek részt, ezen képzés részletes ismertetésére a 2. fejezetben kerül sor.

3. MENTORI RENDSZER BEMUTATÁSA

3.1. A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSI ÖSZTÖNDÍJPROGRAM ÉS A TERÜLETI KÖZIGAZGATÁSI ÖSZTÖNDÍJPROGRAM MENTORI RENDSZERE

Az MKÖ és TKÖ Programokban résztvevő fiatalok támogatására a KÖKKO a PIB tagjaival közreműködve mentori hálózatot hozott létre.

A mentorok a program elején felkészítő képzésen vesznek részt, melynek során elméleti áttekintést kapnak a mentorálás eredetéről, általánosságban a mentori szerepről, bemutatásra kerülnek a különböző szervezetek, intézmények mentori rendszerei, és részletesen ismertetésre kerülnek a mentorok által ellátandó feladatok. Ezen felül az előadó – aki a KÖKKO munkatársa – ismerteti a jó mentor és mentorált kapcsolat főbb ismérveit, szól a visszajelzés fontosságáról és elkülöníti azt a kritikától. Fontos része a képzésnek az Y generáció jellemzőinek átbeszélése, mivel ez egy új típusú nemzedék, melynek kialakulásában a technika száguldó fejlődése játszott rendkívül fontos szerepet, motivációik és munkamoráljuk pedig eltér a korábbi generációkétól. Végezetül a mentorok megismerik a vonatkozó jogszabályokat, az MKÖ és TKÖ Programok működési szabályzatának főbb elemeit, a programok folyamatát és a mentori szerep követelményeit.

A mentorok feladata az ösztöndíjprogramok során kettős: technikai és szakmai támogatás nyújtása a mentorált felé. A program kezdetén elsődleges fontosságú az ösztöndíjas számára a megfelelő technikai feltételek megteremtésének koordinálása a munkavégzés megkezdése érdekében, így mindenekelőtt a számítógéppel és a telefonnal történő ellátás, a közös meghajtókhoz való hozzáférés biztosítása. A Miniszterelnökség a technikai feltétel biztosítása érdekében a tavalyi évben – a meglévő laptopok mellé – 65 új laptopot szerzett be, melyeket az ösztöndíjasok a Program során igénybe vehetnek. A laptop használatát a mentornak kell kezdeményeznie.

A mentorok feladata továbbá az, hogy az ösztöndíjasokat segítsék a közigazgatási szervezeti kultúra alapos megismerésében, a kulturális értékek elsajátításában, a szervezetbe való beilleszkedésben, az eredményes és zökkenőmentes feladatvégzésben, valamint a fejlődésben. A mentorok a program közben rendszeresen, valamint a program végén – záró értékelés formájában – értékelik az ösztöndíjasok teljesítményét, ami azért kiemelt jelentőségű, mert a befogadó intézmény nem ajánl fel kormánytisztviselői állást az ösztöndíjasnak, ha az ösztöndíjas teljesítménye a mentor által készített záró értékelés alapján nem éri el az ösztöndíj program értékelési rendszerében meghatározott szintet.

A MKÖ Program vonatkozásában a mentori céljuttatás összege a program belföldi szakaszára (7 hónap) vonatkozóan bruttó 20.000.- Ft/hó/ösztöndíjas. A három hónapos külföldi szakasz idejére nem fizetendő céljuttatás. A TKÖ Program tekintetében a céljuttatás összege bruttó 20.000.- Ft/hó/ösztöndíjas (12 hónapra). A céljuttatás összege egyben a program végén kerül kifizetésre.

Az MKÖ Program külföldi programszakasza alatt a fiatalokat koordinátor („külföldi mentor”) támogatja, aki megszervezi számukra a munkavégzést. A külföldi koordinátoroknak a szükséges információt e-mailen és telefonon biztosítja a KÖKKO.

3.2. A FOGYATÉKOS FELSŐOKTATÁSI HALLGATÓK KÖZIGAZGATÁSI ÖSZTÖNDÍJPROGRAMJÁNAK MENTORI RENDSZERE

Az FKÖ Program indulásánál annak speciális célcsoportja kapcsán kiemelten fontos feladat a résztvevő mentorok megfelelő kiválasztása és felkészítése.

Mentor az lehet, aki felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezik, ezen felül legalább féléves pszichológiai, andragógiai vagy pedagógiai felsőfokú tanulmányokat folytatott, vagy felnőttképzési vagy szociális területen szerzett legalább 2 éves szakmai tapasztalattal, vagy legalább 2 éves közgazgatási gyakorlattal rendelkezik. Ezen felül magas fokú önismeret, magas szintű empátia jellemzi, és jó a kommunikációs készsége.

A háromnapos képzést az év mindkét programja során a fogyatékosügyei szakterületen nagy tapasztalatokkal rendelkező Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. (a továbbiakban: FSZK) valósítja meg. A képzés tematikája a korábbi programszakaszok mentorképzéseire alapul. Az alapvető cél az, hogy a mentorok képesek legyenek megteremteni azt az integrált munkahelyi környezetet, amelyben a fogyatékos ösztöndíjas hallgatók valós munkatapasztalatot szerezhettek és ahol a mentorok szakmai és egyéni beillesztés téren is megfelelő támogatást tudnak nyújtani számukra.

A képzési program összeállításánál az FSZK munkatársai törekedtek arra, hogy a fogyatékos szakterület elméleti alapismeretei mellett a több éves gyakorlati tapasztalattal rendelkező felkészítők gyakorlatát is minél alaposabban megismerhessék a leendő mentorok. Így alapos ismereteket szerezhettek a különböző fogyatékosági típusokat illetően, a sikeres kapcsolatfelvétel módszereiről, illetve a speciális igények és a munkába állás feltételeinek kialakítása kapcsán is. Így a képzés végére sikerül elsajátítaniuk a fogyatékos ösztöndíjasok hatékony munkába állításának alapvető technikáit.

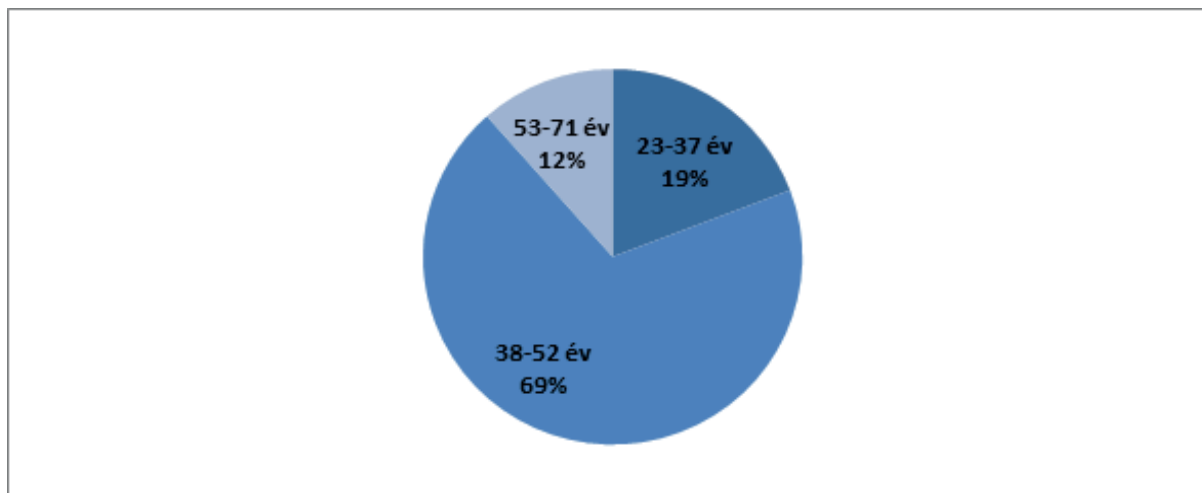
A mentorok felkészítése egy 8 órás képzési nappal kezdődik, amelyen a fogyatékosügyei ismeretek a téma. A képzési nap végére alapvető tudást szereznek az érintett személyek munkába állásának támogatásához minden fogyatékosági csoport tekintetében (hallássérülés, diszgráfia, diszlexia, mozgássérülés, autizmus, pszicho-szociális fogyatékoság, valamint látássérülés). A képzés folytatásaként 6 órában a mentorálási alapismereteket szerzik meg a mentorok, majd újabb 8 órás képzési nap során az ösztöndíjasok hatékony munkába állásának technikáit sajátítják el. A mentorok felkészítése a három szupervízió alkalommal zárul, ahol az FKÖ Program során meglévő valós esetek feldolgozására és a tapasztalatok megosztására kerül sor. A résztvevők először közösen, majd a szupervízorok vezetésével csoportokra bontva elemzik az ösztöndíjasok addigi teljesítményét, az esetleg felmerülő nehézségeket és tapasztalatokat. Elmondható, hogy a résztvevő mentorok összességében az eddigi programszakaszok kapcsán elégedettek voltak mind az előzetes felkészítéssel, mind pedig a programszakaszok alatt havi rendszerességgel megvalósuló szupervíziókkal.

A mentorok az FKÖ Program tekintetében a céljuttatást kapnak, melynek összege bruttó 50.000.- Ft/hó/ösztöndíjas (3 hónapra). A céljuttatás összege egyben a program végén kerül kifizetésre.

4. A MENTOROKAT ÉRINTŐ KÉRDŐÍV EREDMÉNYEINEK ELEMZÉSE

Az MKÖ Program, a TKÖ Program és az FKÖ Program mentorai közül 56 fő vett részt 2 vagy annál több alkalommal a programokban, közülük 26 fő töltötte ki a kérdőívet. A kérdőívet kitöltők életkori megoszlása kapcsán elmondható, hogy a legtöbben a 38-52 év korcsoportba tartoznak, legkevesebben pedig az 53-71 év korcsoportba, és a válaszadók mindannyian az

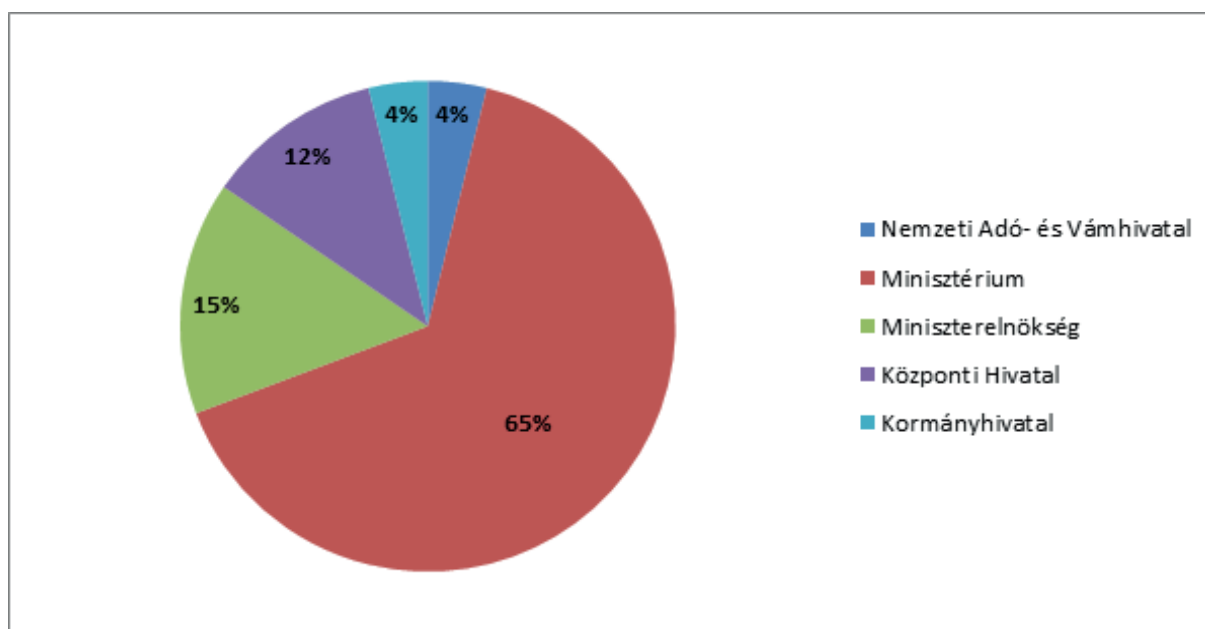
államigazgatás területén dolgoznak. Mindezekon felül valamennyien felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkeznek.



1. ábra: A kérdőívet kitöltők életkori megoszlása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Arra a kérdésre, hogy a közigazgatáson belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik, a válaszadó mentorok közül legtöbben – 65% – úgy válaszolt, hogy minisztériumnál dolgozik, 15%-uk a Miniszterelnökség, 12%-uk pedig valamely központi hivatal munkatársa. További 4-4% a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál, valamint kormányhivatalnál dolgozik.

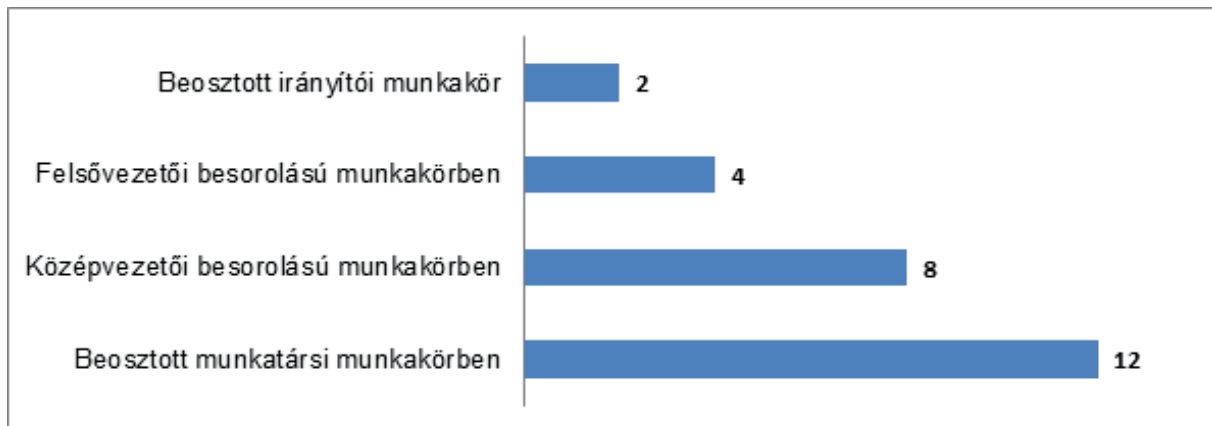


2. ábra: Szervtípus szerinti megoszlás

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

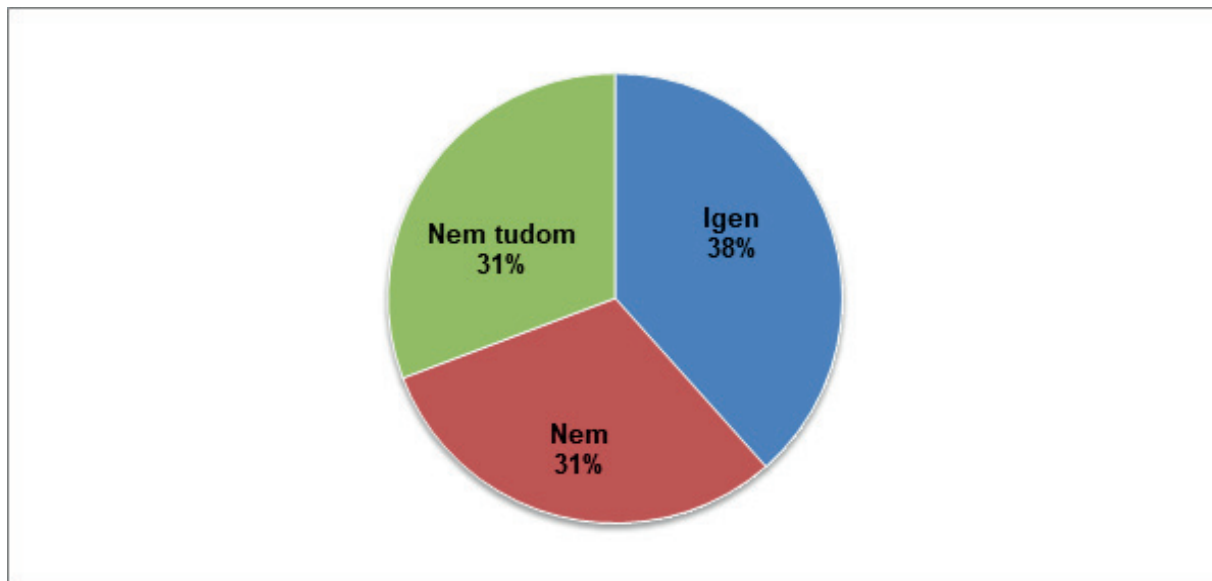
A mentorok közül jelenleg legtöbben beosztott munkatársi munkakörben dolgoznak (12 fő), 8 fő középvezetői besorolású munkakörben, 4 fő pedig felsővezetői besorolású munkakörben látja el feladatát. Ennek az az oka, hogy a mentori jelentkezések kapcsán az a Miniszterelnökség kifejezett kérése, hogy maximum osztályvezetői munkakört ellátó kolléga kerüljön kijelölésre, mivel egy ösztöndíjas munkába illesztése – még ha kiemelkedően jó képességű

is – plusz munkával jár, ami a vezetői teendők ellátása mellett jelentős többlet teherként jelentkezik.



3. ábra: Munkakör szerinti csoportosítás
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A mentorok arra a kérdésre, hogy létezik-e az Ön szervezetében a pályakezdők munkahelyi beillesztését segítő program, közel azonos arányban válaszoltak, egészen pontosan 8-8 fő (31%) válaszolt úgy, hogy nem vagy nem tudja, hogy rendelkezik-e a munkahelye ilyen programmal, és 10 fő (38%) felelt igennel a kérdésre.



4. ábra: Munkahelyi beillesztési programra vonatkozó válaszok megoszlása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

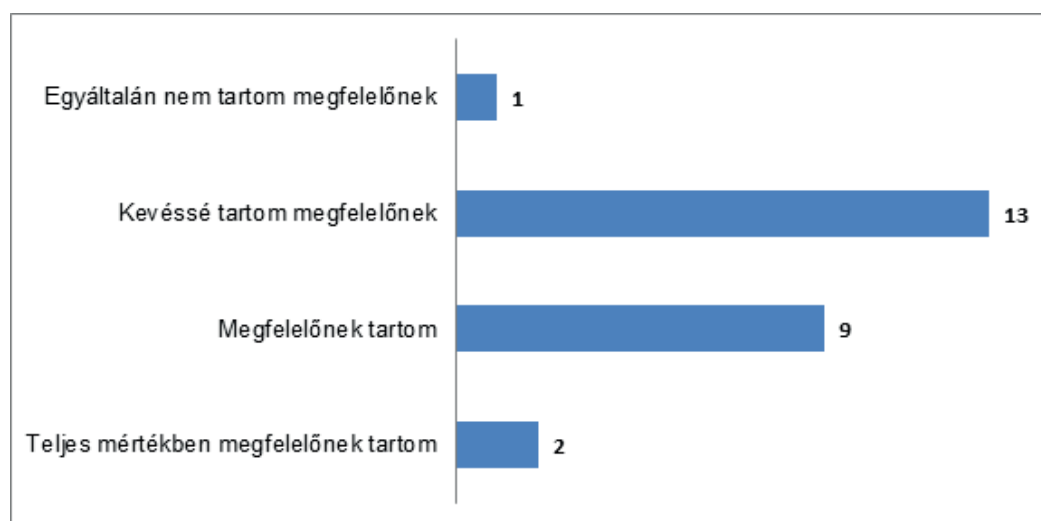
A 10 fő arra a kérdésre, hogy mennyire jellemző, hogy közszolgálati szervezetbe belépő coaching támogatást kap (a szervezet egy külső vagy belső szakértője a konkrét problémák megoldására vagy az elérendő célok támogatására fókuszáló fejlesztő beszélgetésekkel segíti az új belépőt) csupán 2 fő válaszolt úgy, hogy teljes mértékben jellemző, további 6 fő úgy nyilatkozott, hogy egyáltalán nem vagy kevéssé jellemző ez a megoldás munkahelyére.

10 válaszadóból 5-en azt a választ jelölték, hogy a közszolgálati szervezetbe belépő beillesztési tréningen/képzésen történő részvétel teljes mértékben jellemző a szervezetükre és csupán 4 fő nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem vagy kevéssé jellemző.

A 10 fő igenlő választ adott azokra a kérdésekre miszerint a közszolgálati szervezetbe belépő tervezett próbaidős programban vagy tervezett gyakornoki programban részt vesz-e, a többség azonban egyáltalán nem vagy kevéssé jellemző válaszokat adott, amiből arra lehet következtetni, hogy az új belépők tervezett munkába illesztő programok nélkül kénytelenek megállni a helyüket a válaszadók intézményeiben.

A válaszok alapján megállapítható, hogy a szóbeli eligazítás, tájékoztatás a legjellemzőbb, és ezt követi az írásos tájékoztató anyagok rendelkezésre bocsátása.

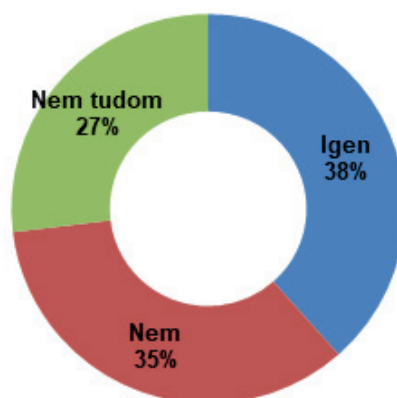
A lenti diagram alapján megállapítható, hogy a legtöbb válaszadó (13 fő) kevéssé tartja megfelelőnek a saját szervezete pályakezdők beillesztési gyakorlatát, és csupán 2 fő nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben elégedett a gyakorlatukkal.



5. ábra: Pályakezdők beillesztési gyakorlatának minősítése

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszadók intézményeinek nagyobb része vagy nem alkalmazza a mentorálás gyakorlatát, vagy a válaszadónak nem volt róla tudomása és csupán 10 mentor válaszolt igennel a feltett kérdésre. Ezekben az esetekben jellemzően 1-3 hónap közötti időtartamot jelent a mentorálási folyamat.



6. ábra: A mentorálás gyakorlatának alkalmazása

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Azon szervezetek esetében, ahol van mentorálás, a válaszadók szerint teljesen jellemző vagy jellemző az, hogy az adott szervezetnél régóta dolgozó munkatárs kerül kijelölésre mentorként. Szintén a teljesen jellemző vagy jellemző válaszokat jelölték a mentorok arra a kérdésre, hogy a közszolgálati szervezet feladatrendszerét ismerő, nagy tapasztalattal rendelkező munkatársakat kérnek fel mentornak a mentorálási folyamatban.

Továbbá azt is teljes mértékben jellemzőnek vagy jellemzőnek találták, hogy olyan munkatárs lesz mentor, aki a mentorált feladatrendszerét alaposan ismeri, jó kommunikációs és kapcsolatteremtési képességgel rendelkezik, könnyen megtalálja a kapcsolatot a fiatalokkal, valamint a mentorált közvetlen vezetője. Azonban kevéssé vagy egyáltalán nem találták jellemzőnek azt, hogy olyan kolléga lesz mentor, aki adott szervezetben felsőbb vezető, vagy akit a mentori feladatok ellátására tudatosan felkészítettek.

Közel azonos arányban oszlottak meg a válaszok arra a kérdésre, hogy ha van mentorálási folyamat a jelenlegi munkahelyén, akkor olyan munkatárs kerül kijelölésre, aki többletfeladat ellátással, vagy munkakörbővítéssel tudja teljesíteni a mentori feladatokat (5 kevéssé vagy egyáltalán nem jellemző válasz és 4 jellemző vagy teljes mértékben jellemző válasz).

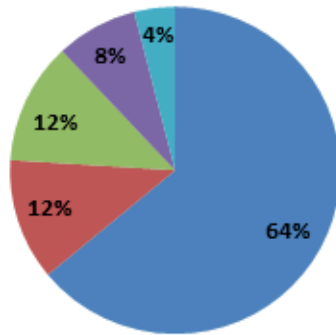
Abban azonban nagy egyetértés mutatkozott, hogy mentornak a munkatársak többnyire önként jelentkeznek és a többség a teljes mértékben jellemző vagy jellemző választ jelölte meg arra a kérdésre, hogy közkedvelt és jó pedagógiai érzékkel rendelkező kolléga lesz a legnagyobb eséllyel mentor. A mentorálási folyamat egyik legjellemzőbb tulajdonsága a válaszok szerint, hogy magát a folyamatot a közvetlen vezető koordinálja, és csupán egy valaki nyilatkozott úgy, hogy senki sem felügyeli a mentorok tevékenységét.

A közigazgatási ösztöndíjprogramok során kiemelt figyelmet fordítunk a mentorok koordinálására, a KÖKKO munkatársain túl a PIB és a Testület tagjai is felügyelik munkájukat, továbbá az említettekkel közösen kerül kidolgozásra a mentor felkészítés módszertana is. Így biztosítható, hogy az ösztöndíjas a program során megfelelő szakmai támogatást kapjon, amelynek segítségével teljesítménye is pozitív irányba fordítható és nagyobb eséllyel kerül továbbfoglalkoztatásra.

A mentorok a kérdőív kiköltésekor úgy nyilatkoztak, hogy túlnyomó részben emberi erőforrást alkalmaznak a munkahelyeik a mentorálási folyamat működtetéséhez (például: mentor személye), azonban ezen túlmenően megállapítható, hogy hatékonyabb, ha más eszközök is bevonásra kerülnek. Ezen eszközök a különböző ösztöndíjprogramokban azonos módon jelennek meg, mégpedig úgy, hogy a mentorok a programok kezdetén felkészítő képzésen vesznek részt és a program során kétirányú értékelési rendszeren keresztül nem csupán a mentor értékeli az ösztöndíjast, hanem fordítva is, az ösztöndíjas is értékeli a mentort. Így minden szereplő visszacsatolást kap a teljesítményéről.

Arra a kérdésre, hogy mekkora a pályakezdők aránya a saját szervezetükben, a válaszadók 64%-a úgy nyilatkozott, hogy 0-10% között van a számuk. Egy mentor hivatala nagyon magas számú (51-60%) pályakezdővel rendelkezik és érdekes, hogy ő volt az, aki nemleges választ adott a mentor programra vonatkozó kérdésre, tehát a munkahelye semmilyen mentor programot sem alkalmaz, amely a pályakezdők beilleszkedését segítené.

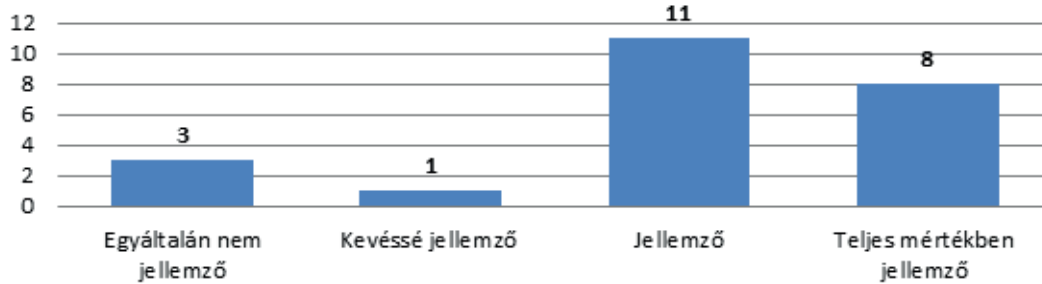
■ 0-10% ■ 11-20% ■ 21-30% ■ 31-40% ■ 51-60%



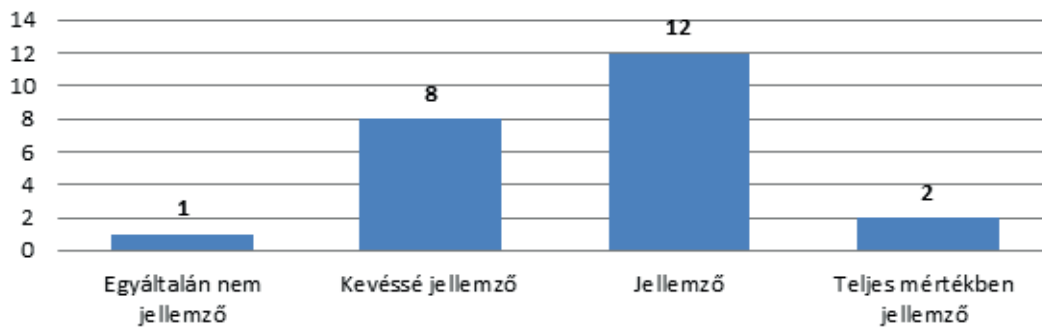
7. ábra: Pályakezdők aránya a megkérdezett szervezetekben
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A következőkben a már említett pályakezdők motivációira irányítja a figyelmet a kérdőív, azaz a mentoroknak arra kellett válaszolniuk, hogy az alábbi okok közül melyik a legjellemzőbb, ami miatt a pályakezdők az Ő szervezetüket választják:

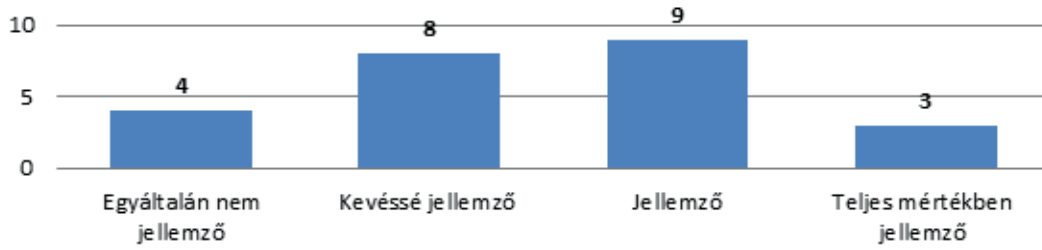
Érdekes a munka jellege



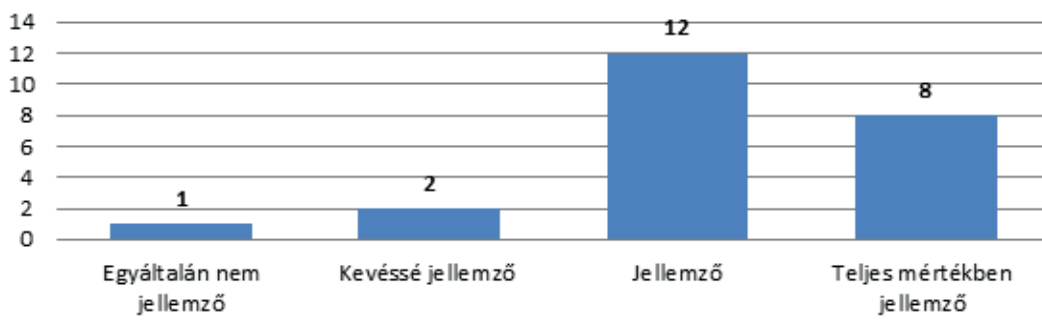
Biztos állás



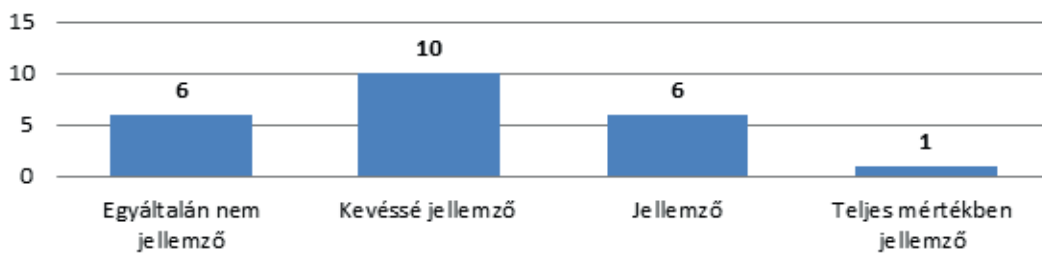
Vonzó életpálya-modell és karrierlehetőségek



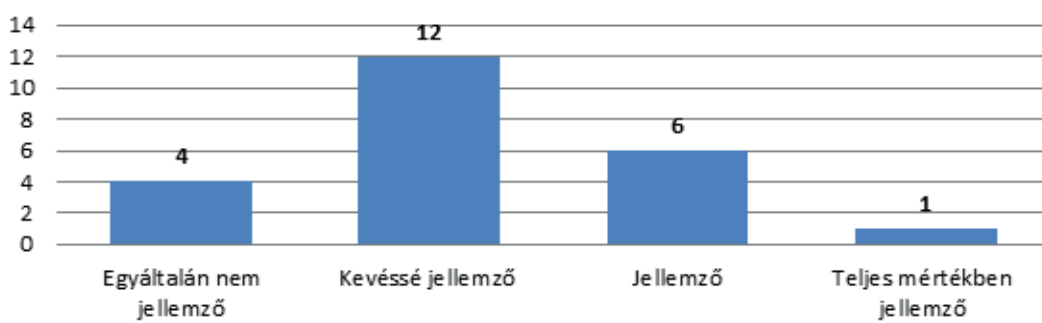
Kapcsolatépítési lehetőség



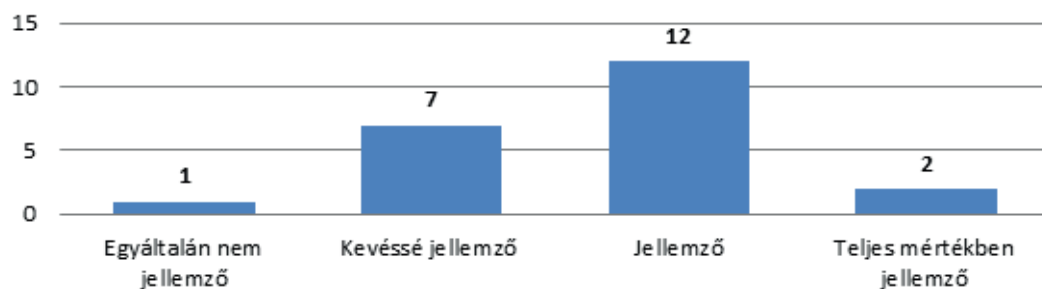
Megfelelő díjazás



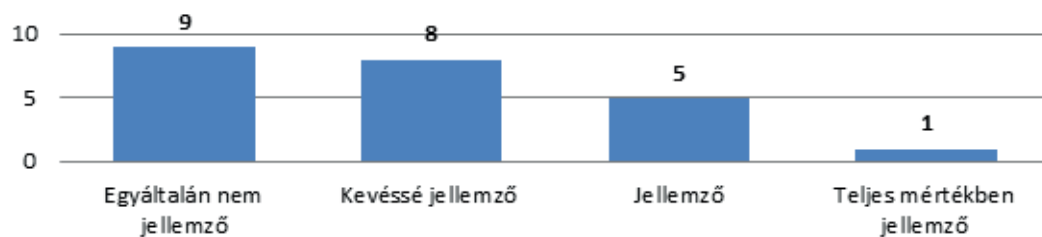
Kedvező munkaidő-beosztás



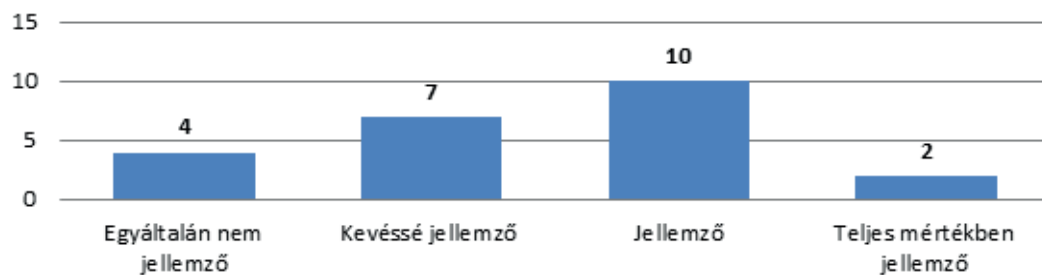
Gyakornokként megismerte a területet



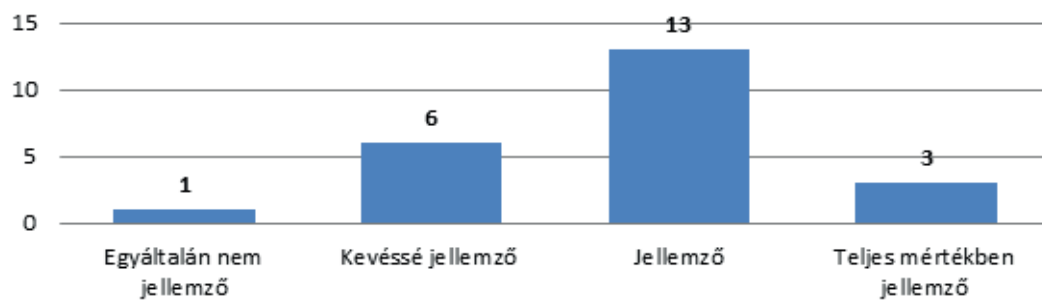
Családi hagyomány követése

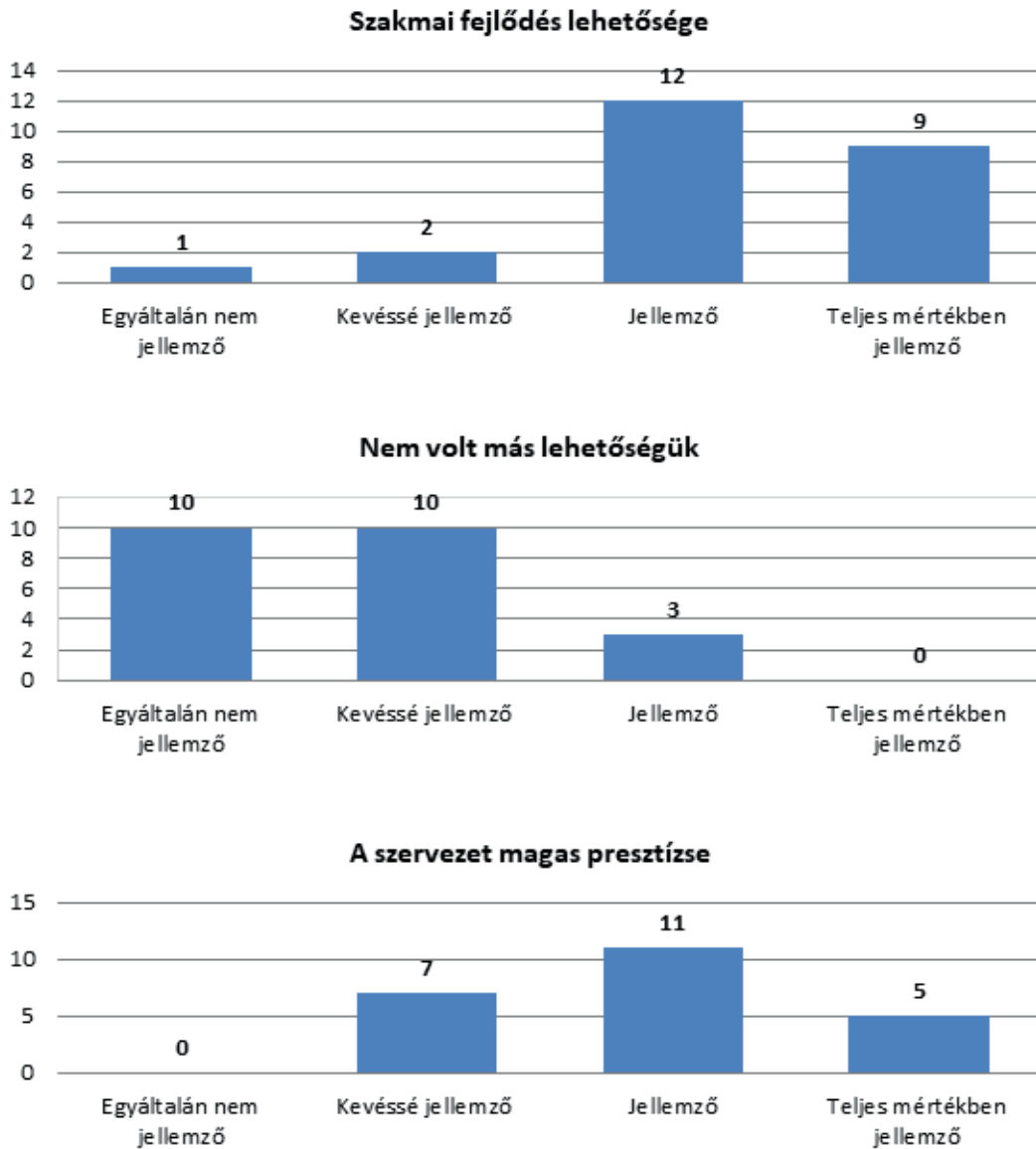


Kedvező munkakörnyezet



Belső elkötelezettség az adott szakterület iránt





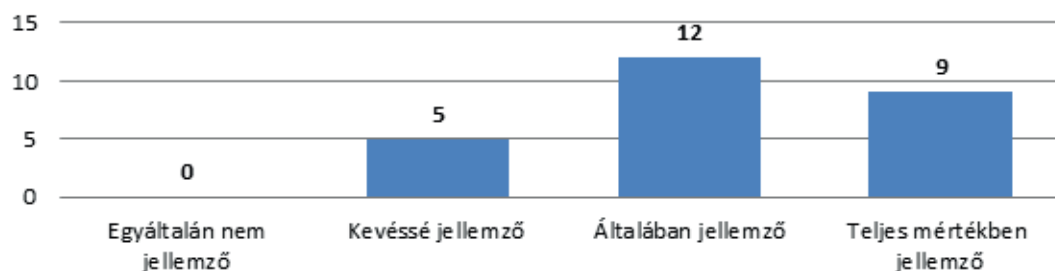
8. ábra: Pályakezdők motivációjának bemutatása
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A pályakezdők a leginkább azért választják adott szervezetet, mert érdekesnek és biztos állásnak találják a munkát, valamint kapcsolatépítés szempontjából jó lehetőségnek vélik. Továbbá jellemző okként jelent meg az is, hogy gyakornokként ismerte meg a hivatalt, belső elköteleződést érez, és úgy gondolja, hogy szakmailag megfelelően tudna fejlődni. Mindezekon kívül a szervezet szakmai presztízse is vonzó lehet a pályakezdők számára.

A választás okaként legkevésbé a családi hagyomány követése, a kedvező munkaidő-beosztás és a megfelelő díjazás jelent meg.

A beérkezett válaszok alapján megállapítható, hogy a pályakezdők közül legtöbben jogi területről érkeznek, őket követik az államtudományi/közigazgatási, a társadalomtudományi és a bölcsész terület képviselői, végül elenyésző számban jelennek meg az agrár, a természettudományi, és a középfokú végzettséggel rendelkezők. És az alábbi diagram alapján jól látható, hogy jellemzően a betöltött munkakörhöz illeszkedő képzési területről érkeznek a pályakezdők.

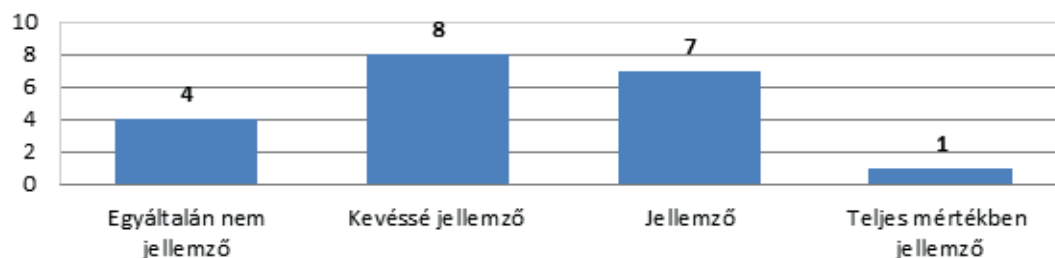
Pályakezdők a betöltött munkakörhöz illeszkedő képzési területről érkeznek



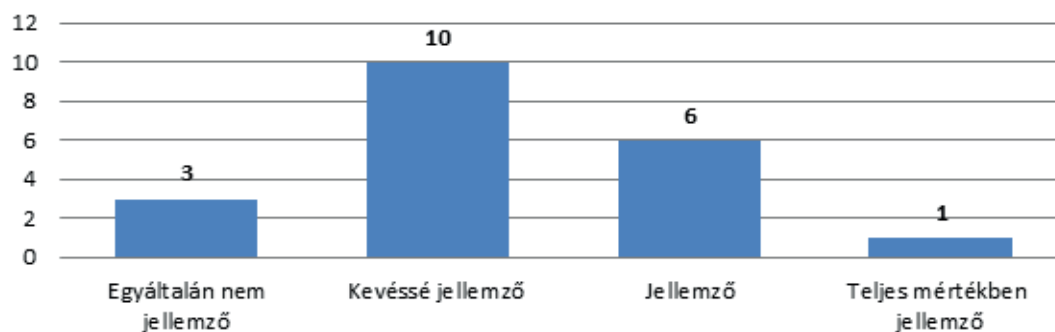
9. ábra: Pályakezdők betöltött munkakörhöz illeszkedő képzési területei
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

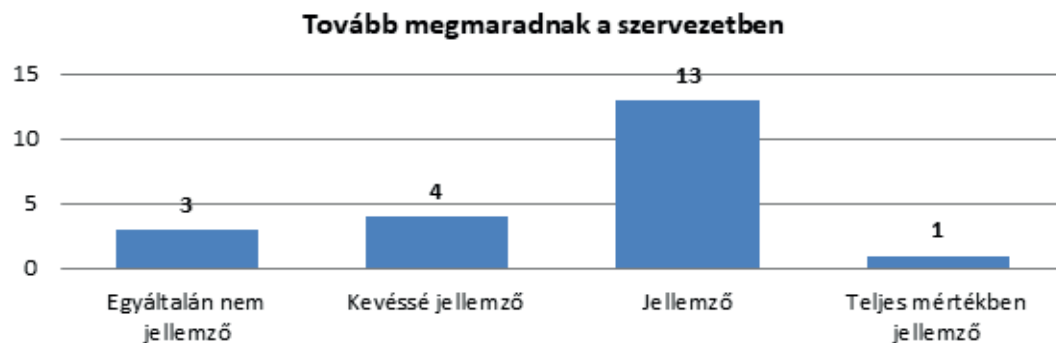
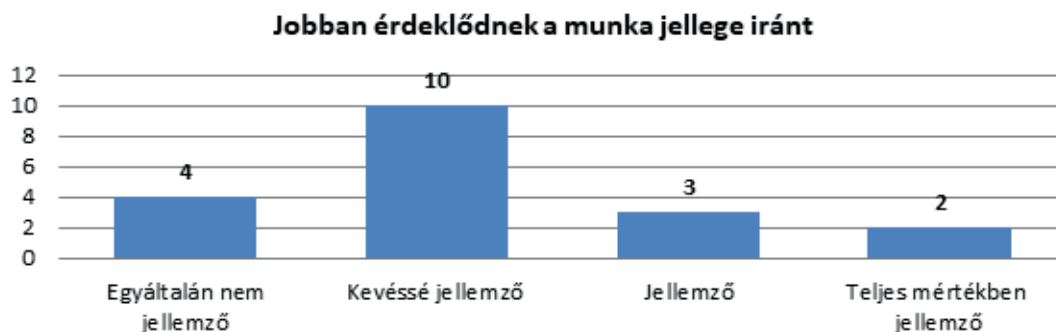
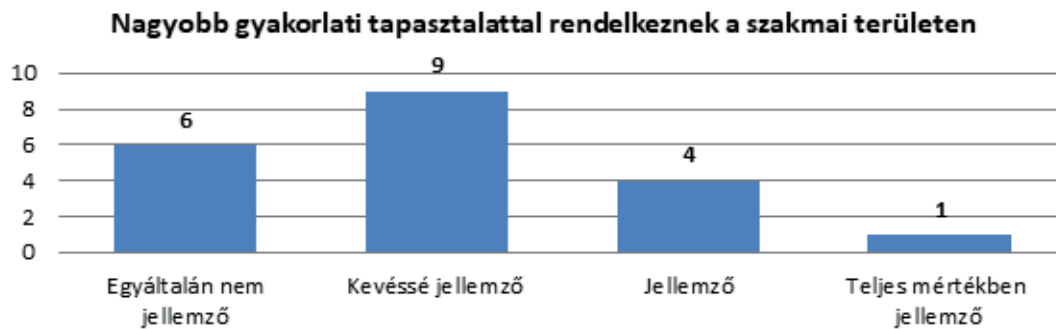
A felsőoktatási intézmények között kiemelt helyet foglal el az NKE, amelyet 2011. évben alapítottak, a Nemzeti Közszolgálati Egyetemről, valamint a közigazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról szóló 2011. évi CXXXII. törvény értelmében. Működése 2012. január 1. napján indult el. Megalapításának elsődleges célja az volt, hogy olyan felsőfokú közzszolgálati szakembereket képezzen, akik az új generációját adhatják annak a jó államnak, amelynek kialakításán a Kormány megalakulása óta dolgozik. Az alábbi kérdések arra keresik a választ, hogy a más képzésekből érkezőkhöz képest, az alábbi szempontok mennyire jellemzik a NKE karain végzett pályakezdőket:

Szakmailag felkészültebbek



Könnyebben beilleszkednek a munkakörnyezetbe



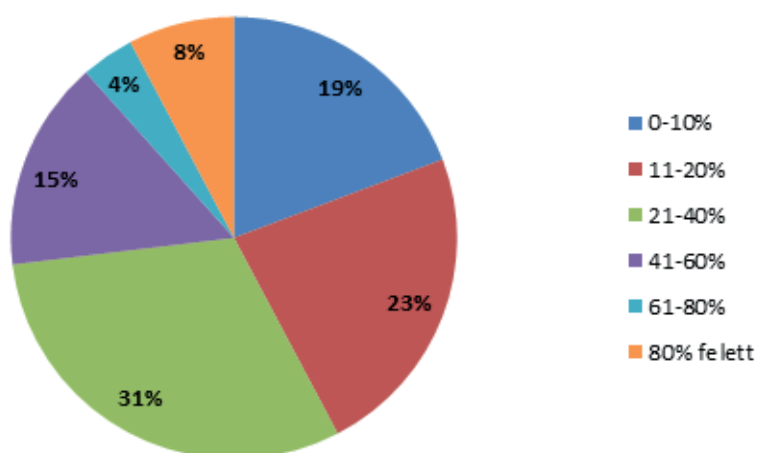


10. ábra: NKE karain végzett pályakezdők jellemzése
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A NKE karain végzett pályakezdőkről a fentiek alapján elmondható, hogy összehasonlítva más felsőoktatási intézmények karán végzettekkel, elkötelezettebbek a közszolgálat iránt és tovább maradnak a szervezetben.

A válaszadók 31%-a nyilatkozott úgy, hogy a szervezetét illetően a pályakezdők 21-40%-a az első 3 évben távozik a munkahelyéről. Ennél is nagyobb probléma, hogy 4%-uk azt a választ adta, hogy a pályakezdők több mint 80%-a hagyja el munkahelyét a kérdésben szereplő időszakban.

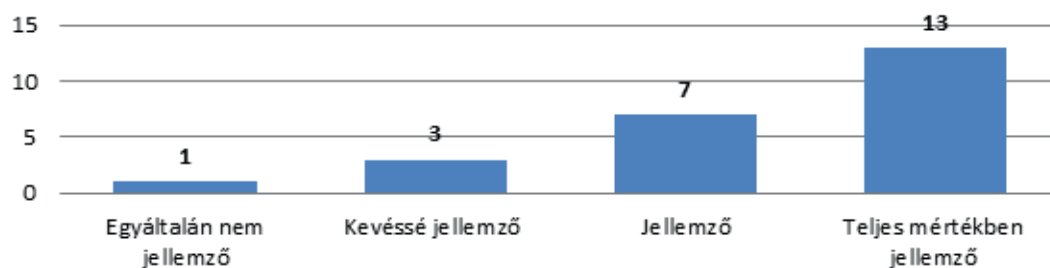
A pályakezdők szervezettől történő távozási a munkavégzés első három évében (%)



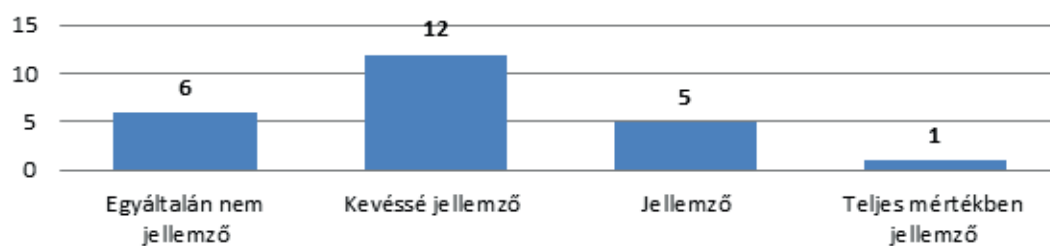
11. ábra: A pályakezdők szervezettől történő távozási
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A következőkben sorra vesszük a pályakezdők munkahely elhagyásának lehetséges okait:

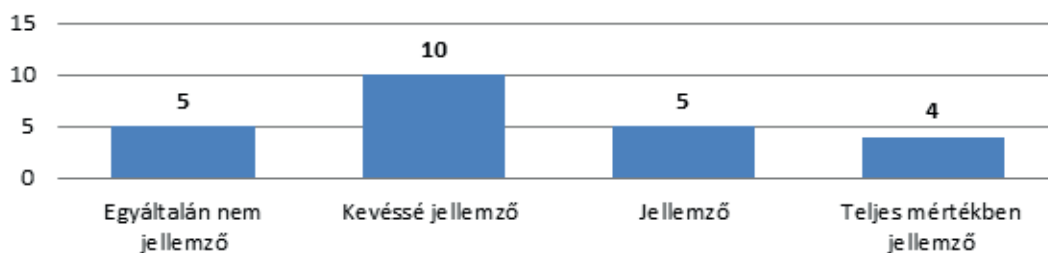
Alacsony illetmény



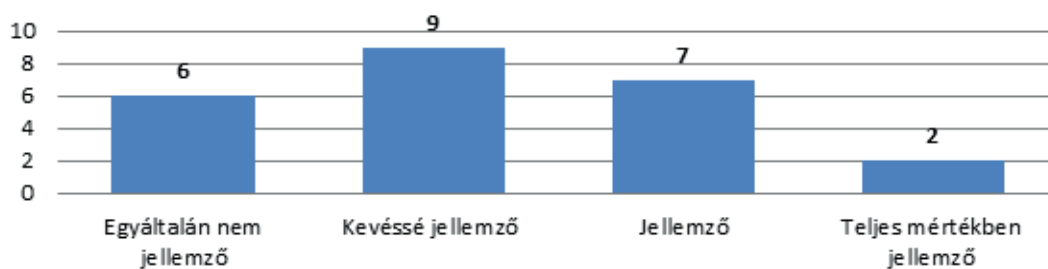
Kedvezőtlen munkakörnyezet



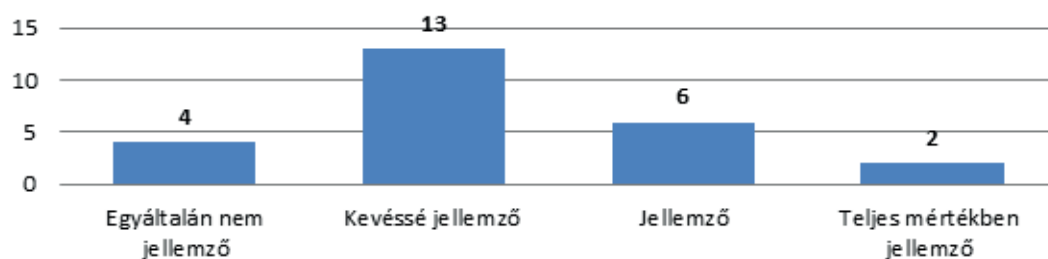
Kedvezőtlen időbeosztás



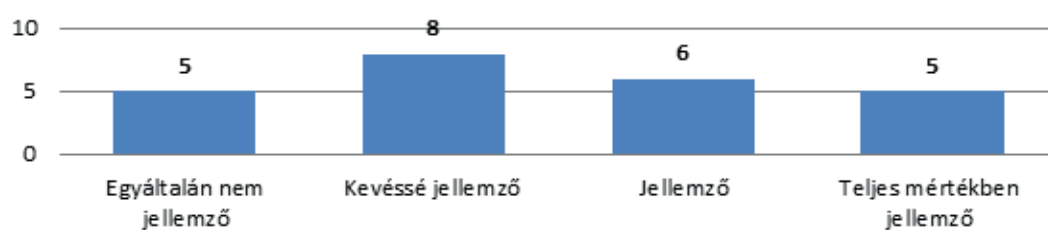
Kevés kihívást jelentő feladatkör



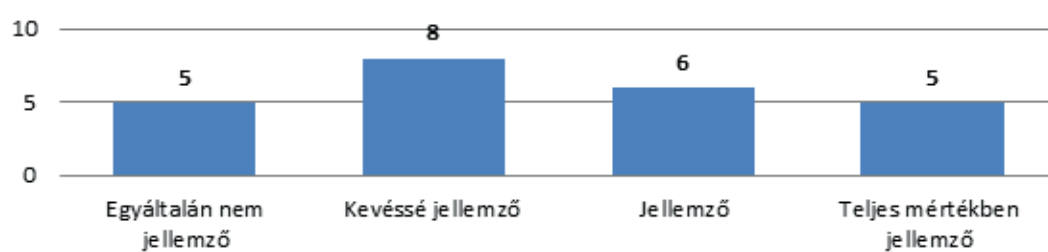
Kedvezőtlen szervezeti sajátosságok



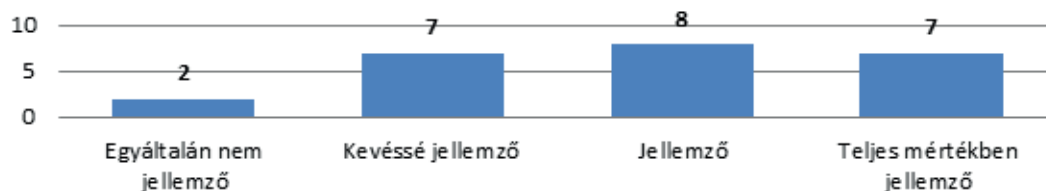
Túlzott kötöttség



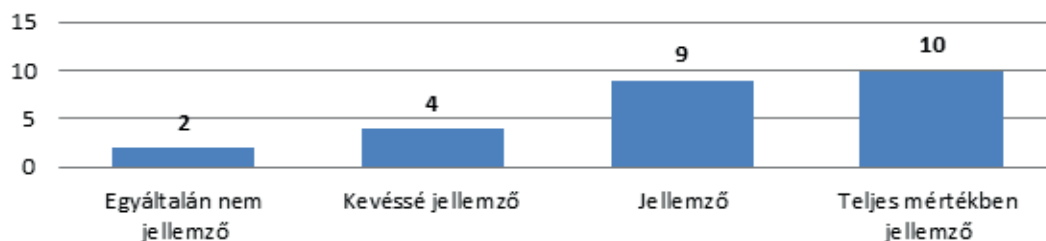
Gyakori szervezeti változások



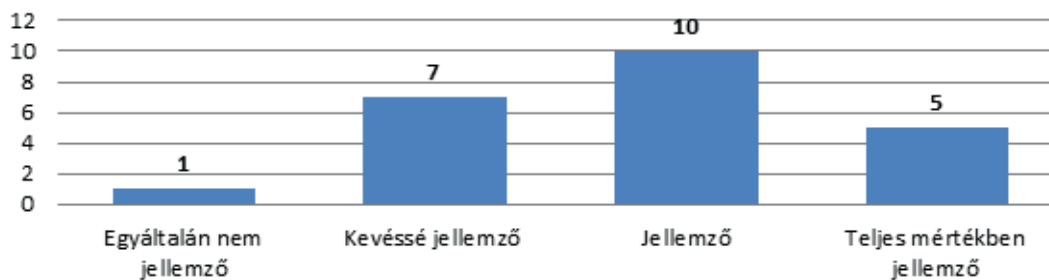
Túlzott munkaterhelés



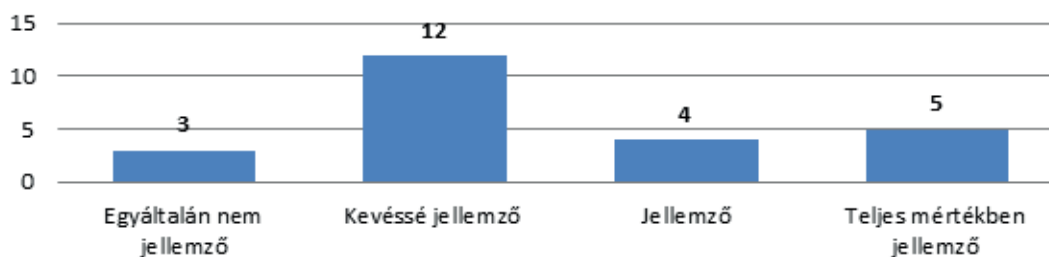
Karriercéljaik nem valósulnak meg



Túlzott és irreális előzetes elvárásokkal érkeznek, amelyek nem teljesülnek



A vezetők stílusa, attitűdjei



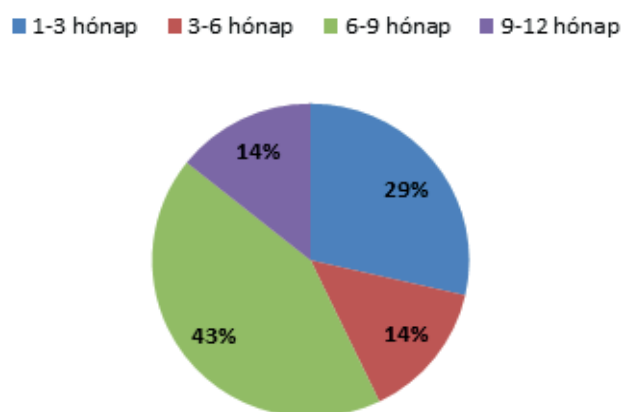
12. ábra: A pályakezdők munkahely elhagyásának lehetséges okai
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A pályakezdők munkahely elhagyásának leggyakoribb okai a válaszadók szerint az alacsony illetmény, a gyakori szervezeti változás, illetve a túlzott és irreális előzetes elvárásaik, amelyek nem teljesülnek. A munkahely elhagyása után jellemzően a versenyszférában helyezkednek el.

A válaszolók többsége fontosnak tartja a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők mentori rendszerének bevezetését, és túlsúlyban van az az álláspont, mely szerint a rendszer inkább decentralizált legyen, egy központi koordináló, programfejlesztő, módszertani szervezet-

tel, amely mellett a legtöbb kérdésben a szervezetek önállóan dönthetnek. Érdekes módon a korábbi mentoroknak az a véleménye, hogy a kialakítandó mentori rendszert nem szükséges jogszabályban rögzíteni.

A válaszok alapján megállapítható, hogy a mentorok szerint az ideális mentor program 6-9 hónap időtartamú, tehát a szokásos 6 hónapos próbaidőhöz illeszkedik. A korábbi mentorok többsége azon az állásponton van, hogy a mentorálttal történő ideális kapcsolattartás változó intenzitású, azaz eleinte a folyamatos jelenlét szükséges, később elegendő a mentorált igénye szerint. A kapcsolattartás mikéntjeként pedig túlnyomó részük a személyes és egyéb módot jelölte meg (például: online, telefon).



13. ábra: Ideális mentori program hossza
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszadók álláspontja szerint egy mentor ugyanabban az időszakban egyszerre 2-3 fő mentorálttal foglalkozhat. A közigazgatási ösztöndíjprogramok során azonban azt tapasztaltuk, hogy a legideálisabb, ha 1 mentor 1 mentoráltnak nyújt segítséget, így mi – lehetőség szerint – a programjaink során ehhez ragaszkodunk.

A mentorálási folyamat kialakítása kapcsán a korábbi mentorok többsége úgy nyilatkozott, hogy 1 mentor csak abban az esetben foglalkozhat más szervezeteknél vagy szervezeti egységeknél dolgozó pályakezdővel, ha nincs más megoldás, további 9 mentor pedig azon az állásponton van, hogy nem foglalkozhat, csak a saját szervezeti egységéhez érkező új belépővel. A mentor munkájának elismeréseként pedig túlnyomó részük a mentorálási időszakokhoz kapcsolódó anyagi elismerést és a rendszeres anyagi elismerést (például: bérpótlék) jelölte meg. Ebből kifolyólag a mentori rendszer működtetéséhez szükséges erőforrásként az anyagi forrásokat említette a mentorok jelentős része, a NKE mentori program működtetésében történő szerepvállalását pedig egyértelműen támogatták.

A korábbi mentorok nagy százalékának álláspontja szerint az NKE feladata elsősorban a mentorok felkészítése kell, hogy legyen, és javasolják kiterjeszteni a mentor programot a közszolgálati szervezetbe újként belépőkre, a munkavégzésből különböző okok miatt hosszabb időre kiesőkre, a más szervezetből vagy eltérő szakmai területről érkezőkre, valamint az új vezetőkre.

A mentorok kiválasztásában átlagos mértékben alkalmaznák a korábbi mentorok a szakmai életút felmérését és a pszichológiai kérdőívet vagy tesztet, teljes mértékben alkalmaznák a szóbeli interjút és a mentori tevékenységet szimuláló feladatokat, továbbá egyenlő arányban,

átlagosan és teljes mértékben a vezetői ajánlást. A mentori kiválasztási eljárásba pedig teljes mértékben bevonásra kerülne, álláspontjuk szerint a jelölt közvetlen vezetője, és csupán csak átlagos mértékben az érintett szervezet felső vezetője. Az imént említettek mellett átlagos mértékben jelenne meg az érintett szervezet emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakértője, a szervezeten belüli és kívüli kiválasztási szakértők, valamint a pszichológusok. Azonban a kollégákat, munkatársakat csak kevéssé vonnák be ebbe a folyamatba.

A kérdőívben szereplő kompetenciák közül a válaszadók teljes mértékben a szociális kompetenciákat, szakmai ismerteket és a tudásmegosztással kapcsolatos kompetenciákat érintenék a mentorok felkészítése során, és csupán átlagos mértékben a vezetői kompetenciákat, a szervezettel kapcsolatos ismereteket és a személyes kompetenciák fejlesztését.

A mentorok felkészítése során ugyanakkor a túlnyomó többség a tréning jellegű gyakorlati képzést és a workshopot preferálja, a felkészítés megtartására pedig kompetenciafejlesztésben jártas trénereket javasolnak. A mentorok munkájának és a mentori rendszer nyomon követésének nagyon fontos eszközeként a tapasztalat megosztó workshopot, után következő tréninget, mentorált általi értékelést és szakmai coachingot jelölte meg a korábbi mentorok jelentős része. Fontos vagy kevéssé fontos eszközök között pedig a helyszíni monitoring, az online monitoring, a mentorok által írt beszámolók, az esetfeldolgozó szupervíziók, a mentori rendszerre vonatkozó adatbekérés szerepelnek.

5. ÖSSZEGRZÉS

A kérdőívre adott válaszokból is egyértelműen kitűnik, hogy szükség van mentorálási programra, amelynek remek alapot biztosít a közigazgatási ösztöndíjprogramok mentori rendszere. Ezen programnak köszönhetően az ösztöndíjasok könnyebben tudnak beilleszkedni a munkakörnyezetbe és kisebb eséllyel hagyják el a munkahelyet rövid időn belül.

6. MELLÉKLETEK

6.1. 1. SZÁMÚ MELLÉKLET

A pályázó neve: _____ Születési dátum: _____ Ösz-
szpontszám: _____

Részvételét a programban:

- JAVASLOM
- NEM JAVASLOM

(indoklás): _____

Nyelvi szintfelmérés (külön lista alapján):

- KÜLÖNÖSEN JÓL MEGFELELT
- MEGFELELT
- NEM MEGFELELT

STRUKTURÁLT INTERJÚ ÉRTÉKELŐLAP

Kérem, röviden mutassa be szakmai érdeklődését!

Motiváció: Mi keltette fel a figyelmét a pályázati felhívásban? Miért jelentkezett a programra? Milyen tervei vannak 5-10 év távlatában? Mennyire akar/szeretne hosszabb távon a közigazgatásban dolgozni? Ha felvételt nyerne az ösztöndíjprogramba, milyen céljait tudná ez által megvalósítani? Milyen terület(ek) érdeklik leginkább a közsférában?

Pont
(0-4):

Felelősségtudat: Mit jelent az Ön számára a felelősség? Mi volt a legfelelősségteljesebb feladat, amivel eddigi pályája/élete során találkozott? Fel tud idézni olyan helyzetet, amikor vállalnia kellett döntései következményeit?

Pont
(0-4):

Együttműködés: A csoportos vagy az egyéni munkát preferálja inkább, miért? Milyen szerepet vállal legszívesebben csapatmunkákban? Milyen típusú emberekkel tud/nem tud együtt dolgozni? Elevenítsen fel egy helyzetet, amikor olyasvalakivel kellett együtt dolgoznia, akivel alapvetően nehéz volt az együttműködés, mi okozta a nehézségeket, mikén oldotta meg?

Pont
(0-4):

Etikus magatartás: Kormánytisztviselőként pályázat előkészítésében és elbírálásában vesz részt. Barátai szintén benyújtják a pályázatot, és megkérdezik, milyen szempontok alapján történik a pályázatok elbírálása. Mit tesz Ön ebben a helyzetben?
Mit jelent önnek az etikus magatartás? Mit gondol, miért helyeződik erre különösen nagy hangsúly a közigazgatásban? Elevenítsen fel egy tisztességtelen szituációt, ami Önnel, vagy környezetében történt?

Pont (0-4):

Szabálykövetés: Kérem, értékelje a szabálykövetését egy 10 fokú skálán! Meséljen egy olyan helyzetről, amikor rugalmasabban kezelt bizonyos szabályokat? (Mi történt pontosan szegett-e már szabályt, ha igen milyen szabályt szegett?) Mi volt az a helyzet eddigi pályája során, amikor a legnehezebb volt Önnek az elvárásokhoz/szabályokhoz alkalmazkodni? Van-e olyan eset, amikor van helye a szabályszegésnek, és miért?	Pont (0-4):
Problémamegoldás: Hogyan kezeli, ha problémával szembesül? Elevenítsen fel egy konkrét esetet, amikor nehéz problémával/kihívással szembesült, hogyan oldotta meg? Ösztöndíjasként azt a feladatot kapja, hogy össze kell állítania egy háttéranyagot Államtitkár úrnak. Hogyan kezd hozzá?	Pont (0-4):
Közéleti tájékozottságot mérő kérdés (külön lista alapján)	Pont (0-4):
1. 2. 3. 4.	
Viselkedési kultúra (öltözéke megfelelő, modora udvarias és viselkedése a helyzetnek megfelelő)	Pont (0-4):
Kommunikáció (érthetően, választékosan beszél, kongruens)	Pont (0-4):
Összpontszám (max. 36):	

Dátum: Budapest, 201_____

Interjúztató neve (nyomtatott betűkkel): _____

Interjúztató aláírása: _____

6.2. 2. SZÁMÚ MELLÉKLET

ELLENŐRZÉSI ADATLAP

ÖSZTÖNDÍJAS részére

<> Megyei Kormányhivatal

Az ellenőrizendő időszak:

.....

SZERVEZET, SZEMÉLYZET

Az ösztöndíjas szakmai gyakorlatának helyet adó szervezeti egység neve:

Az ösztöndíjas
Neve:

Elérhetősége:

ELHELYEZÉS

Az iroda elhelyezkedése

- | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> udvari | <input type="checkbox"/> utcai | <input type="checkbox"/> ablaktalan |
| <input type="checkbox"/> tágas | <input type="checkbox"/> szűk | |

Iroda létszáma:

- | | | |
|----------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2-4 | <input type="checkbox"/> 5-nél több |
|----------------------------|------------------------------|-------------------------------------|

Van-e az ösztöndíjasnak hivatali elérhetősége?

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> igen | <input type="checkbox"/> nem |
|-------------------------------|------------------------------|

Az ösztöndíjas hardver-ellátottsága:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> telefon | <input type="checkbox"/> számítógép, laptop |
| <input type="checkbox"/> fax, scanner | <input type="checkbox"/> nyomtató |
| <input type="checkbox"/> egyéb, éspedig: | |

Az ösztöndíjas szoftver-ellátottsága:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> iratkezelő szoftver | <input type="checkbox"/> szakrendszeri szoftver |
| <input type="checkbox"/> "office" csomag | <input type="checkbox"/> hivatali levelezőrendszer |
| <input type="checkbox"/> internet, intranet | <input type="checkbox"/> egyéb, pl. jogtár |

Szöveges megjegyzés:

.....

.....

.....

MUNKAVÉGZÉS

Az ösztöndíjas határozatot hozhat-e?

- | | |
|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> igen | <input type="checkbox"/> nem |
| <input type="checkbox"/> igen, de nem saját neve alatt | |

Az ösztöndíjas tevékenységének jellege

- | | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> back office | <input type="checkbox"/> front office | <input type="checkbox"/> terepi |
| <input type="checkbox"/> adminisztratív | | |

Rövid leírása, ha szükséges:

.....

.....

Az ösztöndíjas feladatait

- | | | |
|-------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> mentorától | <input type="checkbox"/> munkatársaitól | <input type="checkbox"/> közvetlen vezetőjétől |
|-------------------------------------|---|--|
- kapja.

Az ösztöndíjas a kapott feladatok mennyiségével

- | | | |
|------------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> elégedett | <input type="checkbox"/> nem elégedett | <input type="checkbox"/> többet szeretne |
| | | <input type="checkbox"/> kevesebbet szeretne |

Az ösztöndíjas a kapott feladatok minőségével

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> elégedett | <input type="checkbox"/> nem elégedett |
|------------------------------------|--|

Az ösztöndíjas a kapott feladatok kiosztásával, mennyiségével, minőségével kapcsolatos észrevételeit közvetlen vezetőjével, mentorával

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> közölte | <input type="checkbox"/> nem közölte |
|----------------------------------|--------------------------------------|

Ha nem, miért:

Ha igen, a kapott válasz:



Szöveges megjegyzés:

.....

.....

.....

KAPCSOLAT, KAPCSOLATTARTÁS

Az ösztöndíjas kapcsolata a közvetlen munkatársaival

- rossz megfelelő kiváló

Az ösztöndíjas kapcsolata közvetlen vezetőjével

- rossz megfelelő kiváló

Az ösztöndíjas kapcsolata kijelölt mentorával

- rossz megfelelő kiváló

Az ösztöndíjas kapcsolattartása mentorával

- napi szintű heti szintű ritkább

Az ösztöndíjas kapcsolattartása a Kormányhivatal PIB tagjával

- napi szintű heti szintű ritkább

Az ösztöndíjas a munkavégzéshez szükséges ismereteit

- mentorától munkatársaitól közvetlen vezetőjétől szerzi.

Szöveges megjegyzés:

.....

.....

.....

TOVÁBBFOGLALKOZTATÁS

Az ösztöndíjas továbbfoglalkoztatással kapcsolatos ígéretet, elutasítást, más jellegű információt kapott-e mentorától, közvetlen vezetőjétől, a Kormányhivatal PIB tagjától?

- igen nem

Az ösztöndíjas továbbfoglalkoztatását

- szeretné nem szeretné
- más munkakörben/szervezeti egységnél szeretné

Szöveges megjegyzés:

.....

.....

.....



SZAKMAI SEGÍTSÉGNYÚJTÁS

Amennyiben az ösztöndíjas a szakmai gyakorlat mellett felsőoktatási/felnőttképzési intézményben tanul, a Kormányhivatal ebben

- munkaidő-kedvezményrel támogatja nem támogatja
 egyéb módon támogatja, éspedig:

Az ösztöndíjas úgy érzi, hogy a Kormányhivatal (mentor, vezető, PIB tag, humánpolitika, pénzügy)

- minden kérdésére megfelelő választ adott nem adott kielégítő választ a kérdéseire

Az ösztöndíjas úgy érzi, hogy a Kormányhivatal (mentor, vezető, PIB tag, humánpolitika, pénzügy) a kellő mértékű tájékoztatást feladatairól, jogairól és kötelezettségeiről

- megadta nem adta meg

Az ösztöndíjas úgy érzi, hogy a Miniszterelnökség

- minden kérdésére megfelelő választ adott nem adott kielégítő választ a kérdéseire

Az ösztöndíjas úgy érzi, hogy a Miniszterelnökség a kellő mértékű tájékoztatást feladatairól, jogairól és kötelezettségeiről

- megadta nem adta meg

Az ösztöndíjas az ösztöndíj mértékével

- elégedett nem elégedett
 inkább elégedett inkább nem elégedett

Szöveges megjegyzés:



ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS

Az ösztöndíjas a képzések mennyiségével

- elégedett
- inkább elégedett

- nem elégedett
- inkább nem elégedett

Az ösztöndíjas a képzések minőségével

- elégedett
- inkább elégedett

- nem elégedett
- inkább nem elégedett

Az ösztöndíjas ezt a programot ismerősének

- ajánlaná

- nem ajánlaná

Az ösztöndíjas számára a legfontosabb a programban:

- fizetés
- szakmai tapasztalat

- kapcsolatépítés
- egyéb, éspedig:

.....

Volt-e olyan, amit a programtól várt, elvárt volna, de nem kapott meg?

- igen

- nem

Ha igen, mi volt az?

.....

.....

.....

.....

Egyéb észrevétel, kérés, kérdés, javaslat, tanács:

.....

.....

.....

.....

6.3. 3. SZÁMÚ MELLÉKLET

ELLENŐRZÉSI ADATLAP MENTOR részére

<> Megyei Kormányhivatal

Az ellenőrizendő időszak:

.....

SZERVEZET, SZEMÉLYZET

A mentor szervezeti egységének neve:

A mentor
Neve:

Elérhetősége:



ELHELYEZÉS

Az irodában elfoglalt helyét az ösztöndíjas választotta?

igen

nem

Az ösztöndíjas élt-e kifogással az elhelyezését illetően?

Amennyiben igen, milyen választ kapott rá?

.....
.....
.....

Az ösztöndíjas hardver- és szoftver-ellátottságával kapcsolatban volt/van probléma?

igen

nem

Amennyiben igen, milyen jellegű a probléma, megoldották-e, megoldható-e?

.....
.....
.....

Egyéb szöveges megjegyzés:

.....
.....
.....

MUNKAVÉGZÉS

Az ösztöndíjas határozatot hozhat-e?

igen

nem

igen, de nem saját neve alatt

Ennek oka:

.....
.....
.....

Az ösztöndíjas élt-e kifogással, panasszal tevékenységének jellege kapcsán?

igen

nem

Igen válasz esetén a kifogás, panasz és a megoldására tett intézkedés rövid leírása:

.....
.....
.....



Az ösztöndíjas feladatait

- mentorától
 munkatársaiktól kapja.
 közvetlen vezetőjétől

Az ösztöndíjas a kapott feladatok mennyiségével

- elégedett
 nem elégedett
 többet szeretne
 kevesebbet szeretne

Az ösztöndíjas a kapott feladatok minőségével

- elégedett
 nem elégedett

Az ösztöndíjas a kapott feladatok kiosztásával, mennyiségével, minőségével kapcsolatos észrevételeit közvetlen vezetőjével, mentorával

- közölte
 nem közölte

Ha nem, miért:

Ha igen, a kapott válasz:

Egyéb szöveges megjegyzés:

.....

.....

.....

KAPCSOLAT, KAPCSOLATTARTÁS

Az ösztöndíjas kapcsolata a közvetlen munkatársaival

- rossz
 megfelelő
 kiváló

Az ösztöndíjas kapcsolata közvetlen vezetőjével

- rossz
 megfelelő
 kiváló

Az ösztöndíjas kapcsolata kijelölt mentorával

- rossz
 megfelelő
 kiváló

Az ösztöndíjas kapcsolattartása mentorával

- napi szintű
 heti szintű
 ritkább

Az ösztöndíjas kapcsolattartása a Kormányhivatal PIB tagjával

- napi szintű heti szintű ritkább

Az ösztöndíjas a munkavégzéshez szükséges ismereteit

- mentorától munkatársaitól közvetlen vezetőjétől
szerzi.

Egyéb szöveges megjegyzés:

.....

.....

.....

TOVÁBBFOGLALKOZTATÁS

Az ösztöndíjas továbbfoglalkoztatással kapcsolatos ígéretet, elutasítást, más jellegű információt kapott-e mentorától, közvetlen vezetőjétől, a Kormányhivatal PIB tagjától?

- igen, nem

Az ösztöndíjas továbbfoglalkoztatását a Kormányhivatal

- szeretné nem szeretné
 más munkakörben/szervezeti egységénél szeretné

Egyéb szöveges megjegyzés:

.....

.....

.....

SZAKMAI SEGÍTSÉGNYÚJTÁS

Amennyiben az ösztöndíjas a szakmai gyakorlat mellett felsőoktatási/felnőttképzési intézményben tanul, a Kormányhivatal ebben

- munkaidő-kedvezményel támogatja nem támogatja
 egyéb módon támogatja, éspedig:

A Kormányhivatal (mentor, vezető, PIB tag, humánpolitika, pénzügy) az ösztöndíjasnak

- minden kérdésére megfelelő választ adott nem adott kielégítő választ a kérdéseire

A Kormányhivatal (mentor, vezető, PIB tag, humánpolitika, pénzügy) a kellő mértékű tájékoztatást az ösztöndíjas feladatairól, jogairól és kötelezettségeiről

megadta

nem adta meg

A Miniszterelnökség a mentor

minden kérdésére megfelelő választ adott

nem adott kielégítő választ a kérdéseire

A Miniszterelnökség a kellő mértékű tájékoztatást a mentornak feladatairól, jogairól és kötelezettségeiről

megadta

nem adta meg

Egyéb szöveges megjegyzés:

.....
.....
.....

ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS

A mentor az ösztöndíjas szakmai munkájával

elégedett

nem elégedett

inkább elégedett

inkább nem elégedett

A mentor az ösztöndíjas hozzáállásával

elégedett

nem elégedett

inkább elégedett

inkább nem elégedett

A mentor az ösztöndíjas viselkedésével

elégedett

nem elégedett

inkább elégedett

inkább nem elégedett

A mentor fentiekben élt-e kifogással az ösztöndíjas felé?

igen

nem



Igen válasz esetén mi volt a kifogás oka, megoldódott-e, megoldható-e?

.....
.....
.....
.....

Volt-e olyan, amit a programtól várt, elvárt volna, de nem kapott meg?

igen

nem

Ha igen, mi volt az?

.....
.....
.....
.....

Egyéb észrevétel, kérés, kérdés, javaslat, tanács:

.....
.....
.....
.....



III. A KÖZIGAZGATÁSI TEHETSÉGGONDOZÁSI RENDSZER KIÉPÍTÉSÉT MEGALAPOZÓ KUTATÁSI JELENTÉS

1. A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE ÉS MEGALAPOZÁSA

„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című, KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú projekt keretében valósult meg „A közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítését megalapozó kutatás”, amely során 47 fő közigazgatási felsővezető részvételével félig strukturált vezetői interjúkat rögzítettünk. Ennek eredményeként készítettük el az összefoglaló kutatási jelentést, amely a közigazgatási tehetséggondozási rendszer kiépítésére irányuló koncepció megírásának szakmai alapja és előzménye.

A kutatási célok eléréséhez az alábbi hipotéziseket (elő feltevéseket) állítottuk fel:

- A közigazgatásban szükség van a vezetői tehetségek kiválasztására és fejlesztésre, de nem minden területen.
- A vezetői tehetségek képzéséhez elengedhetetlen a személyes mentorálás.
- A vezetői tehetségek fejlesztése során az elsődleges fókusz a szociális és vezetői kompetenciák fejlesztése.
- A közigazgatásban nincsen általánosan ismert/elterjedt tehetséggondozó program.
- A kiválasztott és fejlesztett tehetségek pályán-tartásához az anyagi megbecsülés mellett, fontos a személyes figyelem, valamint a karrierterv (egyéni fejlesztési terv), amely biztosítja a személyes és szakmai fejlődést.

A félig strukturált vezetői interjúk során, a fenti tézisek igazolására vagy elvetésére kerestük a választ:

- Szükség van-e a vezetői tehetségek támogatására a közigazgatásban, a közigazgatás különböző szintjein?
- Hogyan definiáljuk a tehetséget (vezetői utánpótlást) a közigazgatásban? (jellemzők, szükséges kompetenciák, tehetségterületek - magas IQ/kognitív tehetség, szociális tehetség, vállalkozói tehetség, kreatív tehetség, tudományos tehetség, verbális tehetség, előadói tehetség).
- Létezik-e jelenleg a közigazgatásban tehetséggondozó program (akár az interjúalanyaok saját szervezetében, akár máshol, amiről hallottak)?
- Milyen módszer alkalmas leginkább a vezetői tehetségek kiválasztására? Honnan várja a közigazgatás a tehetségeket? (belső vagy külső erőforrás)
- Milyen típusú támogatás és módszer szükséges ahhoz, hogy egy kiválasztott tehetség vezetővé képzése (fejlesztése, felkészítése) eredményes és hatékony legyen?
- Mire van szükség ahhoz, hogy a kiválasztott és támogatott vezetői tehetségek a közigazgatásban maradjanak?
- Hogyan illeszkedik (illeszkedik-e) a tehetséggondozási program a karrier és életpálya programokhoz?
- Miként kapcsolódik össze a tehetségek gondozása a mentori rendszerrel?

Összességében elmondható, hogy a megkérdezett vezetők szerint egyértelműen szükség van a vezetői tehetségek támogatására a közigazgatásban és a közigazgatás különböző szintjein, annál is inkább, mert jelenleg nem létezik a közigazgatásban hivatalos tehetséggondozási program. A szervezeti egységek jelentős hányadánál természetesen foglalkoznak

a vezetői utánpótlás-kérdéssel, azonban ennek megoldása főleg a „hagyományos” formákon alapszik, és jórészt az érintett felsővezető belátásától, kezdeményezőkézségétől és aktivitásától függ. A válaszadók eltérő megoldásokról számoltak be. A kutatás alapvetései közül több kérdés is foglalkozott a közigazgatási vezetői tehetség definiálásával. Így körvonalazódott a közigazgatás vezetői tehetségének képe. Ennek eredményeként megfogalmazzuk a közigazgatási vezetői tehetségektől elvárható kompetenciákat. (3. táblázat). Ezzel beigazolódott az a hipotézisünk, hogy a vezetői tehetségek fejlesztése során a szociális és vezetői kompetenciák fejlesztésére kell fókuszálni.

A gyakorlati megvalósításra vonatkozóan a vezetők megfogalmazták, hogy a kialakításra kerülő közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszerre egyértelműen szükség van. A sikeres bevezetésnek, a fenntartható és eredményes működésnek az alábbi „támogató” kritériumait fogalmazták meg:

- a vezetői tehetséggondozás mindenképpen legyen része a karrier és életpálya programoknak, illeszkedjen ezekhez;
- a vezetői tehetséggondozáshoz kapcsolódjon hivatalos mentori tevékenység, hiszen a vezetői tehetségek képzéséhez – fejlesztéséhez - felkészítéséhez elengedhetetlen a személyes mentorálás;
- szakmailag és anyagilag is legyenek megbecsülve a programban tevékenyen résztvevő vezetők és mentorok;
- a bevezetés és fenntarthatóság érdekében legyen központi szabályozás, módszertani támogatás, de a megvalósítás maradjon helyi (szervezeti) szinten.

A kutatás eredményeként beigazolódott, hogy a közigazgatás elsősorban belső forrásból várja a tehetségeket, azonban a jelenleg tapasztalható kapacitáshiány miatt szívesen foglalkoznának külső forrásból érkező tehetségekkel is. Ebben a megfelelően felépített és működtetett kiválasztási rendszer adhat szakmai támogatást. A kutatásban részt vevő vezetők egyöntetűen azt állították, hogy a bevezetésre kerülő rendszer csak abban az esetben lehet működőképes, ha a tehetségek azonosításán túl a kiválasztott és fejlesztett tehetségek pályán-tartásához (megtartásához) az anyagi megbecsülés mellett a személyes figyelmet is megkapják. Az interjúalanyok karrierterv (egyéni fejlesztési terv) bevezetését is szorgalmazták, valamint kiemelt szerepet szánnának a Nemzeti Közszolgálati Egyetem képzéseinek és fejlesztő munkájának.

2. BEVEZETÉS

2.1. ELŐFELVETÉSEK, A KUTATÁS INDOKOLTSÁGA

A tehetségek iránti kereslet hosszú ideje folyamatosan nő a versenyszférában és a közszférában egyaránt. A magánszektor szervezetei karriermenedzsment, tehetségmenedzsment, vagy talent menedzsment programokat indítanak annak érdekében, hogy „becsalogassák”, majd később megtartsák a tehetségeket. Azért, hogy a közigazgatás megkezdje ezen a területen a felzárkózást, indokolt egy közigazgatási vezetői tehetségmenedzsment program létrehozása és elindítása, elsőként pilot jelleggel, a korábbi tapasztalatok felhasználásával. A közigazgatásban ez idáig fehér foltnak számító területéről beszélünk, a korábbi kutatások is

ezt igazolják.¹⁷ A kutatás célja, hogy a közigazgatás aktuális állapotának megfelelően képet adjon a vezetői tehetségek kiválasztásának szükségességéről és realitásáról, valamint a fejlesztés irányairól. A felmérés azt fogja tükrözni, hogy a jelenleg a közigazgatás különböző szintjein álló vezetők és HR vezetők mit tapasztaltak eddigi pályájukon, és mit gondolnak arról, hogy hogyan lehet eredményesen és hatékonyan biztosítani a közigazgatás vezetői utánpótlását. Ennek megfelelően indokolt volt a gyakorlatban dolgozó felsővezetők megkeresése, félig strukturált vezetői interjúk kapcsán, amelynek eredményeként, minőségi – kvalitatív primer információkhoz juthattunk, és e kutatási eredmények segítségével összeállítható majd a közigazgatási vezetői tehetségek gondozásának koncepciója.

2.2. A FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚS KUTATÁS MÓDSZERTANI JELLEMZŐI

A félig strukturált interjú kutatás módszertani háttérének alapjait a kutatás tervezési szakasza adta. A szakmai terv alapján megtörtént:

- a célok meghatározása,
- a kiindulási pontok (hipotézisek) felállítása,
- a konceptualizálás, azaz a mutatók megtalálása,
- az operacionalizálás, azaz a konkrét mérési eljárás meghatározása,
- és a kérdőív, vagyis az interjú vázlat elkészítése.

Interjút többféle megközelítésből készíthetünk. A félig strukturált interjú tervének elkészítésekor arra is figyelemmel voltunk, hogy az életkorra, a nemre, a családi állapotra, munkakörnyezetre, végzettségre, stb. vonatkozó kérdéseket fogalmazzunk meg, hiszen majd ebből alakulnak ki az elemzési szempontok. Témánk kapcsán kiemelten fontos volt, hogy a megfelelő minta válaszait kapjuk meg, hiszen kizárólag a közigazgatásban aktívan dolgozó vezetők véleményére voltunk kíváncsiak.

Egy félig strukturált interjúterv általában több nyitott kérdést tartalmazhat. Ezekben a kérdésekben nem szükséges a szóhasználatot előre rögzíteni, mert a válaszadóhoz, annak stílusához, színvonalához igazodik, s az ilyen interjúk alkalmazójának spontánul kell megfogalmaznia, illetve az érthetőség, pontosítás miatt újrafogalmaznia kérdéseit. Ezzel együtt az interjú előkészítésekor, igyekeztünk a lehető legpontosabban megfogalmazni kérdéseinket, hogy valóban minőségi információkhoz jussunk.

Az interjú vázlatában előre rögzítettük a jellemző kutatási téma területeket, meghatároztuk a főbb kérdésköröket, azaz az interjú „vezérfonalát”. A főbb kérdések mentén szakmailag egymásra épülő alkérdéseket határoztunk meg. Nem adtunk meg előre válasz lehetőségeket, hanem vártuk a megkérdezett vezetők véleményét, amit rögzítettünk.

¹⁷ Dr. Szabó Szilvia: A közszolgálati életpálya modell - Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban, 2.5 fejezet 34 – 39 p. AROP 2.2.17. Új közszolgálati életpálya http://magyaryprogram.kormany.hu/download/5/0b/a0000/07_HR_EletpalyaModell_AROP2217.pdf (A letöltés dátuma: 2017.12.12.)

3. KUTATÁS MENETÉNEK BEMUTATÁSA

3.1. AZ INTERJÚK SZAKMAI ELŐKÉSZÍTÉSE, MEGALAPOZÁSA

A kutatási munkacsoport¹⁸ elkészítette első körben a próbainterjúhoz, majd a tapasztalatok levonását, és a fejlesztést követően az éles interjúk kutatáshoz az alábbi minta dokumentumokat:

- 1) Próba interjú dokumentációs háttere:
 - Félig strukturált vezetői interjú vázlat minta dokumentuma, amelynek volt egy vezetőknek kiküldött rövidebb, letisztultabb verziója, és egy hosszabb, magyarázatokkal tűzdelt verziója a szakértők számára;
 - Szakértői beszámoló feljegyzés a próbainterjúról, amelyet minden szakértőnek el kellett készíteni;
 - Próbainterjú jegyzőkönyv minta;
 - A próbainterjúk Excel feldolgozó táblája;
 - A próbainterjúk szöveges átirata.
- 2) Éles interjú dokumentációs háttere:
 - Jegyzőkönyv minta, amely a jelenléti ívet és a személyes adatfelvételre vonatkozó kérdéseket tartalmazta;
 - Interjúk kérdéslista;
 - Az interjúk leiratának Word minta dokumentuma;
 - Az interjúk feldolgozásának Excel minta dokumentuma;
 - Az interjúkat lefolytató szakértők szakmai beszámolójához minta.

A minta dokumentáció alapján a szakmai elképzelésünk a kutatás lebonyolítására a következő volt:

- 1) próba interjúk minta dokumentációinak kialakítása;
- 2) a próbainterjúk tapasztalatainak levonása szakértőnként;
- 3) a munkacsoport vezető összefoglalja a szakértői tapasztalatokat, javaslatot tesz a minta dokumentáció esetleges módosítására;
- 4) az éles interjú minta dokumentációjának elkészítése,
- 5) éles interjúk lebonyolítása.

3.2. A PRÓBAINTERJÚK MENETE ÉS TAPASZTALATAI

Az elkészült dokumentumokat és az interjúk kérdéslistát 4 próba interjú során előzetesen teszteltük.

A munka során a szakértő kollégák feladata volt a minta dokumentumok és kutatási módszer tesztelése, így a munka során figyelemmel kísérték, hogy:

- jól működik-e, gördülékeny-e a szervezés és kapcsolatfelvétel folyamata, megfelelő-e az információ átadás, az interjú előkészítése teljes körű és érthető-e;
- megfelelő-e a telefonos/e-mailes kapcsolatfelvétel minősége és információ tartalma,
- a kialakított kérdéslista jól működik-e, beválik-e a próbainterjú során,

¹⁸ A félig strukturált interjúk felvételében és feldolgozásában résztvevő szakértők: Dr. Kriskó Edina, Dr. Szabó Szilvia, Krepelka Ágnes, Sziklai-Eröss Katalin, Kopornyik Zoltán, Dr. Járdánházy Monika

- külön figyelmet kapott a megkeresett vezetők véleménye, építő kritikai szemlélete.

A próbainterjúk eredményeinek összesítését követően megtörtént a kérdéslista javítása, finomhangolása.

3.3. *AZ ÉLES INTERJÚK MENETE, SZAKÉRTŐI TERHELÉSEK*

A próbainterjúk utáni munkákat követően 47 „éles” interjú lefolytatására került sor. A 47 fő vezetővel eredményes, megbízható és hiteles interjúkat bonyolítottak le a szakértő kollégák. Az interjúk rögzítése, dokumentálása az eredetileg kialakított és jóváhagyott dokumentáció mentén és formában zajlott.

3.4. *A KUTATÁSI PERIÓDUS IDŐBELISÉGE*

A próbainterjúk kutatás 2017. nyarán zajlott, elsősorban június hónapban: Az éles interjúk kutatásra ezt követő időszakban 2017. július - augusztus hónapokban került sor, amely a szakértői kutatási jelentések elkészítésével zárult.

4. A VEZETŐI UTÁNPÓTLÁS BIZTOSÍTÁSÁRA SZOLGÁLÓ TEHETSÉGGONDOZÁSI PROGRAM KÖZIGAZGATÁSI KONCEPCIÓJÁT ELŐKÉSZÍTŐ FÉLIG STRUKTURÁLT VEZETŐI INTERJÚK JEGYZŐKÖNYVE

Az éles interjúk alkalmával minden vezető esetében szükséges volt egy jegyzőkönyv kitöltése, amely két részből állt:

- 1) Jelenléti ív tartalma:
 - a válaszadó vezető adatai, elérhetőségei;
 - az interjút felvevő szakértő adatai, elérhetőségei;
 - az interjú helyszíne;
 - időintervallum, azaz az interjú felvételének pontos ideje és időpontja;
 - mindkét résztvevő (interjúalany és interjúztató szakértő) eredeti aláírása.
- 2) Személyes adatfelvételi lap az alábbi információk rögzítésére szolgált:
 - nem;
 - életkor;
 - legmagasabb iskolai végzettség;
 - közszerületi terület, hivatásrend;
 - szervtípus;
 - munkakör;
 - HR-es vagy sem;
 - állományviszony;
 - közigazgatásban eltöltött évek száma;
 - vezetői pozícióban eltöltött évek száma.

5. A VEZETŐI UTÁNPÓTLÁS BIZTOSÍTÁSÁRA SZOLGÁLÓ TEHETSÉGGONDOZÁSI PROGRAM KÖZIGAZGATÁSI KONCEPCIÓJÁT ELŐKÉSZÍTŐ FÉLIG STRUKTURÁLT VEZETŐI INTERJÚK VÁZLATA

Az interjú munkához az alábbi főbb kérdéseket határoztuk meg

Bevezető szakasz

- I. Interjú alany vezetői életútjával kapcsolatos kérdések
- II. A tehetségről (vezetői tehetségről) alkotott kép
- III. A vezetői tehetségek érvényesülése a közigazgatásban
- IV. A közigazgatási tehetséggondozási rendszer jelenlegi helyzetével és működésével kapcsolatos vélemények és ismeretek
- V. Etalon személyek azonosítása és a vezetői attitűd meghatározása
- VI. Milyen keretfeltétele van (kell, hogy legyen) Ön szerint egy tehetséggondozási rendszer hatékony működtetésének? (szervezeti/intézményi háttér, szükséges erőforrások, folyamat elemek, milyen szervezeti körre terjed ki, mi kerüljön a kormányrendeletbe, jogszabályi háttér)
- VII. A tehetséggondozási rendszer bevezetésére vonatkozó módszertani kérdések:

Záró szakasz

Ezt követően alakítottuk ki az interjú kérdéssorának rövidített és teljes változatát.

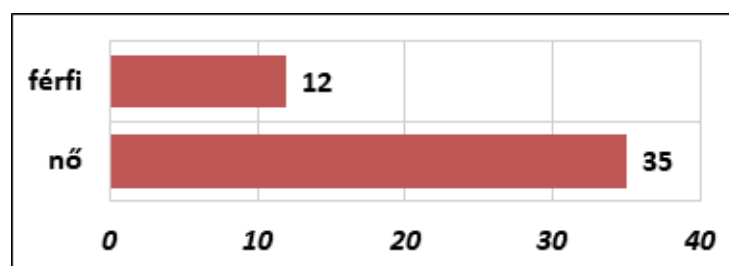
Az interjú kérdéssorának rövidített változatát előzetesen, tájékoztatásul megkapták a kutatásban résztvevők.

6. A MINTA JELLEMZŐI ÉS BEMUTATÁSA (STATISZTIKAI ADATOK GRAFIKUS BEMUTATÁSA, AZ INTERJÚ ALANYOK BEMUTATÁSA, SZAKMAI ÉLETÚT)

6.1. A MINTA JELLEMZŐI ÉS BEMUTATÁSA

Ahogy korábban már jeleztük, összesen 47 fővel sikerült a kutatási periódusban sikeres és eredményes interjút rögzíteni. A személyes találkozó alkalmával felvett jegyzőkönyv személyes adatfelvételi lapja alapján az alábbiakban jellemezhető a minta összetétele.

A 47 fő válaszadó közül 12 fő volt férfi és 35 fő volt nő. Ezek alapján a válaszadók 75 %-a nő volt, amely arány alapvetően jellemző a közigazgatásra. (1. ábra)



1. ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása (fő) (N=47)

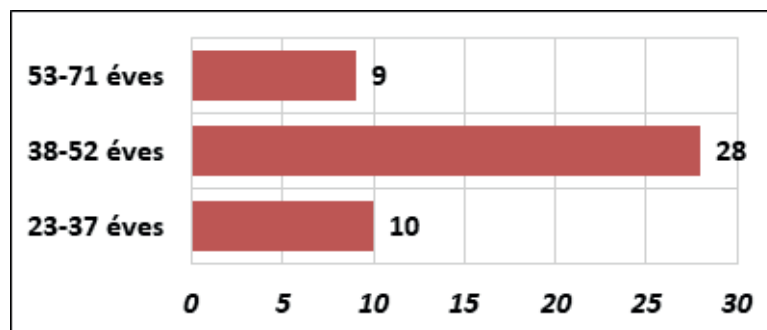
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az életkor vonatkozásában minden válaszadó a pontos életkorát adta meg a kérdésünkre válaszolva, azonban a téma jellege, és a napjainkban kiemelkedően fontos generációs sajátosságok figyelembevételével az egyes generációknak megfelelő kategóriákat hoztuk létre faktoranalízis segítségével.

Hazánkban a munkaerő-piaci jelenlét alapján 5 jól szegmentálható generációt különböztünk meg 2017-ben:¹⁹

- 1) Veterán generáció, építők generációja: 1925-1945 között születettek (72-92 évesek),
- 2) Baby boom generáció 1946-1964 között születettek (53-71 évesek),
- 3) X-generáció 1965-1979 között születettek (38-52 évesek),
- 4) Y-generáció 1980-1994 között születettek (23-37 évesek),
- 5) Z-generáció 1995-2009 között születettek (8-22 évesek).

Ezekből a Baby-boom, az X és az Y generáció véleményére voltunk kíváncsiak. A válaszadók közül 9 fő az 1946–1964 között születettek csoportját képviseli, azaz a válaszadók majdnem 20%-a ide sorolható az életkora alapján. Az X generációt a válaszadók közel 60%-a képviseli, és szintén 20%-os az arány az Y generáció reprezentálásában (2. ábra).

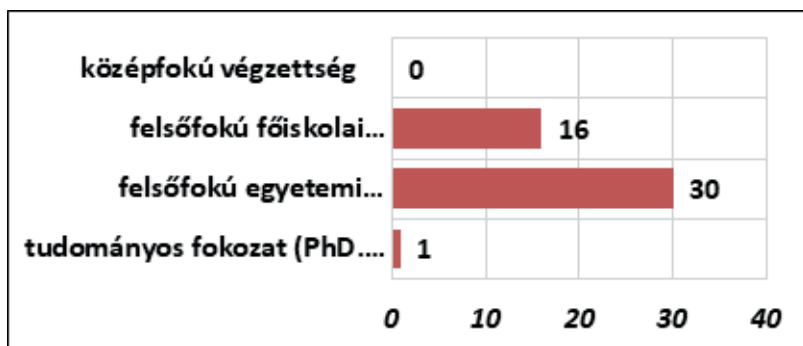


2. ábra: A válaszadók életkor szerinti megoszlása (fő) (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Kíváncsiak voltunk a kutatásban résztvevők legmagasabb iskolai végzettségére. 1 főnek van tudományos (PhD) fokozata, 30 fő, azaz a válaszadók 64%-a rendelkezik valamilyen felsőfokú egyetemi (MA, MsC) végzettséggel, 16 fő (34%) pedig felsőfokú főiskolai (BA, BsC) végzettséggel. A megkérdezett vezetők között mindenkinek van középfokú végzettségnél magasabb, felsőfokú iskolai végzettsége. Ez az eredmény előre megfelelt a várakozásainknak. (3. ábra)

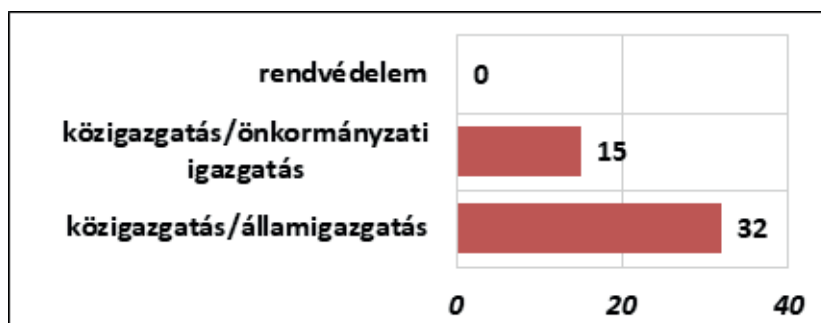
¹⁹ Szabó Szilvia: The employer brand as tool for the generation management in public sector

In: Ekonomski Fakultet Subotica (szerk.) XXII International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management: proceedings. 669 p. Subotica, Szerbia, 2017.05.19 Subotica: Ekonomski Fakultet Subotica, 2017. pp. 601-606. (ISBN:978-86-7233-362-6) 603 p



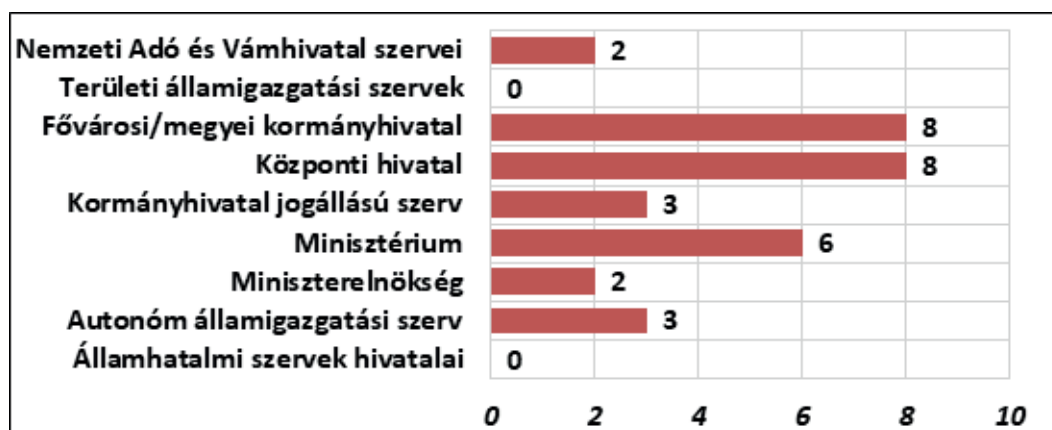
3. ábra: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása (fő) (N=47)
Forrás:a szerzők saját szerkesztése

A kutatás egésze a közigazgatás területén zajlott, a lenti ábrán látható, hogy a mintába 15 fő került bele az önkormányzati igazgatásból (32%), és 32 fő került bele az államigazgatásból (68%).



4. ábra: Ön melyik közszolgálati területen, mely hivatásrend tagjaként dolgozik? (fő) (N=47)
Forrás:a szerzők saját szerkesztése

A 32 fő államigazgatási területen dolgozó vezető beosztású válaszadó közül 2 fő a NAV, 8 fő Fővárosi/megyei kormányhivatal, 8 fő központi hivatal, 3 fő kormányhivatal jogállású szerv, 6 fő minisztérium, 2 fő Miniszterelnökség és 3 fő autonóm államigazgatási szerv foglalkoztatójaként tevékenykedik jelenleg (5. ábra).



5. ábra: Az államigazgatáson belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik? (fő) (N=32)
Forrás:a szerzők saját szerkesztése

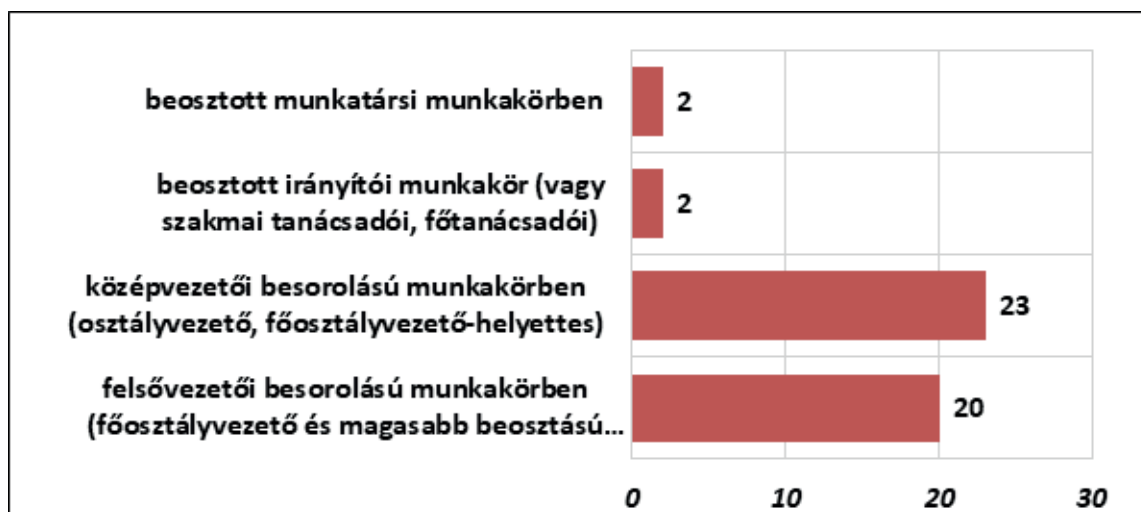
Az önkormányzati igazgatás területén dolgozó 15 fő közül az alábbiak szerint oszlik meg szervtípusonként a válaszadók száma (6. ábra):

- 1) 2 fő: Nagyközségi önkormányzatok képviselőtestületeinek hivatala;
- 2) 3 fő: Megyei önkormányzatok közgyűléseinek hivatala;
- 3) 5 fő: Fővárosi kerületi önkormányzatok képviselőtestületeinek hivatala;
- 4) 1 fő: Főpolgármesteri hivatal;
- 5) 4 fő: Megyei jogú városi önkormányzatok képviselőtestületeinek hivatala;



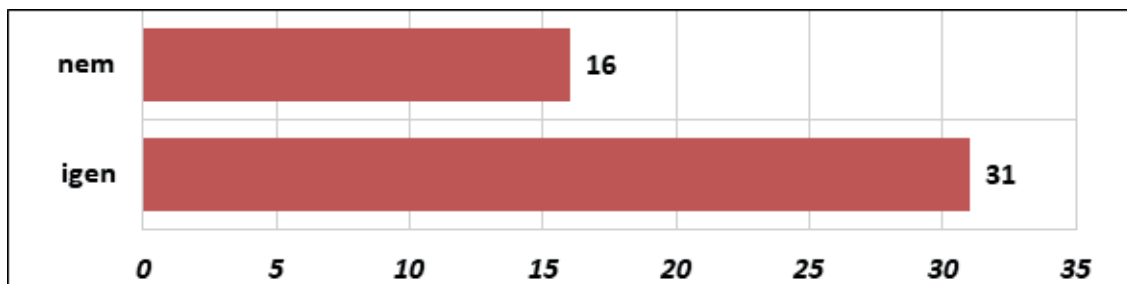
6. ábra: Az önkormányzati igazgatáson belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik? (fő) (N=16)
 Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 47 fő válaszadóból 2 fő beosztotti (de alapvetően vezetői vagy irányítói feladatokat ellátó) munkakörben, és további 2 fő beosztott irányítói munkakörben (vagy szakmai tanácsadói, főtanácsadói munkakörben) dolgozik. Ez összesen a válaszadók 8,5%-a. A felkeresett vezetők 47%-a középszintű (osztályvezetői, főosztályvezető-helyettesi) besorolású munkakörben dolgozik, és 42,5%-a felsővezetői besorolású (főosztályvezető és magasabb besorolású) munkakörben lát el feladatokat (7. ábra).



7. ábra: Milyen munkakörben dolgozik? (fő) (N=47)
 Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Emberi erőforrás gazdálkodási területen a válaszadók 66%-a érintett jelenleg, azaz a válaszadók többsége HR területen lát el vezetői feladatokat és beosztást (31 fő). (8. ábra).



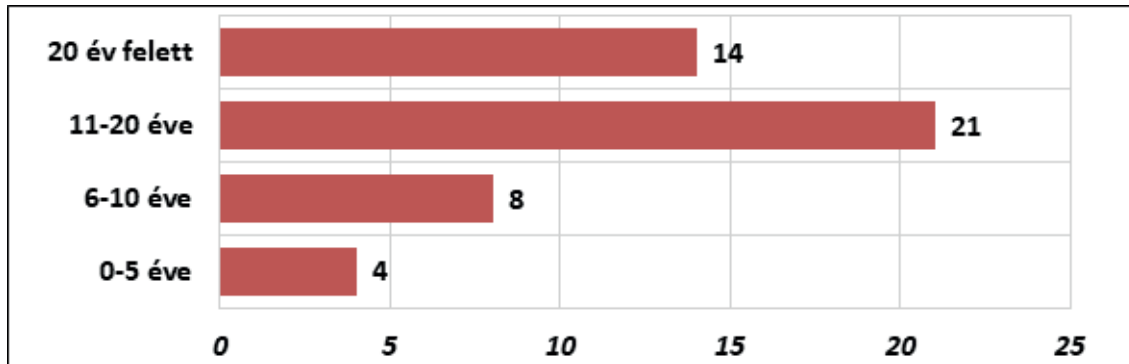
8. ábra: Emberi erőforrás gazdálkodást végző (HR) szakterületen dolgozik? (fő)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az állományviszony vizsgálata során kiderült, hogy a válaszadók 40%-a (19 fő) dolgozik kormánytisztviselőként, 36%-a jelenleg köztisztviselő (17 fő), 21%-a állami tisztviselő (10 fő), és 1 fő tartozik a munka törvénykönyv hatálya alá (9. ábra).



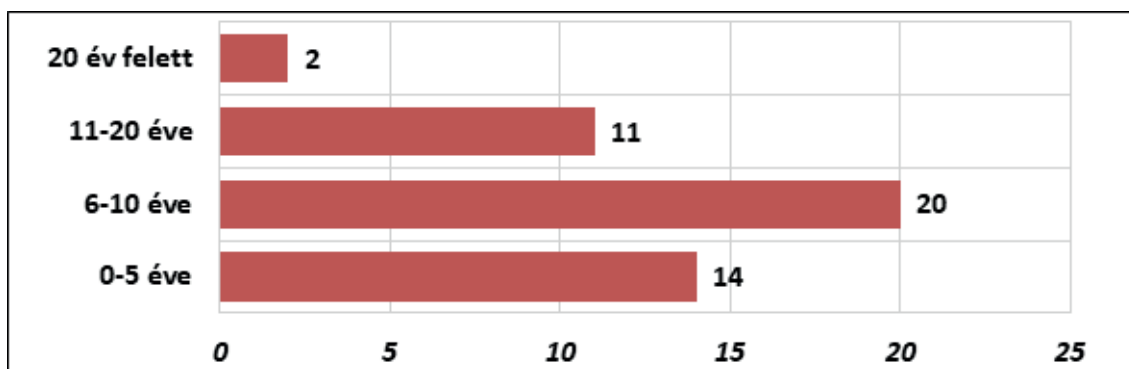
9. ábra: Milyen állományviszonyban dolgozik? (fő)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszadók majdnem fele (21 fő – 45%) több mint 10 éve, de kevesebb, mint 20 éve dolgozik a közigazgatásban (10–20 év között). Nem meglepő, hogy a megkérdezett vezetők közül 14 fő (30%) több mint 20 éve a közigazgatásban dolgozik. Kevesebb, mint 5 éve van jelen 4 fő, és 6 – 10 év közötti a munkaviszonya 8 főnek, ami a válaszadók 17%-át jelenti. (10. ábra)



10. ábra: Hány éve dolgozik a közigazgatásban? (fő)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A megkérdezett vezetők közül vezetői pozícióban dolgozik több mint 20 éve 2 fő vezető és 11–20 éve 11 fő válaszadó. A vezetők több mint 40 %-a 6–10 év közötti tapasztalattal rendelkezik. Frissen kinevezett (0–5 év) 14 fő (11. ábra).



11. ábra: Hány éve tölt be vezetői pozíciót? (fő)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

6.2. A MINTA JELLEMZŐI ALAPJÁN LEVONT KÖVETKEZTETÉSEK, ÖSSZEFÜGGÉSEK

A minta statisztikai elemzése többségében a várakozásainknak megfelelő képet mutat, hiszen előzetesen több információnk is volt a mintába bevont vezetőkkel kapcsolatban. Az előzetes szervezésnek megfelelően tudtuk, hogy vezetőkkel (felső és középvezetőkkel) veszünk fel a félig strukturált interjú beszélgetéseket, és megfelelő információval rendelkezünk a szervezeti egységekről is. Tudtuk előzetesen, hogy a munkánkba bekapcsolódó vezetők többsége HR-es területen tevékenykedik, ez a téma jellege miatt is indokolt volt, hogy HR közeli vezetők kerültek kijelölésre a munkafolyamatba.

A mintán felvett statisztikai adatok összesítése és elemzése alapján kaptunk meglepő és érdekes információkat is, amelyek meghatározóak lehetnek az interjú szakmai kérdéseinek elemzésekor és az összefüggések meghatározásakor, elemzésekor. Így a kutatási eredményeknél érdemes lesz figyelembe venni az alábbiakat:

- A válaszadásban érintett vezetőknél – a nemek arányára jellemzően – szintén a nők vannak többségben, ami nem meglepő, hiszen a közigazgatási területen is a nők képviselik a munkavállalók zömét. Kutatásunk szempontjából a tehetségről alkotott kép meghatározásában, és a tehetségekkel való foglalkozás definiálásában lehet jelentősége, hogy férfi vagy női vezetővel beszélgettünk.
- A generációs sajátosságok alapján a tehetségmenedzsment program kidolgozásában, működtetésében és fejlesztésében nagy szerepe lesz az Y generáció tagjainak, azt azonban szem előtt kell tartani, hogy a vezetői tehetségek elsősorban már az X generáció tagjai közül kerülnek ki. Fontos szempont lesz a generációs sajátosságok definiálása a tehetségekkel való foglalkozásban, amire hangsúlyt kell helyoznünk a kutatásunk elemzésekor is.
- A statisztikai adatok összesítéséből látszik, hogy az államigazgatás területének méretéből fakadóan, dupla súllyal jelenik meg a kutatásban; ezt a pilot program kialakításánál is figyelembe kell venni. Ennek megfelelően érdekes szempontot jelent, hogy a tartalmi részben milyen válaszok születtek.
- A válaszadók többsége jelentős közigazgatási munkatapasztalattal és vezetői gyakorlattal rendelkezik, így hiteles és mérvadó a tőlük származó minőségi információ.

7. AZ EGYES INTERJÚK SORÁN A SZAKMAI KÉRDÉSKÖRÖKRE KAPOTT VÁLASZOK ÖSSZESÍTETT JELLEMZŐI – GRAFIKUS MEGJELENÍTÉSE ÉS ELEMZÉSE

7.1. AZ ELEMZÉSI SZEMPONTOK BEMUTATÁSA, MUNKAMÓDSZER (ÖSSZESÍTÉS, GRAFIKUS MEGJELENÍTÉS, FAKTORANALÍZIS)

A kutatási anyag szerkezeti felépítésére jellemző, hogy lépésről lépésre követi az eredeti kérdőív, és az összesítő tábla (Excel) tartalmát és vázát, mindezt kérdésenkénti bontásban. Az előzetesen meghatározott mintadokumentumokat a szakértők feltöltötték, így az interjúk beszélgetésből készült egy Word leirat, majd ennek a teljes összesítő dokumentuma. Emellett minden Word dokumentumot a tartalomelemzés kutatási módszerével dolgoztunk fel, egy előre kialakított Excel sablon segítségével.

A kutatási anyagban minden kérdést pontról pontra elemeztünk végig. A munka szerkezeti felépítésére jellemző, hogy minden kérdés alatt megtalálhatóak a vezetők által adott válaszok, amelyeket a már említett módon kategorizáltunk. A prognosztizálható eredményeknek megfelelően a kategóriákat előzetesen alakítottuk ki a tartalomelemző táblázatban. A könnyebb átláthatóság miatt pirossal jelöltük az általunk eredetileg megadott válasz kategóriákat, amelyekre a feltételezéseink szerinti válaszokat reméltük. A további kategóriákat – tartalomelemző munkánk során kialakult – feketeszínnel jelöltük ebben a szövegben. Ennek az elkülönítésnek abban jelentkezik a haszna, hogy bizonyos esetekben megfigyelhető, hogy amit szakértőként, fejlesztőként gondoltunk, nem biztos, hogy akkora jelentőségű a gyakorlatban, illetve a vezetők más-más szempontokra helyezik a hangsúlyt, ha a vezetői tehetségek kérdéséről beszélünk. Tehát az egyes kérdések esetében megmutatja a vezetők önálló értékítéletét, vagyis az eredetileg általunk elképzelt lehetőségekhez képest valójában mit is mutat a gyakorlat.

Az egyes válaszokra adott véleményeket - ahol értelmezhető volt - grafikusan is megjelenítettük. A válaszoknak az említési gyakoriságát értelmeztük, a szórást és a százalékos arányo-

kat nem számoltuk ki. Ebben a formában is szemléletes, beszédes és jól követhető a kutatási jelentés.

Kiemelkedő állomása a munkánknak, hogy a faktoranalízis egyszerűbb módszerét használva alakítottunk ki összevont kategóriákat, amely szemléletesebbé, majd a koncepció kialakításánál kézzelfoghatóbbá teszi az egyes témákban elhangzottakat. A faktoranalízis módszertanából kiindulva, azokban az esetekben, amikor nagyon sok válasz kategória született, de bizonyos közös szempontok, tulajdonságok, jellemzők mentén csoportosítani lehetett őket, az összevonások alapján csoportosított kategória rendszereket hoztunk létre. Ez segített többek között a vezetői tehetségek vonatkozásában az egyes kompetencia kategóriák kialakításában.

7.2. RÖGZÍTÉS MÓDJA

A szakértők a rendelkezésre álló lehetőségek közül az alábbi formákat és módszereket használták. (1. táblázat)

Munkamódszer	alkalom
diktafon, telefon hangrögzítés	26
legépelés laptopon	34
kézzel jegyzetelés	5
nincs rögzítés csak beszélgetés	1

1. táblázat: Szakértői munkamódszerek
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Minden esetben arra törekedtek a szakértők, hogy a lehető legpontosabban megmaradjanak az információk, így ahol engedélyt kaptak rá, diktafonon rögzítették, majd hanganyag alapján szó szerinti átiratot készítettek.

7.3. AZ INTERJÚALANYOKRÓL KIALAKULT SZAKÉRTŐI KÉP (SZEMÉLYES BENYOMÁSOK)

Az interjúk során a szakértők feladata volt az interjú alanyok hozzáállásának megfigyelése és a benyomásuk összegzése. A munkacsoport vezetője a szakértői interjúk kérdéslista aljára készített el egy sablont, amelyben rögzíteni kellett a személyes benyomásokat az interjú alanyról és az interjú hangulatát (2. táblázat).

nyitott interjúalany (beszédés)	fő: 44
zárt interjúalany (harapófogó)	fő: 2
elutasító (nem együttműködő)	fő: 1
ismeretei magas szinten vannak	fő: 27
ismeretei átlagosak szinten vannak	fő: 16
ismeretei felületes szinten vannak	fő: 3
nem sok ismerete van a témáról	fő: 2
hiteles információk	fő: 43

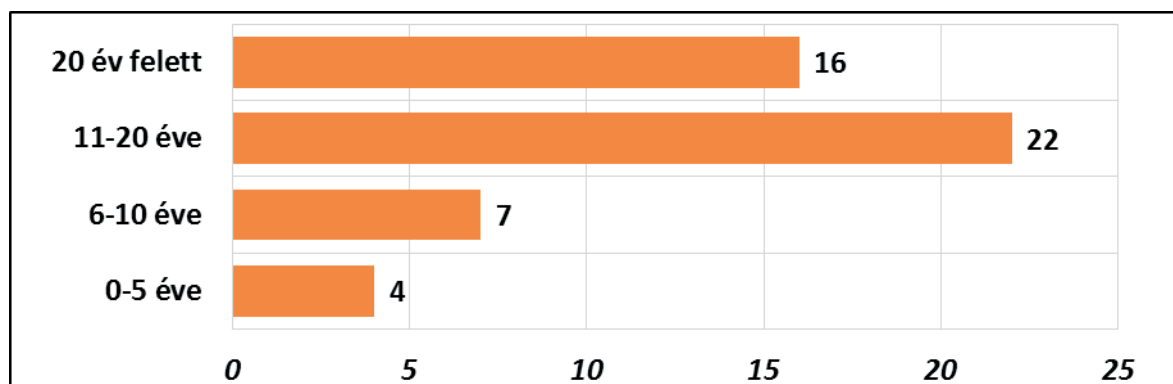
2. táblázat: Szakértők benyomása az interjú alanyokról (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszadó vezetők többsége beszédés volt, a megkérdezett 47 főből 44 fő, azaz a válaszadók 94%-a nyitott interjú alanynak bizonyult. 2 fő zárt interjú alany volt, és 1 fő volt inkább elutasító a témával és a helyzettel kapcsolatban. Az interjút felvevő szakértők úgy érezték, hogy 27 vezetők voltak magas szinten az ismeretei a tehetséggondozás témával kapcsolatban, ez a válaszadók 46,5%-a, valamint átlagos szinten volt 34%-a (16 fő). Itt valószínűsíthetően a HR-es és nem HR-es vezetők aránya is visszaköszön, hiszen a HR területen jártas vezetők állnak közelebb a vezetői utánpótlás kérdéshez szakmailag. Összességében a válaszadók közül 72%-ot, azaz 43 fő vezetőt ítélték meg úgy a szakértők, hogy hiteles információs forrásként vettek részt a kutatásban.

7.4. INTERJÚ ALANY VEZETŐI ÉLETÚTJÁVAL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK

Az első kérdéskörben három alkérdés hangzott el, amelyek a ráhangolódó, bevezető szakaszt jelentették az interjú során. A kérdésekre jellemző volt, hogy első körben a megkérdezett vezetőknek a saját pályájáról kellett beszámolnia, arra kértük, hogy „történetiségét tekintve” mutassa be saját pályafutását, a legfontosabb évszámok (fordulópontok) említésével.

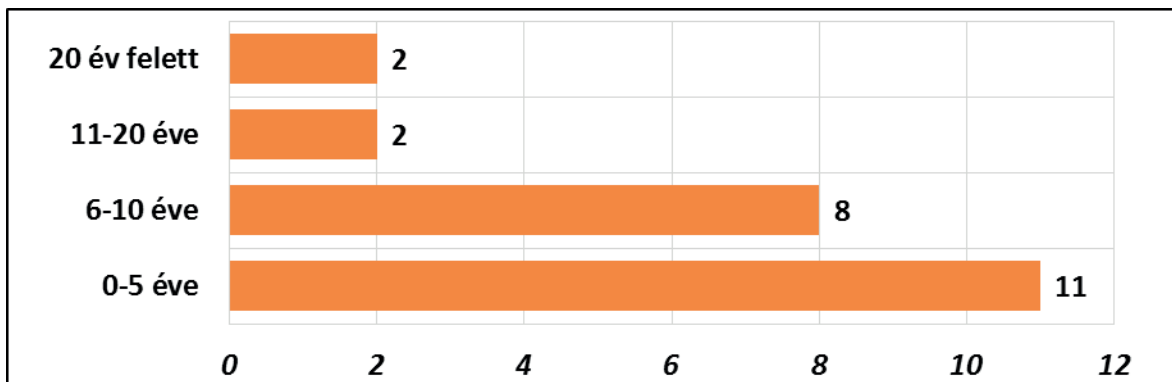
A sokszínű és változatos életpályákból egyértelműen kitűnt, hogy a válaszadók 80%-ának (16+20 fő) több, mint 10 éves szakmai tapasztalata van a közigazgatásban (12. ábra).



12. ábra: Hány évet töltött a közigazgatáson belül? (fő) (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

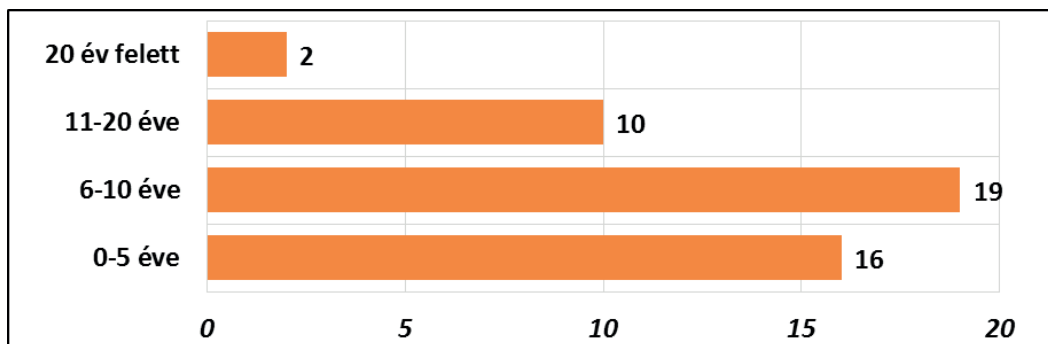
Kiegészítve a 13. ábra adataival az is szembeűnő, hogy aki kevesebb időt töltött a közigazgatásban, annak arányosan több munkatapasztalata van a közigazgatáson kívül, hiszen 8 fő

(válaszadók 17%-a) 6-10 évet dolgozott a piaci szektorban, míg a válaszadók 23%-a, azaz 11 fő 5 év, vagy annál kevesebb tapasztalattal rendelkezik a közigazgatáson kívülről (13. ábra).



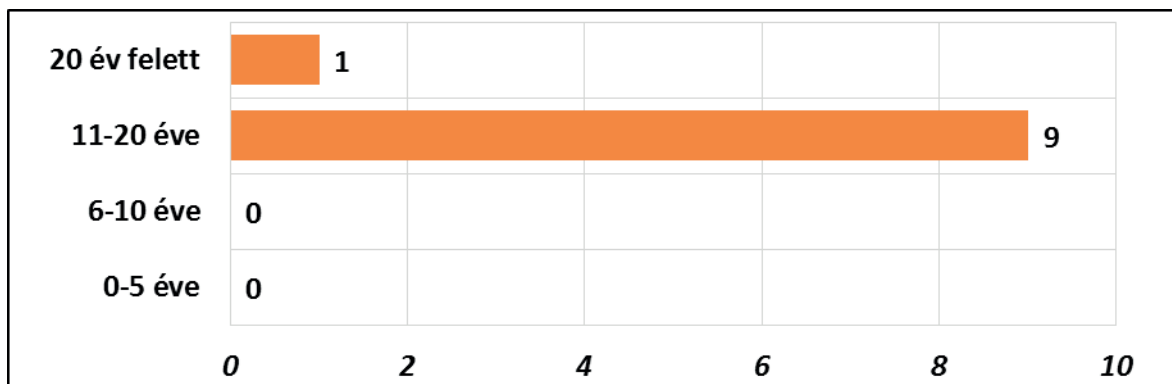
13. ábra: Hány évet töltött közigazgatáson kívül? (fő) (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 14. ábra alapján elmondhatjuk, hogy a válaszadók közül eddig 2 fő van, aki több, mint 20 éve tölt be vezetői pozíciót a közigazgatásban és 10 fő, azaz a válaszadók 21%-a dolgozik 11–20 év között vezetőként a rendszerben. A 14. ábra tartalmát összevetve a 13. ábrával megfigyelhető, hogy ezek azok a vezetők, akik a munkájukban eltöltött évek jelentős részét a közigazgatásban töltötték el. A megkérdezett vezetők jelentős aránya, közel 75% 10, vagy annál kevesebb ideje tölt be vezetői pozíciót. 16 fő vezető pedig (34%) 5 éve, vagy annál kevesebb ideje, illetve frissen kinevezett vezető.



14. ábra: Hány évet töltött eddig a közigazgatásban vezetőként? (fő)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy a megkérdezett vezetők közül ki, és hány évet töltött el beosztotti állományban. A 47 fő válaszadóból mindösszesen 10 fő, azaz 21% volt, aki beosztottként is dolgozott, ebből 1 fő több, mint 20 évet, és 9 fő 11 – 20 év közötti időszakot. (15. ábra)



15. ábra: Hány évet töltött eddig a közigazgatásban beosztottként? (fő)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

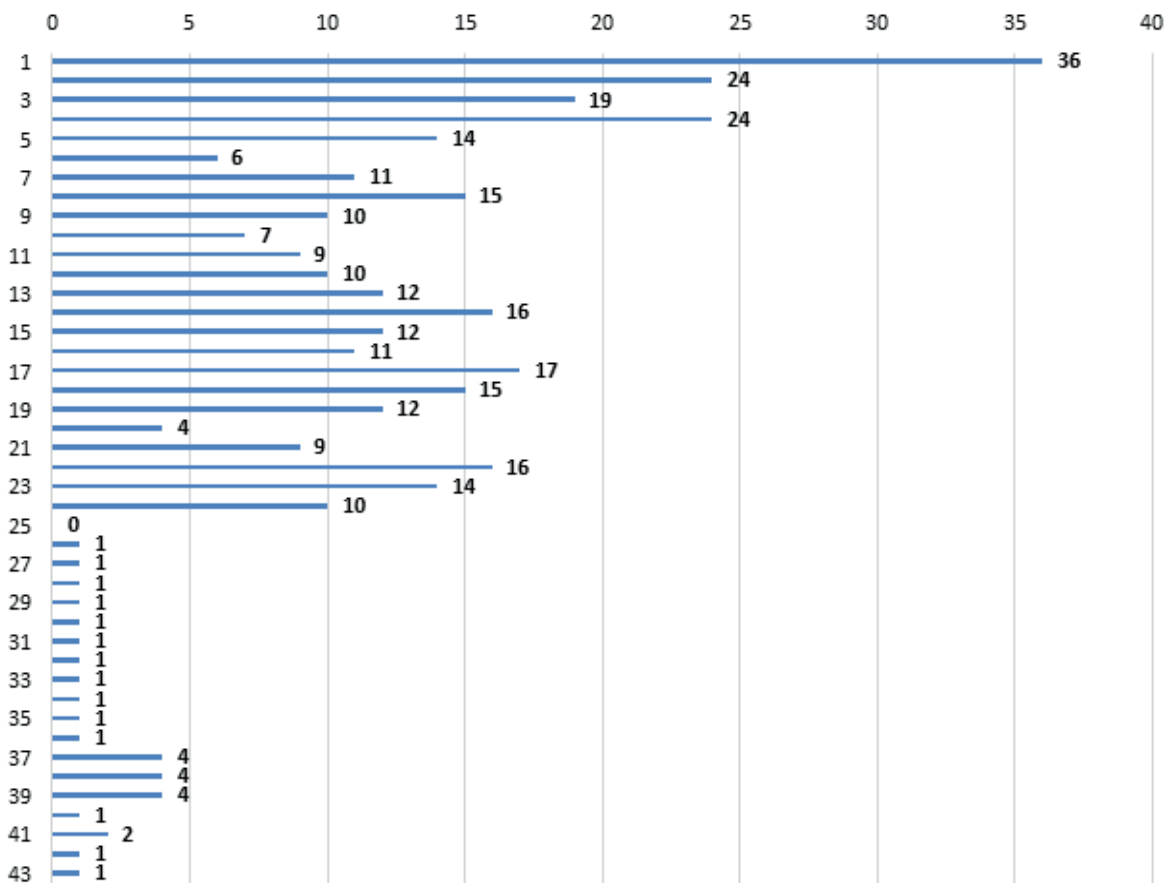
A 14. és 15. ábrák összevetése érdekes információkat tartalmaz, hiszen látható, hogy a régi „motoros” vezetők közül mindösszesen 10 fő van, aki beosztotti állományban is dolgozott, azaz „alulról kezdte” a pályát. Érdekes módon, a 10 éve vagy annál kevesebb ideje kinevezett vezetők nem voltak beosztotti állományban soha, hanem azonnal irányítói-vezetői munkakört töltöttek be.

Ezt követően arra kértük a vezetőket, hogy mondják el, hogy alapvetően mit tekintenek a saját vezetői karrierjükben sikertényezőnek. Itt a válaszadók az alábbi sikertényezőket sorolták fel (zöld színnel jelölve az eredetileg kialakított kategóriákat és feketével a vezetői válaszokból jött kategóriákat, szempontokat):

1. tudás;
2. szorgalom;
3. empátia;
4. problémamegoldó készség + logikus gondolkodás;
5. döntés készség + felelősségvállalás;
6. tudatos karriertervezés, és/vagy jó lehetőségek felismerése;
7. kapcsolatépítés/jó kapcsolatok, ismeretség;
8. alkalmazkodás, rugalmasság;
9. fegyelem, szabálykövetés, szervezettel azonosulás;
10. túlóra, többletmunka vállalás;
11. vezetői készségek (tervezés, szervezés, irányítás),
12. **önismeret (reális) + önfejlesztés;**
13. motiváló, ösztönző képesség;
14. jó kommunikáció;
15. precizitás, pontosság;
16. kreativitás;
17. kitartás, állhatatosság;
18. „jó személyiség” - könnyen kijön bárkivel (összefügg az empátiával, de annál több);
19. határozottság, karizma, meggyőzőerő;
20. konfliktuskezelési képesség;
21. segítőkészség, segítő attitűd;
22. rendszerszemlélet;
23. kiemelkedő munkák, szakmai fejlődés;
24. sikerek a munkában, eredmények elérése;
25. nem tudja;

26. munka szeretete;
27. területi, szervezeti ismeretek,
28. együttműködési készség;
29. **önállóság;**
30. folyamatos tanulás, szakmai megújulás;
31. sikerközpontúság;
32. proaktivitás;
33. ambíciók, ambíciózusság;
34. teljesítményorientáció,
35. jó vezetői példaképek/minták;
36. szerencsés körülmények, lehetőségek;
37. szerencse;
38. csapatot összetartó erő;
39. szakmai tapasztalat és háttér;
40. hitelesség;
41. hivatástudat;
42. stratégiai szemlélet;
43. munkatársak kiválasztása.

Vezetői karrier sikertényezői (N=47)



16. ábra: 1.2. kérdés - Kérem, mondja el, hogy mit tekint vezetői karrierjében siker tényezőknak. Említsen meg 4-5 siker tényezőt, amelyek Ön szerint jelenlegi vezetői eredményeihez hozzájárultak. (N=47). Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az 1. ábra alapján az egyes sorszámoknak megfelelően a 47 fő válaszadó közül 36-an említették, hogy a tudásuk volt a legfontosabb sikertényező a saját szakmai karrierjükben. Ez a válaszadók 76,5 %-a, amit a többség fontosnak tart tehát, az a tudás.

A vezetők 51%-a, azaz 24 fő említette a szorgalom, a problémamegoldó képesség és a logikus gondolkodás jelentőségét. Kiemelkedő volt még az empátia, a kitartás, és a jó kommunikációs készség megléte, és fontosnak tartották az alkalmazkodó képességüket és rugalmas hozzáállásukat is.

Az összes megemlített sikertényező birtokában megpróbáltuk faktoranalízis segítségével rendszerezni, összevonni és kategorizálni az említett tételeket, hogy ezek alapján olyan „kompetencia csoportokat” körvonalazzunk, amelyek majd a vezetői tehetségről alkotott kép kialakításában lesznek segítségünkre.

Az alábbi 7 kompetenciát határoztuk meg a válaszok kategorizálása alapján, amelyek a vezetői karrierben a sikeres vezető meghatározásakor jelentkeztek. Itt megtartottuk a zöld színnel jelölt előzetes szakértői kategóriákat, és a hozzájuk tartozó sorszámokat, hogy a grafikonnal (16. ábra) is összevethető legyen:

Kognitív képességek

- 1. tudás;
- 4. problémamegoldó készség + logikus gondolkodás;
- 22. rendszerszemlélet;
- 42. stratégiai szemlélet.

Szociális képességek

- 3. empátia;
- 14. jó kommunikáció;
- 18. „jó személyiség” - könnyen kijön bárkivel (összefügg az empátiával, de annál több);
- 28. együttműködési készség;
- 19. határozottság, karizma, meggyőzőerő;
- 20. konfliktuskezelési képesség;
- 21. segítőkészség, segítő attitűd;
- 40. hitelesség.

Személyes kompetenciák

- 5. döntés készség + felelősségvállalás;
- 8. alkalmazkodás, rugalmasság;
- 12. önismeret (reális) + önfejlesztés;
- 15. precizitás, pontosság;
- 16. kreativitás;
- 17. kitartás, állhatatosság;
- 29. önállóság.

Munkához való hozzáállás, motiváció

- 2. szorgalom;
- 9. fegyelem, szabálykövetés, szervezettel azonosulás;
- 10. túlóra, többletmunka vállalás;
- 30. folyamatos tanulás, szakmai megújulás;
- 32. proaktivitás;
- 26. munka szeretete;

41. hivatástudat;

Karrierépítés, lehetőségek kiaknázása

- 6. tudatos karriertervezés, és/vagy jó lehetőségek felismerése;
- 35. jó vezetői példaképek / minták;
- 36. szerencsés körülmények, lehetőségek;
- 7. kapcsolatépítés / jó kapcsolatok, ismeretség;
- 31. sikerközpontúság;
- 33. ambíciók, ambíciózusság;
- 34. teljesítményorientáció;
- 37. szerencse.

Szakmai tapasztalat, eredmények

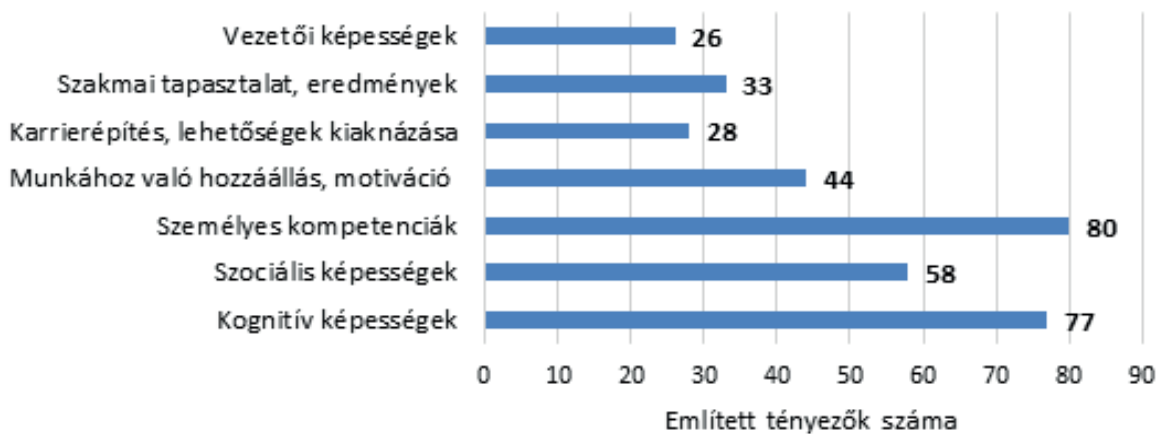
- 23. kiemelkedő munkák, szakmai fejlődés;
- 24. sikerek a munkában, eredmények elérése;
- 27. területi, szervezeti ismeretek;
- 39. szakmai tapasztalat és háttér;

Vezetői képességek

- 11. vezetői készségek (tervezés, szervezés, irányítás);
- 13. motiváló, ösztönző képesség;
- 38. csapatot összetartó erő;
- 43. munkatársak kiválasztása;

A 17. ábra összefoglalja a fenti összevont kompetencia kategóriákat, és abban az eredeti kompetencia-említések (sikertényezők) számát, azaz a 16. ábra alapján megjelölt említések összesítését.

**1.2. Kérem, mondja el, hogy mit tekint vezetői karrierjében sikertényezőnek?
Kategorizált válaszok**



**17. ábra: 1.2. kérdés faktorelemzése – kompetenciák (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése**

A 17. ábrán jól látható, hogy a kategóriákban összesített eredmények szerint a vezetői karrierben a személyes kompetenciák, kognitív képességek voltak a legfontosabbak a válaszadók körében, mindemellett hangsúlyos a szociális kompetenciák és a munkához való hozzáállás, motiváció megléte is. Kevésbé számítottak a vezetői képességek, szakmai eredmények és tudatos karrierépítés a vezetői pozíció elérésében.

A harmadik kérdésben konkrétan arra voltunk kíváncsiak, hogy a válaszadók közül hány fő vett részt ez idáig valamilyen tehetség programban. A 47 főből 9 fő (19%) jelezte, hogy volt már olyan jellegű képzése, fejlesztése, szakmai támogatása, ami tehetséggondozásnak mondható, de kimondottan a vezetői tehetséggondozásra irányuló komplex programban nem vett részt, mert nem volt ilyen.

A 9 fő interjú alany válaszai alapján az alábbi programokat emelhetjük ki, mint tehetséggondozási tevékenységet. Az interjú alanyok ezekről a következőket mondták:

„Megszervezett tehetséggondozó programban nem, az élet, a gyakorlat és mindazok a miniták, amiket láttunk működni, illetve amiket megköveteltek tőlünk, azok tanítottak.”

„valamiféle iránymutatással láttak el, de nem határozták meg konkrétan az elvárásokat, én ezt bizonyos szintű tehetséggondozásnak talán el tudom fogadni, vagy azzal tudnám azonosítani... De ilyen, hogy tehetséggondozás, ami szabályozva volt, hogy minek kell ennek megfelelnie a tehetségnek, milyen keretek között működik, illetve van-e ennek valamilyen végkimenete majd bizonyos időszak végén, ilyen nem volt.”

„Tehetség programban kifejezetten nem vettem részt, csak olyan feladatban, ami a személyes fejlődésemhez hozzájárult, de ez nem kifejezett tehetség program volt.”

„...volt egy változásmanagement képzés és coaching – fejlesztési céllal, egyes vezetők kapták, akiben láttak fantáziát... szerintem ez olyasmi, mint egy vezetői tehetség fejlesztés.”

„Tehetséggondozásban és karriermentozásban részesültem, de szervezett programban nem vettem részt.”

„Vezetőképzésben vettem részt –még anno a Szetey-féle HR fejlesztések kapcsán.”

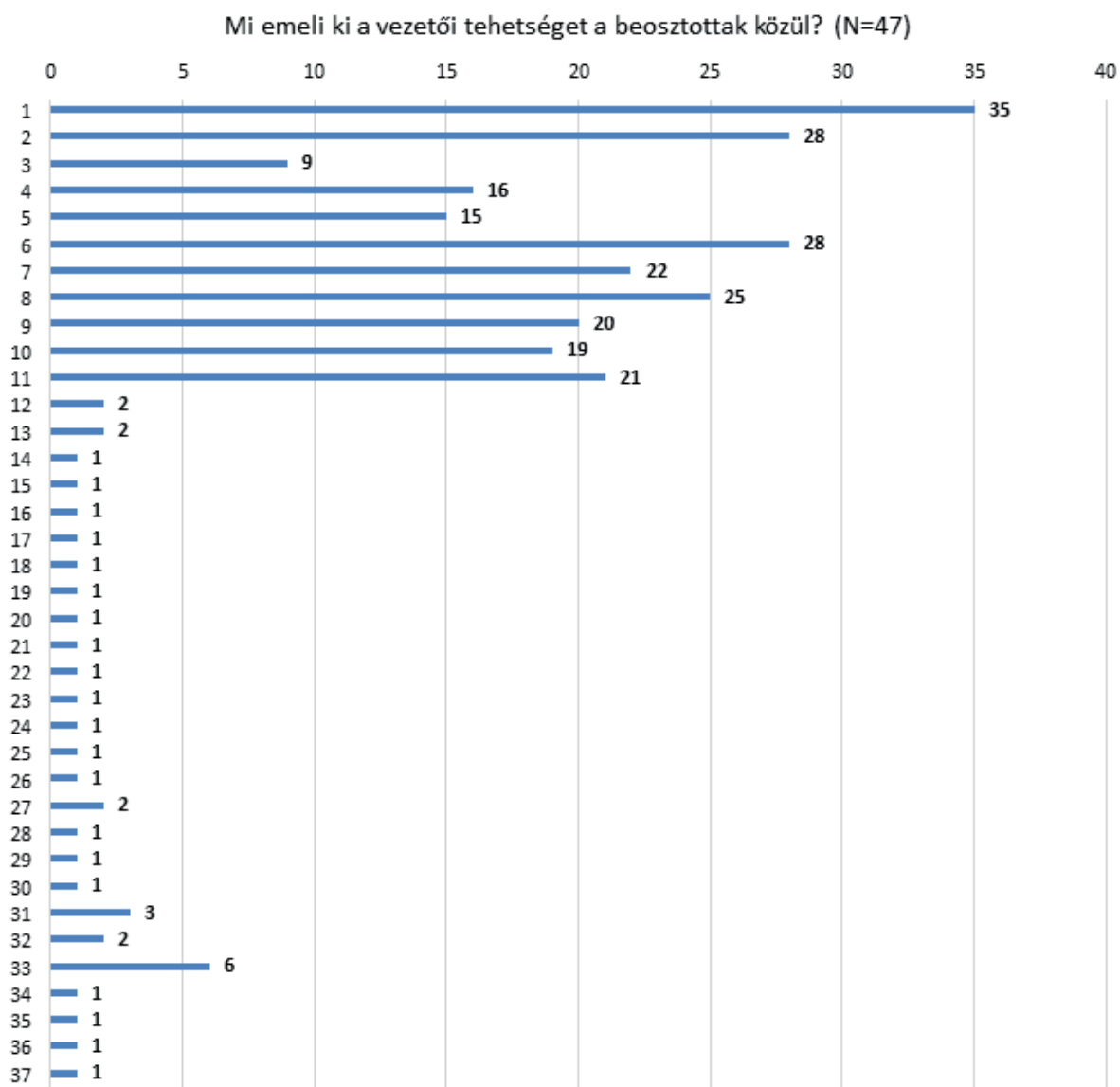
Összességében elmondható, hogy egyik vezető sem vett részt hivatalosan szervezett vezetői tehetséggondozási programban. Ennek ellenére többen úgy érezték, hogy szervezetüktől és annak vezetésétől kiemelt figyelmet kaptak, amit egyfajta tehetséggondozásként éltek meg.

7.1. A TEHETSÉGRŐL (VEZETŐI TEHETSÉGRŐL) ALKOTOTT KÉP

A második kérdéskörben arra kerestük a választ, hogy a válaszadó vezetők szerint mi emeli ki a vezetői tehetséget a beosztottak közül, azaz mi tesz valakit igazán jó vezetővé a közigazgatásban? Arra kértük a vezetőket, hogy említsenek jellemző tulajdonságokat a személyiségjegyek, a képességek, a motivációk, az ismeretek, az attitűd, és a morális felfogás terén, amelyek segítenek beazonosítani a közigazgatási vezetői kiválóságot. Az előzőekhez hasonlóan az alábbi tulajdonságokat emelték ki, mint legfontosabb jellemzők:

- 1 - alapos szakmai ismeret és tudás;
- 2 - vezetői kompetenciák;
- 3 - a közigazgatás, mint szervezeti kultúra ismerete;
- 4 - ambíció;
- 5 - szakmai alázat;
- 6 - személyisége legyen alkalmas;
- 7 - együttműködő;
- 8 - fejlett EQ (jól bánik az emberekkel);
- 9 - képes hatással lenni az emberekre;
- 10 - hiteles (szakmailag és emberileg);

- 11 - tervez és szervez, szervezési készség, lássa az összefüggéseket;
- 12 - nem tudja;
- 13 – időkezelés;
- 14 - preferenciák állítása, priorálása;
- 15 - döntésképeség;
- 16 - jól kommunikál;
- 17 - változásmenedzselés,
- 18 - empátia,
- 19 - határozottság,
- 20 - önállóság,
- 21 - logikus gondolkodásmód,
- 22 - felelősségtudat;
- 23 - precizitás;
- 24 - folyamat- és/vagy rendszerszemlélet és ismeret;
- 25 - stressztűrés és időmenedzsmet;
- 26 - teljesítményorientáció;
- 27 - szorgalom / teherbírás;
- 28 - innovativitás, kreativitás;
- 29 - önállóság;
- 30 - határozottság, érdekérvényesítés;
- 31 - önirányított tanulás, képes legyen tanulni, fejlődni,
- 32 - logikusan gondolkodik;
- 33 - rendszerszemlélet, lássa az összefüggéseket;
- 34 - projektszemlélet,
- 35 - humorérzék;
- 36 - integráns személyiség;
- 37 - bizalom.



18. ábra: 2.1. Ön szerint mi emeli ki a vezetői tehetséget a beosztottak közül, mi tesz valakit igazán jó vezetővé a közigazgatásban? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 18. ábra alapján látható, hogy az összes megkérdezett vezető (N=47) közül 35-en (75 %) mondták azt, hogy alapos szakmai ismeret és tudás nélkül nem emelkedhet ki a vezető a többi beosztott közül. 28 fő (60%) említette azt, hogy fontos a vezetői kompetenciák megléte, és hogy alapvetően a vezető a személyisége miatt legyen hivatott arra, hogy kiemelkedjen a munkatársak közül. Ezzel párhuzamban az EQ, mint érzelmi kompetencia megléte, és ezen belül az empátia is jellemző volt a válaszokban.²⁰

Az 1.2 kérdéshez hasonlóan ebben az esetben is arra törekedtünk, hogy kialakítsuk a vezetői tehetség tulajdonságai alapján azon kompetencia csoportokat, amelyek segíthetik a vezetői tehetséggondozási rendszer közigazgatási modelljének kialakítását. A faktoranalízis segítségével ismét a már ismert kompetencia kategóriákba soroltuk be a válaszokat:

²⁰ Szabó Szilvia (2016): Competency management in the HR management of Public Service in Hadtudományi Szemle IX. (2) pp 367 – 376

Kognitív képességek

- 21 - logikus gondolkodásmód;
- 24 - folyamat- és/vagy rendszerszemlélet és ismeret;
- 32 - logikusan gondolkodik;
- 33 - rendszerszemlélet, látja az összefüggéseket;
- 34 - projektszemlélet;

Szociális képességek

- 7 - együttműködő;
- 8 - fejlett EQ (jól bánik az emberekkel);
- 9 - képes hatással lenni az emberekre;
- 16 - jól kommunikál;
- 17 - változásmenedzselés;
- 30 - határozottság, érdekérvényesítés.

Személyes kompetenciák

- 6 - személyisége legyen alkalmas;
- 10 - hiteles (szakmailag és emberileg);
- 13 - időkezelés;
- 14 - preferenciák állítása, priorálása;
- 15 - döntésképeség;
- 19 - határozottság;
- 20 - önállóság;
- 22 - felelősségtudat;
- 23 - precizitás;
- 25 - stressztűrés és időmenedzsment;
- 26 - teljesítményorientáció;
- 27 - szorgalom/teherbírás;
- 28 - innovativitás, kreativitás;
- 29 - önállóság,
- 31 - önirányított tanulás, képes legyen tanulni, fejlődni;
- 35 - humorérzék,
- 36 - integráns személyiség;
- 37 - bizalom.

Munkához való hozzáállás, motiváció

- 5 - szakmai alázat

Karrierépítés, lehetőségek kiaknázása

- 4 - ambíció

Szakmai tapasztalat, eredmények

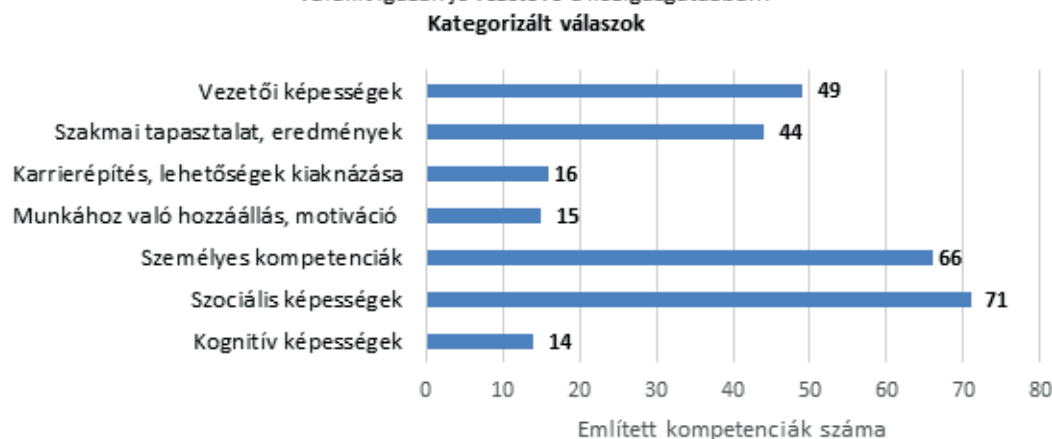
- 1 - alapos szakmai ismeret és tudás;
- 3 - a közigazgatás, mint szervezeti kultúra ismerete.

Vezetői képességek

- 2 - vezetői kompetenciák;
- 11 - tervez és szervez, szervezési késég, látja az összefüggéseket.

A válaszokban jól látható, hogy a kognitív képességeket és a személyes kompetenciákat erősítették meg a vezetők, az előzetes elgondolásunkhoz képest. Ezek azonban sokszínű (egy-egy említést kapott) válaszok voltak, hiszen a 19. ábra alapján látható kategóriákban összesített eredmények szerint a vezetői tehetség leginkább a szociális- és a személyes kompetenciákban mutatkozik meg, legkevésbé a kognitív képességek, valamint a motiváció és a tudatos karrierépítés számítanak megkülönböztető jegyeknek.

2.1. Ön szerint mi emeli ki a vezetői tehetséget a beosztottak közül, mi tesz valakit igazán jó vezetővé a közigazgatásban?



19. ábra: 2.1. kérdés faktorelemzése – kompetenciák (N=47)

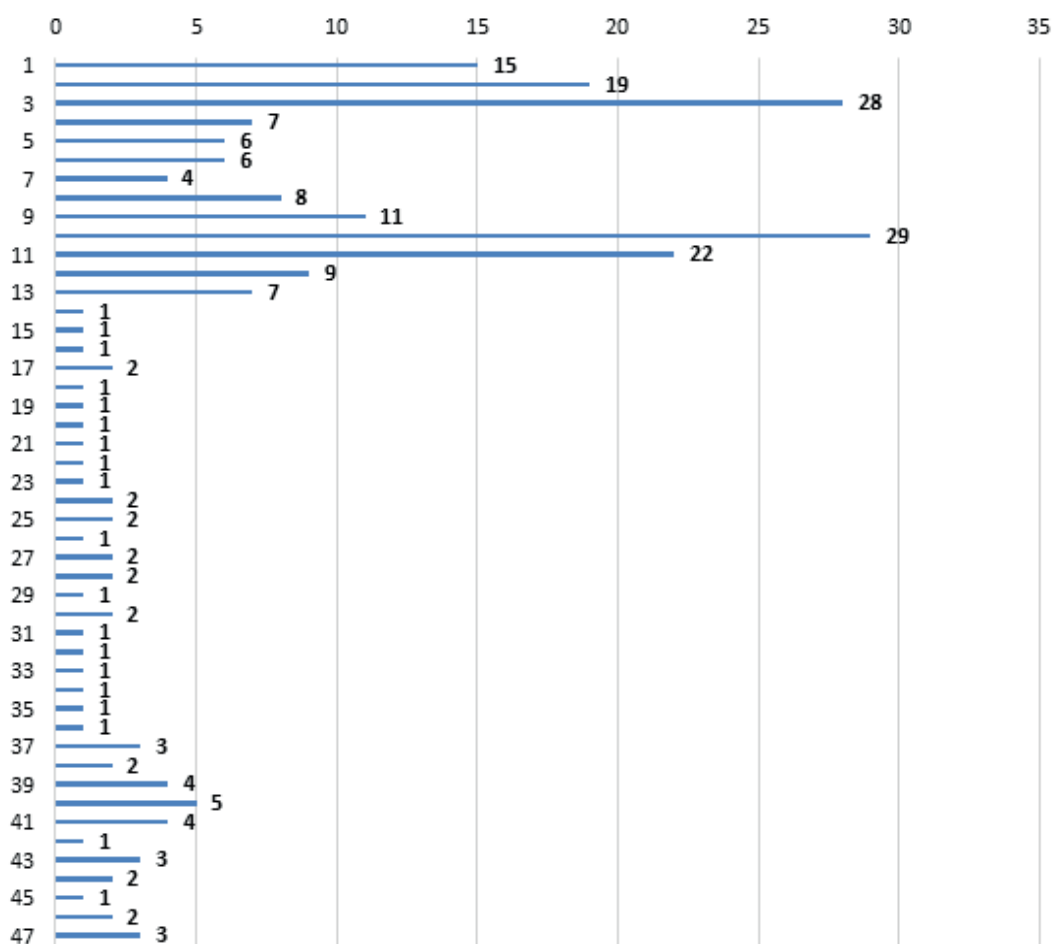
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A második témakör, második kérdésében konkrétan kérdeztünk rá arra, hogy hogyan definiálja a válaszadó a vezetői tehetséget (utánpótlást) a saját szakterületén a közigazgatásban. Annak apropóján, hogy nem általában a közigazgatási vezetőkről kértünk vélemény formálást, hanem a saját szakterületre kellett összpontosítani, nagyon sok válasz–említés került bele az interjú átiratokba. 47 tételben említettek a vezetők különböző tulajdonságokat, jellemzőket, magatartásformákat, készségeket és képességeket, amivel definiálták a vezetői tehetséget, ebből előzetesen mi 13 tételt fogalmaztunk meg magunknak (zöld):

- 1 emberismeret;
- 2 empátia;
- 3 együttműködési készség;
- 4 kompromisszum készség;
- 5 ügyfélorientáltság (szervezetten belül);
- 6 szolgáltató szemlélet;
- 7 szabálykövetés;
- 8 rugalmasság;
- 9 nyitottság;
- 10 problémamegoldó készség;
- 11 stratégiai gondolkodásmód;
- 12 lojalitás;
- 13 partnerség a felső-vezetés irányába;
- 14 rendszerezés;
- 15 szervezőkészség;
- 16 kreativitás,
- 17 önállóság;

- 18 ambiciózusság;
- 19 jó kommunikáció;
- 20 döntésképeség;
- 21 kiemelkedő munkateljesítmény;
- 22 egyénisége megmutatkozik a feladat-végrehajtásban;
- 23 partnerség (általában);
- 24 motiváltság;
- 25 stressztűrés és időmenedzsment;
- 26 teljesítményorientáció;
- 27 szorgalom/teherbírás;
- 28 alapos szakmai ismeret;
- 29 alaposság, pontosság (például: határidők);
- 30 kreativitás;
- 31 informális vezető/hat a többiekre;
- 32 asszertív kommunikáció;
- 33 vezetői kompetenciák;
- 34 türelmes;
- 35 kiegyensúlyozott;
- 36 határozott;
- 37 gyors reakció;
- 38 informatikai készség és tudás;
- 39 lényeglátás;
- 40 folyamatkezelési készség;
- 41 emocionális EQ;
- 42 zökkenőmentesen és a jogszabályoknak megfelelően ellátja a feladatokat;
- 43 kommunikációs tehetség;
- 44 vezetői készségek;
- 45 fejlődési igény;
- 46 szakmai tudás;
- 47 kommunikáció.

Vezetői tehetség definiálása a válaszadó szakterületén (N=47)



20. ábra: 2.2. Hogyan definiálja a vezetői tehetséget (vezetői utánpótlást) az Ön szakterületén? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 20. ábra alapján látható, hogy a válaszadók a problémamegoldó képességet (29 fő – 61%) és az együttműködést (28 fő – 59%) tartották kiemelkedően fontosnak, vagyis ezzel azt állították, hogy elsősorban ezen kompetenciák magas fokú megléte miatt válik valaki vezetői tehetséggé. A stratégiai gondolkodásmód (22 fő – 46%), az empátia (19 fő – 40%) és az emberismeret (15 – 32%) említése meghatározó, hiszen ezzel a vezetői utánpótlást, a helyzetorientált és természetes vezető legfontosabb jellemzőivel azonosították.²¹

Az előzőekben kialakított faktorok/kompetencia kategóriák (7db) alapján az alábbiak szerint csoportosítottuk a válaszokat:

Kognitív képességek:

10 problémamegoldó készség;

11 stratégiai gondolkodásmód;

14 rendszerezés;

39 lényeglátás;

40 folyamatkezelési készség.

²¹ Szabó Szilvia (2011): A rátermett, kompetens vezető értelmezése a gyakorlatban in Humánpolitikai Szemle 22 (1) pp. 3 – 8 és (2) pp 3 - 13

Szociális képességek:

- 1 emberismeret;
- 2 empátia;
- 3 együttműködési készség;
- 4 kompromisszum készség;
- 19 jó kommunikáció;
- 43 kommunikációs tulajdonság;
- 47 kommunikáció;
- 32 asszertív kommunikáció;
- 23 partnerség (általában),
- 31 informális vezető/hat a többiekre;
- 41 emocionális EQ.

Személyes kompetenciák:

- 8 rugalmasság;
- 9 nyitottság;
- 16 kreativitás;
- 17 önállóság;
- 20 döntésképeség;
- 25 stressztűrés és időmenedzsment;
- 29 alaposág, pontosság (például: határidők);
- 30 kreativitás;
- 34 türelmes;
- 35 kiegyensúlyozott;
- 36 határozott;
- 37 gyors reagálású.

Munkához való hozzáállás, motiváció:

- 5 ügyfél orientáltság (szervezetben belül);
- 6 szolgáltató szemlélet;
- 7 szabálykövetés;
- 12 lojalitás;
- 21 kiemelkedő munkateljesítmény;
- 22 egyénisége megmutatkozik a feladat-végrehajtásban;
- 24 motiváltság;
- 26 teljesítményorientáció;
- 27 szorgalom/teherbírás;
- 45 fejlődési igény.

Karrierépítés, lehetőségek kiaknázása:

- 13 partnerség a felső-vezetés irányába;
- 18 ambíciózusság.

Szakmai tapasztalat, eredmények:

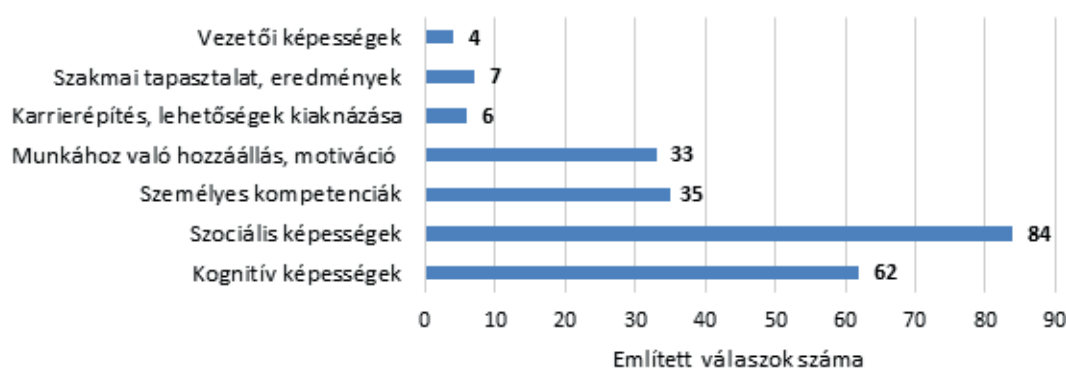
- 28 alapos szakmai ismeret;
- 38 informatikai készség és tudás;
- 42 zökkenőmentesen és a jogszabályoknak megfelelően ellátja a feladatokat;
- 46 szakmai tudás.

Vezetői képességek:

- 15 szervezőkészség;
- 33 vezetői kompetenciák;
- 44 vezetői készségek.

A kategorizálás eredményeként kitűnik, hogy a vezetői tehetség leginkább a szociális kompetenciákban emelkedik ki, ami mellett fontosak lehetnek még a kognitív képességek is. Az interjúalanyok véleménye szerint szinte egyáltalán nem számítanak a vezetői képességek, a szakmai eredmények és a tudatos karrierépítés a vezetői tehetségek azonosításában. (21. ábra)

2.2. Hogyan definiálja a vezetői tehetséget (vezetői utánpótlást) az Ön szakterületén?
Kategorizált válaszok



21. ábra: 2.2 kérdés faktorok – kompetenciák (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

7.2. A VEZETŐI TEHETSÉGEK ÉRVÉNYESÜLÉSE A KÖZIGAZGATÁSBAN

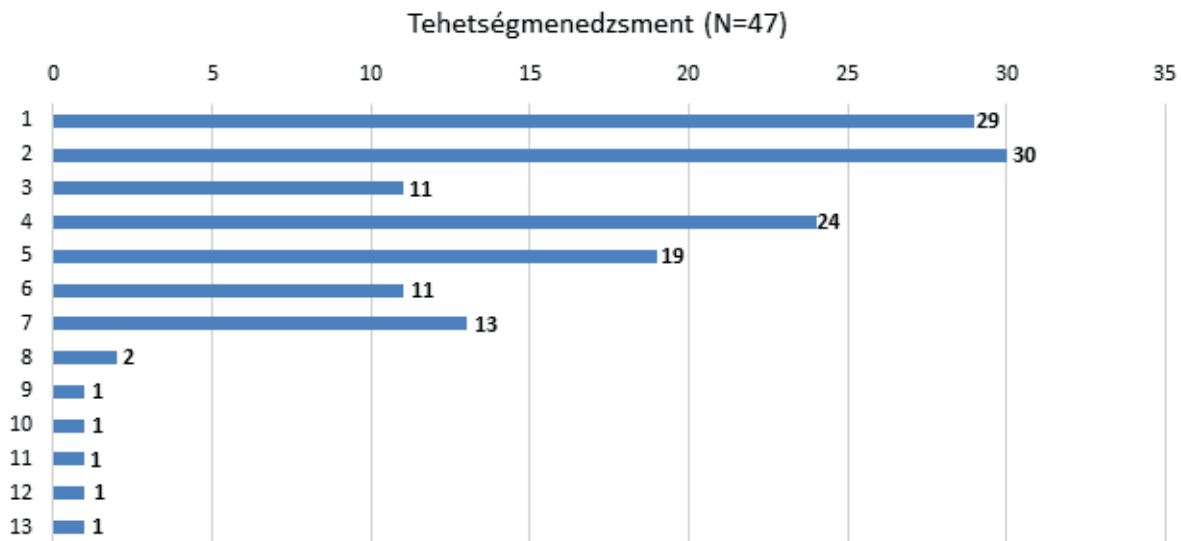
A harmadik kérdéskör általánosan foglalkozott a közigazgatás és a tehetségmenedzsment kapcsolatával és elemzésével. Elsőként a tehetségmenedzsment és a tehességgondozás definíciós meghatározásait kerestük, hogy a szakirodalmi ismereteken túl, mit jelent a vezetők számára ez a fogalom és jelenségkör. Arra kértük a válaszadókat, hogy próbálják meghatározni egy-egy szakmai mondatban a két fogalmat. A tehetségmenedzsment definíciójára az alábbi meghatározó válaszok születtek:

- 1 tágabb szervezeti kategória, az egész menedzselése;
- 2 tehetségek felismerése (belső);
- 3 tehetségek vonzása, toborzása (külső);
- 4 képességek felmérése, képességek kiaknázása, kibontakoztatása;
- 5 odafigyelés, monitorozás, utókövetés;
- 6 értékelés, visszacsatolás;
- 7 karriermenedzsment része,
- 8 motiválás;
- 9 célok adása;
- 10 perspektíva adása, jövőkép;
- 11 koncepció;

12 személyi állomány és eljárási rend;

13 nem tudja.

A tehetségmenedzsment fogalmát a válaszadó vezetők úgy definiálták, hogy egy olyan tágabb szervezeti kategóriáról van szó, ahol a vezetői tehetségekkel való foglalkozás egész menedzselése történik (29 fő – 62%) és elsősorban a tehetségek belső (szervezeti) felismerése tartozik ide (30 fő – 64%). A tehetségmenedzsment folyamat része a képességek felmérése, képességek kiaknázása, kibontakoztatása (24 fő – 51%), és az odafigyelés, monitorozás, utókövetés (19 fő – 40%). 13 fő, azaz a válaszadók 28%-a említette azt meg, hogy a tehetségmenedzsment a karriermenedzsment része. (22. ábra)



22. ábra: 3.1. Mit jelent Ön szerint a tehetségmenedzsment? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok alapján, hogy közelítsünk a közigazgatási tehetségmenedzsment fogalom pontosabb definiálásához, szintén a faktoranalízis segítségével határoztuk meg a legfontosabb jellemzőket (vastagon szedve). Ennek megfelelően a tehetségmenedzsment alkotó elemeinek a következők tekinthetők:

Képzés, oktatás, fejlesztés:

4 képességek felmérése, képességek kiaknázása, kibontakoztatása;

6 értékelés, visszacsatolás.

Célok, jövőkép:

1 tágabb szervezeti kategória, az egész menedzselése;

9 célok adása;

10 perspektíva adása, jövőkép;

11 koncepció.

Támogatás:

5 odafigyelés, monitorozás, utókövetés;

7 karriermenedzsment része;

8 motiválás.

Tehetségek felismerése:

2 - tehetségek felismerése (belső)

Toborzás:

3 - tehetségek vonzása, toborzása (külső)

Egyéb jogi kategória:

12 - személyi állomány és eljárási rend.

A tehetséggondozás kapcsán, azonos módon a fentiekhez, szintén rákérdeztünk, hogy mi-ként definiálják, és hogyan különítik el a tehetségmenedzsment fogalmától. 10 tételben kap-tunk válaszokat arra, hogy a vezetők szerint mi a tehetséggondozás:

1 szűkebb kategória, egyénre szabott megoldások;

2 funkciók;

3 szolgáltatások;

4 eszközök (programok, tevékenységek);

5 képzés, oktatás;

6 beilleszkedés elősegítése;

7 tutorálás, mentorálás;

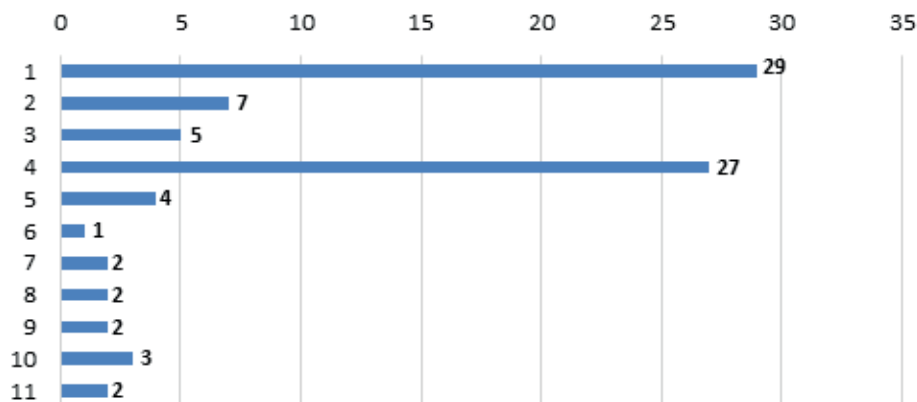
8 átjárhatóság biztosítása;

9 kompetenciák fejlesztése;

10 már pozícióban lévő vezetők fejlesztése;

11 nem tudja.

Tehetséggondozás (N=47)



23. ábra: 3.1. Mit jelent Ön szerint a tehetséggondozás? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszadók a tehetséggondozást a tehetségmenedzsmenthez képest egy szűkebb kategóriának jelölték meg, ahol egyénre szabott megoldásokkal találkozhatunk (29 fő – 62%). A tehetséggondozás jellemzője, hogy rendelkezésre állnak eszközök (programok, tevékenységek), melyek segítségével a rendszer működtethető (27 fő – 57%).

Ebben az esetben 3 olyan faktort találtunk (vastagon szedve), ami jellemző a tehetséggondozás fogalomra:

Egyénre szabott támogatás:

- 7 tutorálás, mentorálás;
- 1 szűkebb kategória, egyénre szabott megoldások;
- 6 beilleszkedés elősegítése;
- 8 átjárhatóság biztosítása.

Képzés, oktatás, fejlesztés:

- 5 képzés, oktatás;
- 9 kompetenciák fejlesztése;
- 10 a már pozícióban lévő vezetők fejlesztése.

Eszközrendszer:

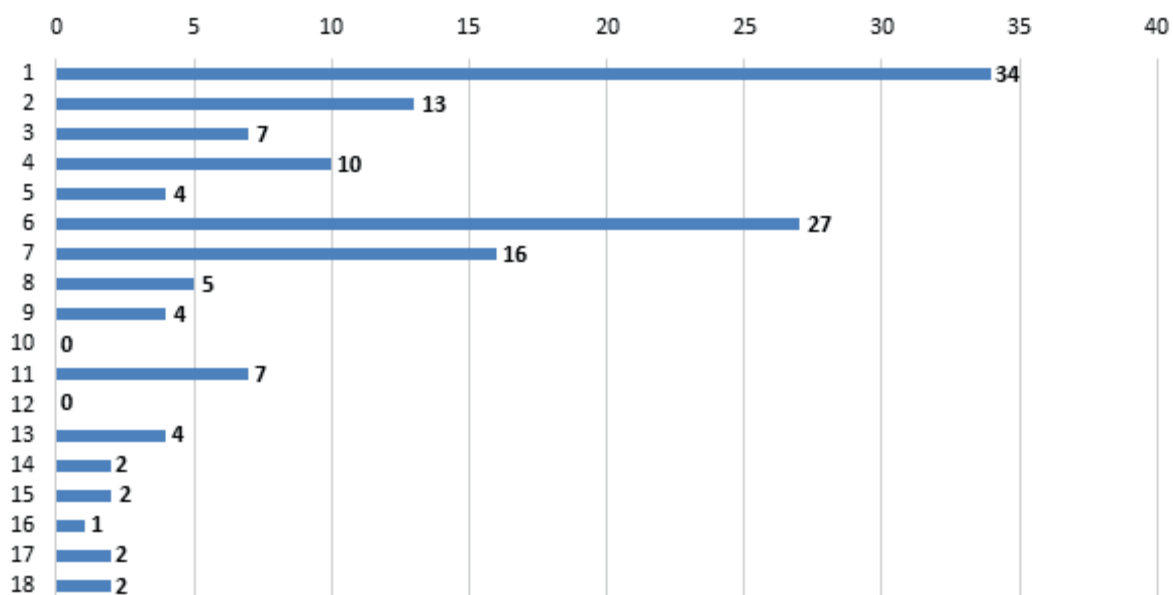
- 2 funkciók;
- 3 szolgáltatások;
- 4 eszközök (programok, tevékenységek).

Ezt követően arra kérdeztünk rá, hogy mit gondolnak a válaszadók, milyen módszer alkalmas leginkább a vezetői tehetségek kiválasztására? Érdekes módon – ismerve a jelenlegi közigazgatási gyakorlat szegényes és egyoldalú kiválasztási eszköztárát²² - 17 különböző módszert, eszközt, eljárást említettek a válaszadók:

- 1 vezetői ajánlás, személyes tapasztalatok alapján (szimpátia);
- 2 személyiség tesztek;
- 3 pszichológus vélemény (vizsgálatok alapján);
- 4 AC/DC kompetenciamérő és fejlesztőrendszer;
- 5 360 fokos értékelés;
- 6 gyakorlati tapasztalatok (kisebb részleges, és/vagy időszakos vezetői feladatok ellátása) alapján;
- 7 folyamatos monitorozás (teljesítményértékelés);
- 8 időszakos értékelések;
- 9 pályáztatás;
- 10 verseny;
- 11 spontán, tudatos beavatkozás nélküli folyamatok;
- 12 nincs más jelölt (nem kell kiválasztani);
- 13 nem tudom,
- 14 képzési, oktatási szituációk (tréning);
- 15 munkatársak ajánlása alapján;
- 16 interjúzás (jó technikák) alapján;
- 17 szervezeti szinten történő kiválasztás,
- 18 kiválasztási folyamatban már megjelenhet.

²² Szabó Szilvia (2013): Közzszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közzszolgálatban –Közzszolgálati „Humán Tükör” résztanulmány 2013, ISBN 978 – 615-5269 -45-5 pp 56. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/5/0b/a0000/07_HR_EletpalyaModell_AROP2217.pdf (A letöltés dátuma: 2017.12.12.)

Vezetői tehetségek kiválasztása - módszerek (N=47)



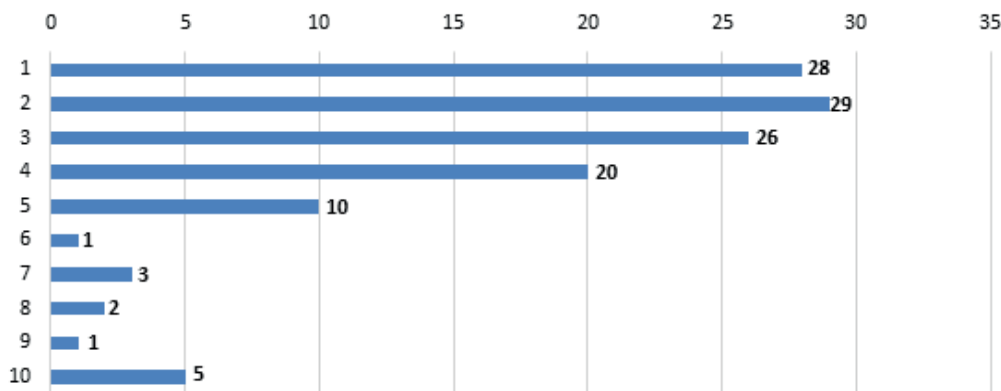
24. ábra: 3.2. Milyen módszer alkalmas leginkább a vezetői tehetségek kiválasztására? (N=47). Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 24. ábra alapján látható, hogy az eredetileg elvárt (pirossal jelölt) válaszok közül, kettőt egyáltalán nem választottak a gyakorlati szakemberek, azaz nem léteznek a verseny, de az sem szokott megvalósulni, hogy nincs más jelölt, azaz nem kell választani több jelölt között.

Jellemzően (34 fő – 72%) a vezetői ajánlás, a személyes tapasztalatok és a szimpátia a kiválasztás alapja, illetve összekötik a teljesítményértékelési eljárásokkal (folyamatos monitorozással) is (16 fő – 34%). Mint konkrét eszközt, leginkább a személyiség tesztek (13 fő) mondták, és 10 esetben említették a kompetencia alapú kiválasztási rendszert (AC), sajnos ennek tényleges gyakorlati tartalmára, megvalósulására nem tért ki a kutatás, és a személyes beszélgetésekben sem kaptunk rá érdemben használható információt.

Arra is rákérdeztünk, hogy a válaszadók szerint a közigazgatás elsősorban honnan várja a tehetségeket? A 25. ábra jól szemlélteti, hogy a közigazgatás elsősorban (28 és 29 fő) belső erőforrásra támaszkodik, ezt a válaszadók 60%-a említette, azaz saját szervezetben, és elsősorban saját szakterületen belülről várják a vezetői utánpótlást. 26 fő (55%) említette meg azt, hogy elsősorban közigazgatáson belüli vezetői utánpótlást remélnék. Érdekes módon 5 fő azonosította a pályakezdőket, mint a lehetséges vezetői tehetségeket, utánpótlást.

Az interjúk alatt a válaszadók kiemelték, hogy tulajdonképpen mindegy, hogy milyen körből kerülnek ki a tehetségek, a lényeg az, hogy jelenjenek meg a közigazgatásban.



25. ábra: 3.3. Honnan várja a közigazgatás a tehetségeket?(N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszkategóriák az alábbiak voltak, ahol pirossal jelöltük az eredetileg meghatározott területeket, és feketével írtuk hozzá a vezetők által megadott szempontokat:

1. belső erőforrás (saját szakterületen belül);
2. belső erőforrás (saját szervezeten belül);
3. belső erőforrás (közigazgatáson belül);
4. külső erőforrás (piaci szektorból, szervezeten kívül);
5. nincs jelentősége (mindegy, csak jöjjenek);
6. nem tudom;
7. mindkettő jó lehet/szakterülettől függ, hogy melyik a jobb;
8. külső erőforrás: egyetemek, szakkollégiumok, gyakornokok;
9. NKE-ről érkező fiatalok;
10. pályakezdők.

Az összevont kategóriák jól tükrözik azokat az elvárásokat, amelyek arra adnak választ, hogy a közigazgatás elsősorban honnan várja a tehetségeket:

belső erőforrás:

- 1 belső erőforrás (saját szakterületen belül);
- 2 belső erőforrás (saját szervezeten, szakterületen belül);
- 3 belső erőforrás (közigazgatáson belül).

külső erőforrás:

- 4 külső erőforrás (piaci szektorból, szervezeten kívül)

fiatal pályakezdő:

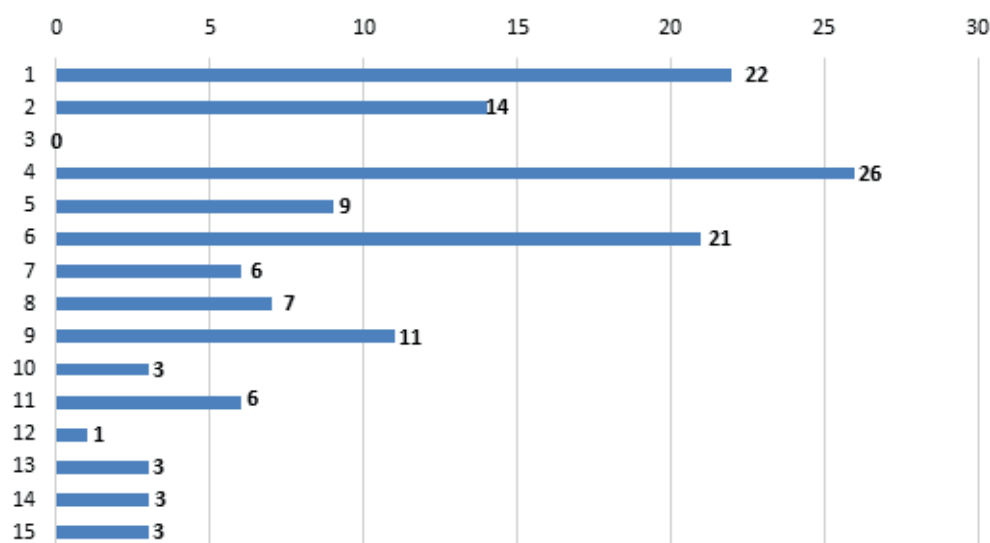
- 7 külső erőforrás: egyetemek, szakkollégiumok, gyakornokok;
- 8 NKE-ről érkező fiatalok;
- 9 pályakezdők;

egyéb:

- 5 nincs jelentősége (mindegy, csak jöjjenek);
- 6 mindkettő jó lehet / szakterülettől függ, hogy melyik a jobb.

Fontosnak tartottuk megkérdezni azt is, hogy a megkérdezett közigazgatási vezetők miként vélekednek arról, hogy milyen szerepe (lehet) van a Nemzeti Közszoigalati Egyetemnek (továbbiakban: NKE) a közszoigalati tehetséggondozásban?

A vezetői véleményeket a 26. ábra foglalja össze, ahol látható, hogy az általunk elképzelt válaszokból a 3-as „semmilyen, helyben kell kitanítani a vezetőket” kategória nem kapott említést, ez mindenképpen pozitív és jövőbe mutató számunkra és a szakma számára.



26. ábra: 3.4. Ön szerint milyen szerepe (lehet) van az NKE-nek a közszolgálati tehetséggondozásban? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok és említett vélemények alapján 22 fő (47%) gondolja úgy, hogy kiemelkedő, prioritizált szerepe van az intézménynek a vezetői utánpótlás kérdésében (1-es válasz), és 14 fő (30%) vélekedik úgy, hogy bár átlagos, de van szerepe (2-es válasz).

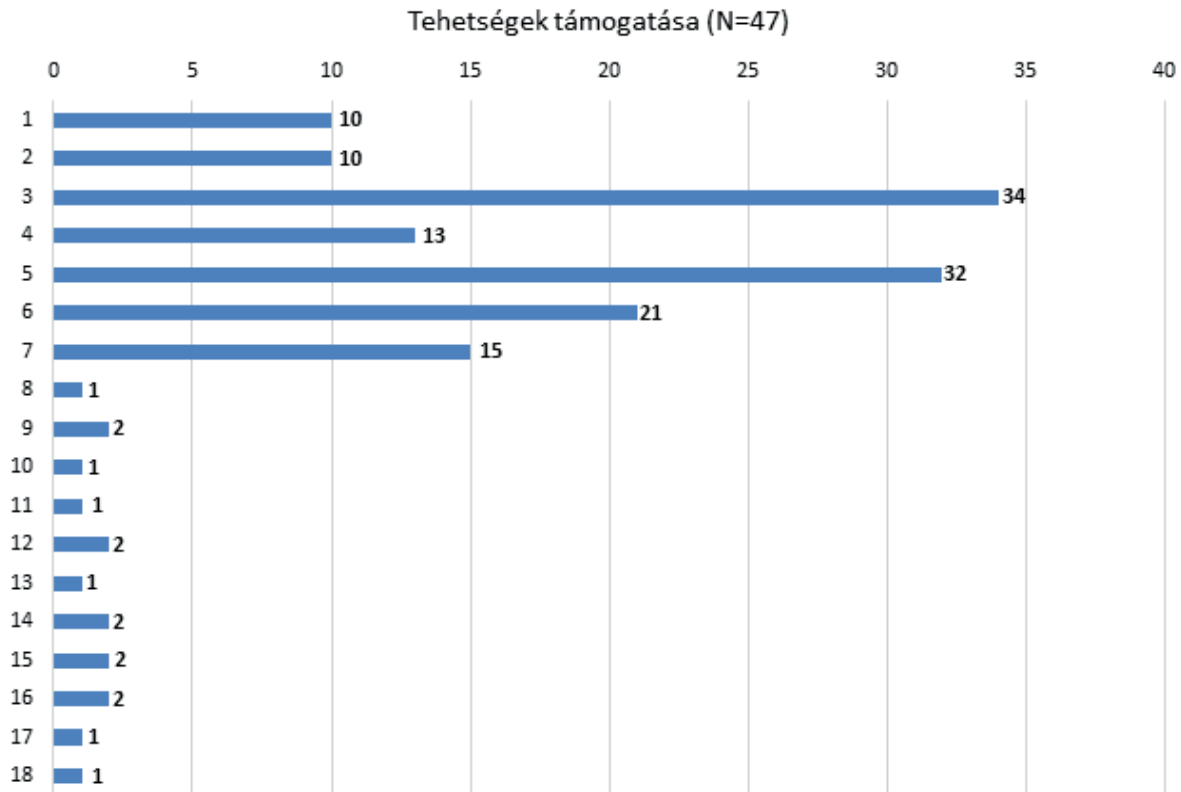
Ebben a vállalt szerepben elsősorban az a feladata a NKE-nek, hogy a vezetői ismereteket rendszerezetten adja át az érintetteknek (4-es válasz), ezt a válaszadók 55%-a, azaz 26 fő vezető gondolta így, és 9 fő (19%) azt is kihangsúlyozta, hogy szakág-specifikus vezetői ismeretek átadására (5-ös válasz) van szükség. A módszertan kapcsán 21 fő (45%) mondta azt, hogy vezetői tréningekkel kell a vezetői készségeket fejleszteni, és ez a NKE feladata.

Az ezen felüli válaszok említése az ábra alapján is figyelemre méltó arányt mutat, és alátámasztja azt a felvetésünket, hogy a NKE szerepe kiemelkedő a közigazgatási tehetséggondozás és vezetői utánpótlás megvalósításában:

1. **tehetségek felmérése a vizsgák, tréningek során (6 fő);**
2. **vezető, irányító, meghatározó szerep (7 fő);**
3. **már a hallgatónál fel kell ismerni és utógondozni a tehetséget (11 fő);**
4. **monopol (másokat kizáró) szerep (3 fő);**
5. **nem tudom (6 fő);**
6. kitermeli a jövő munkaerejét (1 fő);
7. hagyományos közigazgatási képzés – tradíció (3 fő);
8. szakmai gyakorlatok szervezése (3 fő);
9. adja a felhasználható tudást (3 fő).

A válaszadók közül 6 vezető „nem tudom” választ adott erre a kérdésre, ami a minta szám (N=47) vonatkozásában meglehetősen magas, hiszen több, mint 10% nem válaszolt. Ennek oka abban lehet, hogy nem látják át a rendszert, így nincs elképzelésük arról, hogy ki és milyen formában vesz majd részt a tehetségekkel való foglalkozásban.

Ezt a tényt az is alátámasztja, hogy a következő témában megkérdeztük, hogy a félig strukturált vezetői interjúk kutatásban résztvevő vezetők miként vélekednek arról a kérdéssel, hogy milyen típusú támogatás és módszer szükséges ahhoz, hogy egy kiválasztott tehetség vezetővé képzése eredményes és hatékony legyen?



27. ábra: 3.5. Milyen típusú támogatás és módszer szükséges ahhoz, hogy egy kiválasztott tehetség vezetővé képzése eredményes és hatékony legyen? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 27. ábra válasz kategóriái közül 7 említést előzetesen mi adtunk meg, és a többi 11 lehetőséget a válaszadók tették hozzá a gyakorlati tapasztalatuk, és elképzelésük alapján:

- 1 egyéni fejlesztési terv;
- 2 coach;
- 3 célzott kompetencia alapú képzés;
- 4 NKE magas szintű (színvonalas) gyakorlati képzései;
- 5 belső szervezeti támogatás;
- 6 közvetlen vezető támogatása;
- 7 felsővezetők támogatása;
- 8 mentori támogatás (formális);
- 9 képzés, oktatás (általában);
- 10 a kiválasztás intézményesült keretek között történjen;
- 11 kapjanak lehetőséget gyakorlásra a szervezetben (például: kisebb feladatok);
- 12 pénz;
- 13 mentor;
- 14 oktatás-képzés-fejlesztés hármasa;
- 15 ad hoc gyakorlati terhelés - learning by doing;

17 képzésekhez szükséges források,

18 kiégés megakadályozása.

A 27. ábra elemzése alapján látható, hogy az előre megadott válaszok (1–7) esetében kiemelkedőnek tartják a belső szervezeti támogatást (35 fő – 75%), és a célzott kompetencia alapú képzéseket (32 fő – 68%). Az azonos válaszadók mindkettő kategóriát megemlítették. Emellett a közvetlen vezetői támogatás (21 fő) jelentőségét emelték ki a folyamatban. A felsővezetők támogatását 15 fő vezető tartotta kiemelkedőnek, és hangsúlyt kaptak a képzés–fejlesztésre vonatkozó válasz kategóriák is, úgy, mint az egyéni fejlesztési terv (10 fő), a coach jelenléte a szervezetben (10 fő) és a NKE szerepe a magas szintű és színvonalas gyakorlati képzésekkel (13 fő). Az nyilvánvaló a válaszok alapján, hogy elsősorban a szervezeti és vezetői támogatás szükséges ahhoz, hogy eredményes legyen a vezetői tehetségek képzése, és másodsorban tartják csak fontosnak a képzés mikéntjét és hogyanját, azaz a módszereket és képzési formákat. A 8–17 kategóriában felsorolt válaszokra 1 vagy 2 fő tett említést, azonban jól kiegészítik, alátámasztják a fentieket.

A faktoros összevonásokkal egyszerűbbé tettük ezeket a válaszokat is és összességében 4 nagy kategóriát határozhatunk meg, amely támogatások és módszerek jellemzően hozzájárulhatnak a vezetői tehetségek eredményes és hatékony képzéséhez:

személyes támogatás (közvetlen):

2 coach;

6 közvetlen vezető támogatása;

7 felsővezetők támogatása;

8 mentori támogatás (formális);

13 mentor;

15 ad hoc gyakorlati terhelés - learning by doing;

szervezeti támogatás (erőforrások):

5 belső szervezeti támogatás;

10 a kiválasztás intézményesült keretek között történjen;

12 pénz;

16 képzésekhez szükséges források;

egyéni fejlesztés:

1 egyéni fejlesztési terv;

3 célzott kompetencia alapú képzés;

11 kapjanak lehetőséget gyakorlásra a szervezetben (például: kisebb feladatok);

17 kiégés megakadályozása;

képzés (külső):

4 NKE magas szintű (színvonalas) gyakorlati képzései;

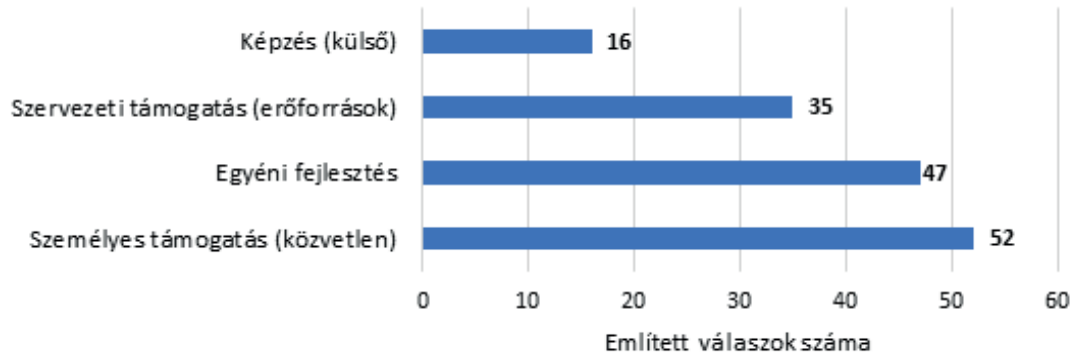
9 képzés, oktatás (általában);

14 oktatás-képzés-fejlesztés hármasa.

A kategorizálás alapján a 28. ábra foglalja össze az egyes faktorokat, ahol a válaszok megmutatják a vezetői tehetség személyes támogatásának jelentőségét, amelyben a közvetlen és felsővezető támogatása mellett megjelenik a mentor szükségessége is. Az egyéni fejlesztés különböző formái – a célzott kompetencia alapú képzés és gyakorlási lehetőség – szintén hangsúlyosnak bizonyultak a tartalmi kategóriák kialakítása után.

3.5. Milyen típusú támogatás és módszer szükséges ahhoz, hogy egy kiválasztott tehetség vezetővé képzése eredményes és hatékony legyen?

Kategorizált válaszok

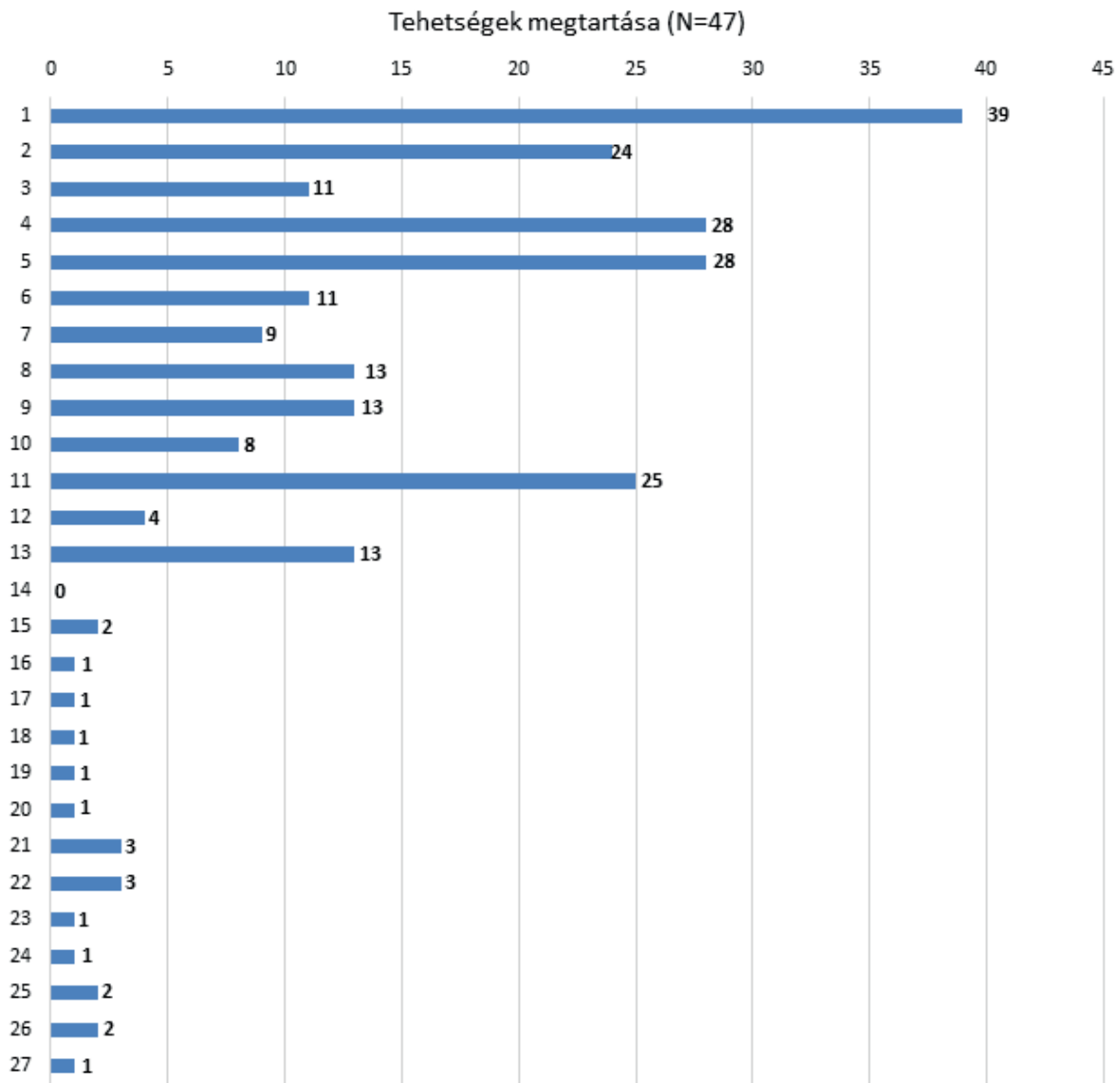


28. ábra: 3.5 kérdés faktorok szerinti kategóriák (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A szervezeti humán folyamatok és funkciók kapcsán a következő kérdésben a tehetségek megtartására kérdeztünk rá, azaz, hogy a válaszadók szerint elsősorban mire van szükség ahhoz, hogy a kiválasztott és támogatott vezetői tehetségek a közigazgatásban maradjanak? Mit gondolnak arról, hogy ha szervezeti oldalról támogatják, képzik a tehetségeket, akkor mi motiválja a vezetői utánpótlást abban, hogy ne hagyják el az adott szervezetet, és a közigazgatást?

A 29. ábrán jól látható, hogy a vezetők véleménye szerint elsősorban mire van szükség a tehetségek rendszerben tartásához:



29. ábra: 3.6. Mire van szükség ahhoz, hogy a kiválasztott és támogatott vezetői tehetségek a közigazgatásban maradjanak? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az ábrán látható válaszok az alábbi kategóriákat jelölik:

- 1 anyagi elismerés;
- 2 erkölcsi elismerés;
- 3 felhatalmazás - vezetői mozgástér, lehetőségek;
- 4 anyagi motiválás;
- 5 szakmai motiválás (kihívások, célok kitűzése);
- 6 munkakörülmények - emberi tényezők - szervezeti klíma és kultúra: jó csapat, közös értékek, együttműködés stb.;
- 7 munkakörülmények - tárgyi és eszközfeltételek: infrastruktúra, munkaeszközök, ergonómia, higiénés viszonyok stb.;
- 8 felsőbb vezetői támogatás;
- 9 szervezeti szintű karriergondozás;

- 10 közigazgatási szintű karriergondozás és lehetőségek;
- 11 fejlődési lehetőségek;
- 12 nemzetközi (EU) tapasztalatok megszerzésnek lehetősége;
- 13 egyéb érzelmi dimenzió;
- 14 nem tudom;
- 15 jövő perspektíva;
- 16 sikerélmény;
- 17 szakmai tekintély kivívása, szakértővé válás;
- 18 átjárhatóság biztosítása;
- 19 ha nem kap vezetői posztot, kapjon valami egyéb elismerést (például: cím, vagy eltérítés);
- 20 szervezeti körülmények - rugalmas munka, távmunka;
- 21 folyamatos kihívás a munkában;
- 22 stabilitás;
- 23 rugalmas munkavégzés;
- 24 családbarát munkakörnyezet;
- 25 értékteremtő munka biztosítása;
- 26 dicséret, jó szó,
- 27 stresszkezelés.

A 29. ábra elemzésével világossá vált számunkra, hogy az előzetesen elképzelt 13 kategóriához képest jelentősen több tényezőt említettek a válaszadók (26 tételben), amelyek hozzájárulnak a vezetői tehetségek megtartásához. Kiemelkedően jellemző volt, hogy az anyagi elismerést (39 fő – 83%) és az anyagi motiválást (28 fő -60%) tartották a legfontosabb marasztaló tényezőnek. Ez nem meglepő válasz a számunkra.

A szakmai motiválás, a célok kitűzése és megvalósításának lehetősége is fontos szempont volt (28 fő – 60%), valamint az ezzel együtt járó fejlődési lehetőséget (25 fő) és erkölcsi elismerést (24 fő) is többen említették, mint kiemelkedő motivációs tényezőt a szervezetben maradásra.

A válaszok áttekinthetősége érdekében faktorokat alakítottunk ki, azaz itt is megpróbáltuk a válaszokat kategorizálni, melynek eredménye 6 jól értelmezhető motivációs kategória lett az alábbiaknak megfelelően:

pénz, anyagi elismerés:

- 1 anyagi elismerés
- 4 anyagi motiválás

erkölcsi elismerés:

- 2 erkölcsi elismerés
- 8 felsőbb vezetői támogatás
- 18 ha nem kap vezetői posztot, kapjon valami egyéb elismerést (például: cím, vagy eltérítés)
- 25 dicséret, jó szó

a munka érdekessége, kihívás jellege, értelme:

- 3 felhatalmazás - vezetői mozgástér, lehetőségek
- 5 szakmai motiválás (kihívások, célok kitűzése)
- 11 fejlődési lehetőségek
- 12 nemzetközi (EU) tapasztalatok megszerzésnek lehetősége
- 15 sikerélmény

16 szakmai tekintély kivívása, szakértővé válás
20 folyamatos kihívás a munkában
24 értékteremtő munka biztosítása

munkakörülmények:

6 munkakörülmények - emberi tényezők - szervezeti klíma és kultúra: jó csapat, közös értékek, együttműködés stb.

7 munkakörülmények - tárgyi és eszközfeltételek: infrastruktúra, munkaeszközök, ergonómia, higiéniés viszonyok stb.

19 szervezeti körülmények - rugalmas munka, távmunka

22 rugalmas munkavégzés

23 családbarát munkakörnyezet

célok kitűzése:

9 szervezeti szintű karriergondozás

10 közigazgatási szintű karriergondozás és lehetőségek

14 jövő perspektíva

egyéb jellemzők:

13 egyéb érzelmi dimenzió

17 átjárhatóság biztosítása

21 stabilitás

26 stresszkezelés

3.6. Mire van szükség ahhoz, hogy a kiválasztott és támogatott vezetői tehetségek a közigazgatásban maradjanak?

Kategorizált válaszok



30. ábra: 3.6 kérdés faktorokkal kategorizált válaszok (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 30. ábra alapján látható itt is, hogy az anyagi és erkölcsi motiválás a leghangsúlyosabb tényező a vezetői tehetségek megtartásában. Emellett a munka jellege, érdekessége, a kihívást jelentő feladatok ugyanolyan fontos szempontok lehetnek a kiválasztott vezetői tehetségek megtartásában. Ebben az esetben a generációs jellemzők is meghatározóak lesznek, hiszen az X generációra kimondottan jellemző a kihívások keresése, és az érdekes, motiváló munka-

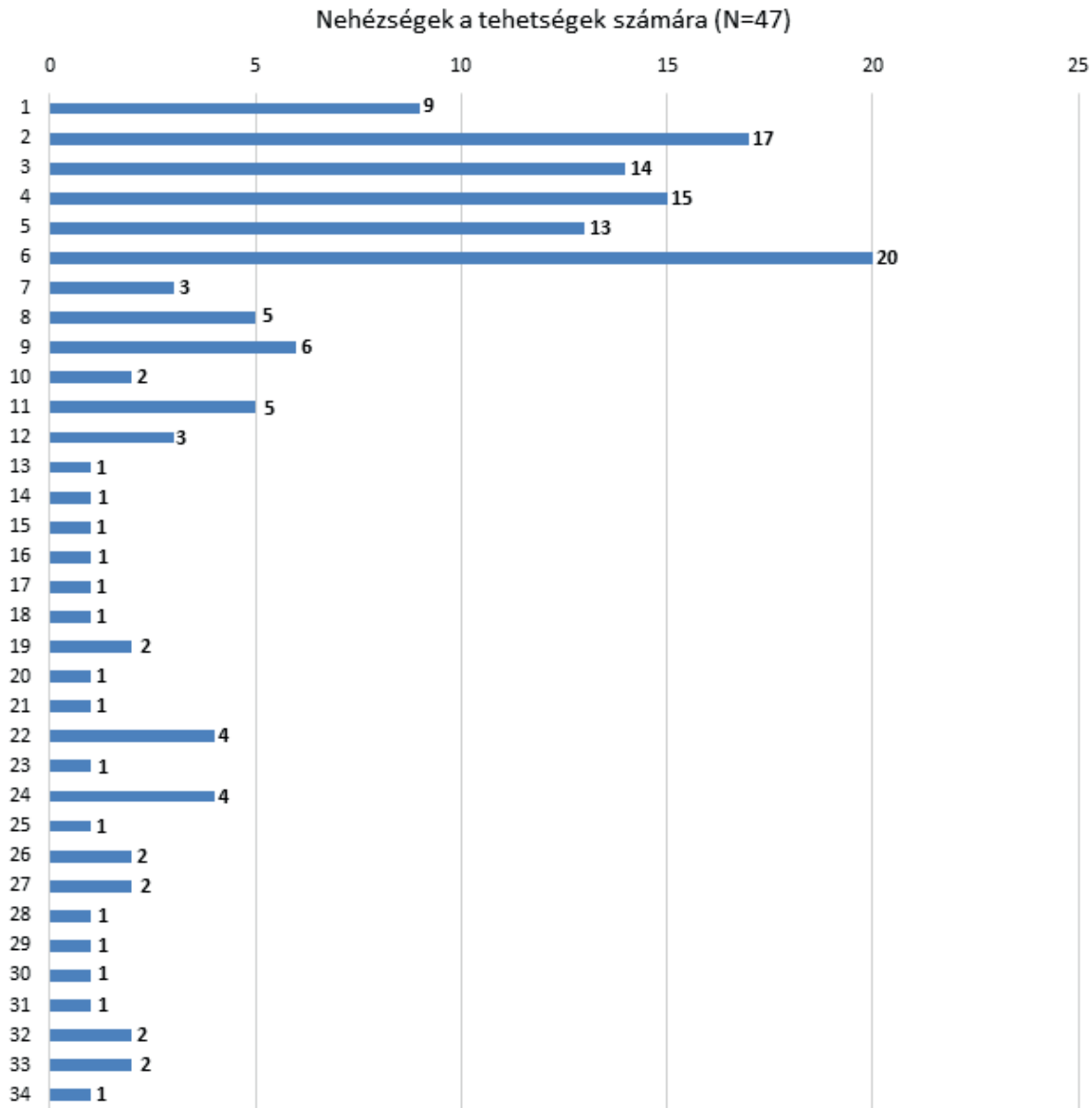
folyamatokban való részvétel.²³

Ezt erősíti meg a következő kérdésre adott válaszok összessége is, amelyben arra voltunk kíváncsiak, hogy a válaszadó vezetők szerint mik a legnagyobb nehézségek a vezetői tehetségek számára a közigazgatásban? Ha ott is maradnak a szervezetben, akkor mivel kell megküzdeni a mindennapokban?

A 31. ábrán jól látható, hogy a legmagasabb számban az anyagi tényezők jelentek meg, mindösszesen 20 fő válaszadó jelezte, hogy az ottmaradó és elkötelezett vezetők, és tehetségek is küzdenek a rendszer sajátosságaiból adódó pénzügyi források szűkösségével, a kötött bértáblával, és a hasonló pénzügyi rugalmatlansággal. Emellett és ennek következményeként a szervezeti kultúra sajátos jellemzőit is 17-en megjelölték, amely valószínűsíthetően összefüggésbe hozható a kedvezőtlennek tartott pénzügyi tényezőkkel. Továbbá a szervezeti kultúra rugalmatlanságának tudják be a különböző szemléletbeli akadályokat (14 fő), úgy, mint a rugalmatlanság, az innovációtól való elzárkózás, a bizonytalanságtól való félelem, és a nem anyagi motiváció hiánya. 15 fő jelölte meg, hogy nagyon merev a struktúra, és ennek megfelelően indokolatlanul lassú az előmenetel (13 fő).

A fentiekén túl mindösszesen 34 tételben születtek válaszok, amelyek részletesen bemutatják, hogy milyen nehézségekkel kell jellemzően az egyes szervezetekben megküzdeni a vezetői tehetségeknek.

²³ Biba Sándor – Szabó Szilvia (2015): A munkáltatói márka szerepe a közszolgálatban, különös tekintettel az Y-Z generációra in Munkaügyi Szemle LIX. 2015/6 szám HU ISSN 2064-3748 pp. 13 - 21



31. ábra: 3.7. Mik a legnagyobb nehézségek a vezetői tehetségek számára a közgazdaságban? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 31. ábra válasz kategóriái pirossal szedve az eredeti válaszainkat, és feketével a vezetők említéseit tartalmazza:

- 1 generációs sajátosságok, különbségek;
- 2 szervezeti kultúra jellemzői;
- 3 szemléletbeli akadályok (rugalmatlanság, innovációtól való elzárkózás, bizonytalanságtól való félelem, motiváció hiánya);
- 4 (merev) struktúra;
- 5 (lassú) előmenetel;
- 6 anyagi tényezők (pénzügyi források szűkössége, kötött bértábla stb.);
- 7 kapacitások menedzselése;
- 8 időgazdálkodás;
- 9 váratlan tényezők, változásmenedzsment;

- 10 felhatalmazás - vezetői mozgástér;
- 11 kommunikációs nehézségek;
- 12 nem tudom;
- 13 vezetői szerep kialakítása (határok meghúzása, önmaga pozicionálása);
- 14 adminisztratív terhek;
- 15 önálló döntéshozatal;
- 16 szabályok betartása, szabályoktól való eltérés;
- 17 motiválás, ösztönzés;
- 18 csak vezetői karrier van (szakmai nincs) - az is vezető lesz, aki nem akart volna;
- 19 vezetői támogatás hiánya;
- 20 lehetőségek hiánya (létszám miatt);
- 21 nincs vezetői utánpótlás tervezés;
- 22 bürokrácia és hierarchia;
- 23 vezetői fegyelem hiánya;
- 24 nehéz az érvényesülés;
- 25 saját vezetője veszélyforrásnak tartja;
- 26 „kihalásos rendszer”;
- 27 nincs karriermenedzsment rendszer és vezető kiválasztás;
- 28 nincs szétválasztva a szakmai és vezetői tehetség,
- 29 információhiány;
- 30 mindenkinek más, munkakör és emberfüggő;
- 31 politikai váltások;
- 32 munkatársak irigysége;
- 33 vezetői féltékenység;
- 34 monotonitás.

Látható a felsorolásból, hogy a vezetők is nagyon sok választ soroltak fel, hiszen nagyon fontos ez a téma számukra. Az átláthatóság érdekében a faktoranalízis eredményeként az alábbi összevont kategóriákat kaptuk meg:

bürokrácia, szoros szabályok:

- 2 szervezeti kultúra jellemzői;
- 13 adminisztratív terhek;
- 15 szabályok betartása, szabályoktól való eltérés;
- 21 bürokrácia és hierarchia;

vezetői hozzáállás:

- 10 felhatalmazás – vezetői mozgástér;
- 18 vezetői támogatás hiánya;
- 22 vezetői fegyelem hiánya;
- 24 saját vezetője veszélyforrásnak tartja;
- 32 vezetői féltékenység;

előmeneteli akadályok, nincs kialakult rendszer:

- 4 (merev) struktúra;
- 5 (lassú) előmenetel;
- 17 csak vezetői karrier van (szakmai nincs) – az is vezető lesz, aki nem akart volna;
- 19 lehetőségek hiánya (létszám miatt);
- 20 nincs vezetői utánpótlás tervezés;
- 23 nehéz az érvényesülés;

- 25 „kihalásos rendszer”;
- 26 nincs karriermenedzsment rendszer és vezető-kiválasztás;
- 27 nincs szétválasztva a szakmai és vezetői tehetség;

kommunikációs problémák:

- 11 kommunikációs nehézségek;
- 28 információhiány;

személyes (emberi) problémák (mások miatt):

- 3 szemléletbeli akadályok (rugalmatlanság, innovációtól való elzárkózás, bizonytalanságtól való félelem, motiváció hiánya);
- 29 mindenkinek más, munkakör és emberfüggő;
- 31 munkatársak irigysége;

munkakörülmények, anyagiak:

- 6 anyagi tényezők (pénzügyi források szűkössége, kötött bértábla stb.);
- 7 kapacitások menedzselése;
- 9 váratlan tényezők, változásmenedzsment;
- 33 monotonitás;

saját problémák:

- 1 generációs sajátosságok, különbségek;
- 8 időgazdálkodás
- 12 vezetői szerep kialakítása (határok meghúzása, önmaga pozicionálása);
- 14 önálló döntéshozatal;
- 16 motiválás, ösztönzés;

egyéb:

- 30 politikai váltások.

3.7. Mik a legnagyobb nehézségek a vezetői tehetségek számára a közigazgatásban?

Kategorizált válaszok



32. ábra: 3.7 kérdés kategorizált válaszok (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 32. ábrából egyértelműen látszik, hogy a tehetségek számára az előmeneteli rendszer hiányosságai jelentik a legjellemzőbb nehézséget, amit a munkakörülmények és anyagiak elégtelensége követ. A kategóriák alapján a vezetői hozzáállás és a kommunikációs tényezők jelentkeznek legritkábban az említett problémák között.

7.1. A KÖZIGAZGATÁSI TEHETSÉGGONDOZÁSI RENDSZER JELENLEGI HELYZETÉVEL ÉS MŰKÖDÉSÉVEL KAPCSOLATOS VÉLEMÉNYEK ÉS ISMERETEK

A negyedik kérdéskör a közigazgatási tehetséggondozási rendszer jelenlegi helyzetével és működésével kapcsolatos vélemények és ismeretek begyűjtésére helyezte a hangsúlyt. Az első kérdés arra vonatkozott, hogy a válaszadók szerint szükség van-e a vezetői tehetségek támogatására a közigazgatásban, a közigazgatás különböző szintjein? Nem meglepő módon 47 db igen válasz érkezett, azaz egyöntetűen minden vezető azt válaszolta, hogy nagyon nagy szükség van a vezetői tehetségekkel való tudatos és tervszerű foglalkozásra.

A második kérdésben arra voltunk kíváncsiak, hogy van-e tudomásuk arról, hogy létezik-e a hazai és nemzetközi közigazgatási gyakorlatban tehetséggondozó program? Mindösszesen 7 fő vezető válaszolta azt, hogy igen létezik, és 40 fő nemleges választ adott. Az igen válaszok kizárólag a hazai közigazgatási ösztöndíj programra vonatkoztak (azaz elsősorban nem vezetői tehetségek utánpótlására), más konkrét példát nem említettek a válaszadók.

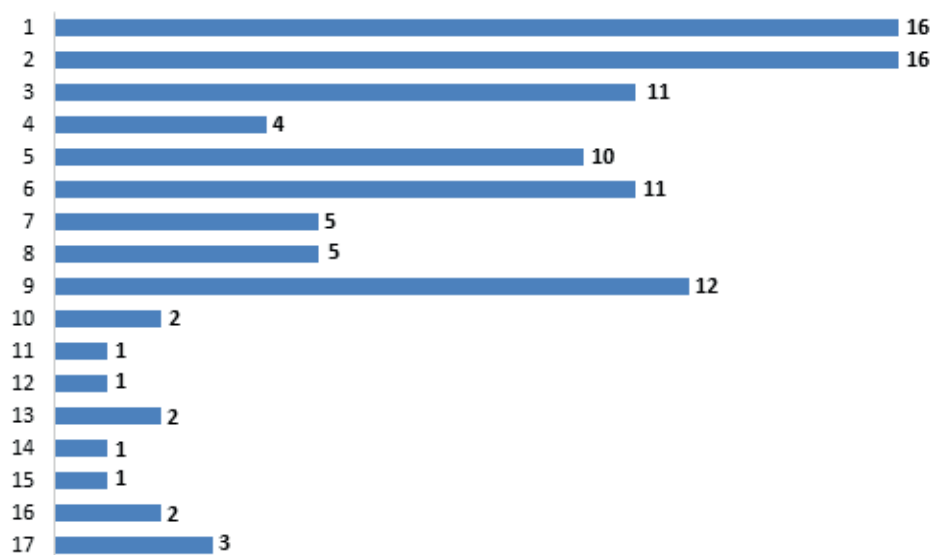
A 7 fő válaszadó szerint a jelenleg működő (MKÖ) programnak az az előnye, hogy kötelező, gyakorlati jellegű képzések vannak benne, jellemző rá a fokozatosság, életpálya szerű rendszert biztosít a fiatal pályakezdők számára, nyitott átjárást ad a karrierszintek között, aki benne van, tényleg kap lehetőséget is a gyakorlatban (például: adott szervezetben maradás), célzott és hatékony oktatást tesz lehetővé,

kötelezően mentort jelölnek ki a közigazgatási ösztöndíjasoknak.

Ezt követően - folytatva a gondolatmenetet - arra kérdeztünk rá, hogy miként vélekednek az ideális tehetségmenedzsment rendszerről?

1. Az alábbi 17 választ kaptuk meg, amely válaszokat a 33. ábra foglalja össze:
2. legyen stabil és kiszámítható;
3. legyen karrier perspektíva benne,
4. legyen kézzel fogható eredménye a résztvevő számára;
5. központi legyen,
6. szervezeti szintű legyen;
7. központi irányelvek, de szervezeti szintű megvalósítás;
8. működjön stratégiai alapon,
9. segítse a HR folyamatokat és funkciókat (kiválasztás, beillesztés, előmenetel, teljesítmény);
10. nem tudom;
11. bárki számára hozzáférhető legyen,
12. megteremti a mentorálás lehetőségét;
13. többlépcsős szűrést alkalmaz,
14. biztosítsa az esélyek egyenlőségét,
15. mentori program kísérje,
16. vezetők és HR-esek bevonása a kiválasztásba, mentori feladatokba,
17. központi adatbázis kell;
18. ne csak a tehetség, hanem a vezetője is kapjon NKE képzést.

Milyen az ideális tehetségmenedzsment rendszer? (N=47)



33. ábra: 4.3. b) Ön szerint milyen az ideális tehetségmenedzsment rendszer? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

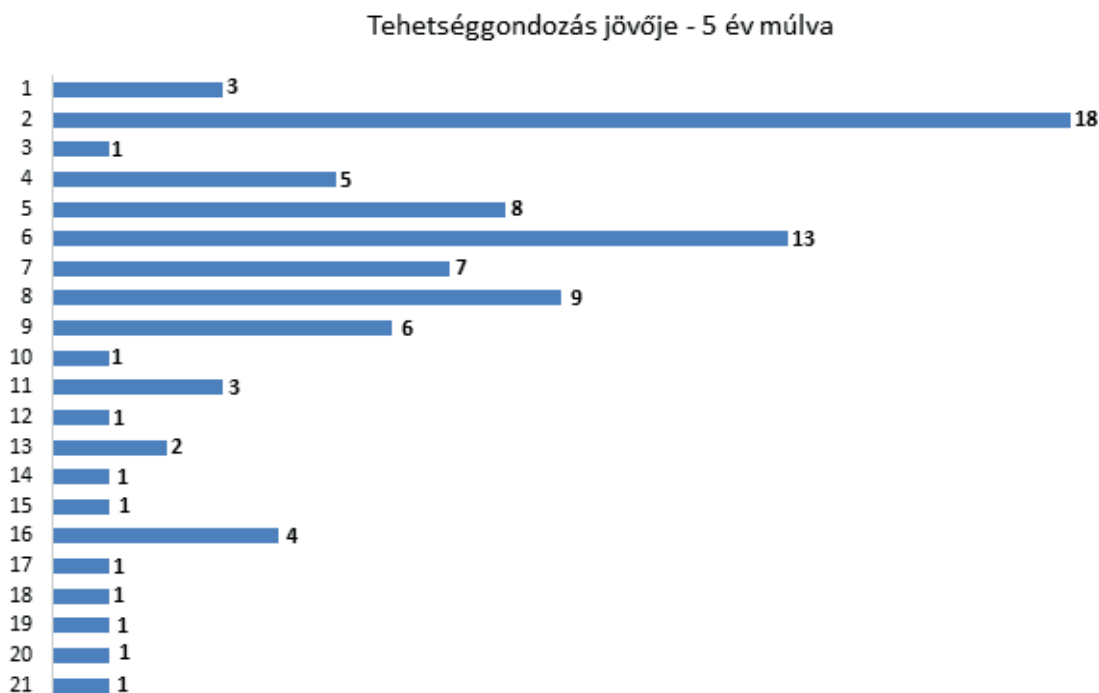
A 33. ábrán jól látható, hogy legfontosabb szempontnak tartják, hogy a tehetségmenedzsment rendszer stabil legyen és kiszámítható, és legyen benne karrier perspektíva (16 fő – 34%). Fontosnak tartják, hogy a program és a rendszer legyen kézzel fogható a résztvevő számára. Inkább szervezeti szintű legyen a megvalósítása, azonban központi irányelvek men-

tén valósuljon meg. Meglepően magas számú (9 fő – 18%) válaszadó nem tudta megmondani, hogy valójában milyen az ideális tehetséggondozási rendszer, azaz mit tekint ő vezetőként egy jól működő programnak.

Arra a kérdésre, hogy hogyan képzelik el a jövőbeli közigazgatási vezetői tehetséggondozási rendszerét 5 év múlva, az alábbi válaszok születtek:

1. nem változik;
2. megújul, a piaci viszonyokhoz hasonló legmodernebb módszerek és eszközök kerülnek bevezetésre;
3. átvesszük az EU-s országok közigazgatási gyakorlatát;
4. külföldi minták alapján saját fejlesztésű közigazgatási specifikus rendszerek lesznek,
5. rendszerben kidolgozott és alkalmazott módszerhez hasonló módon közigazgatási módszerek kialakítása;
6. szervezetfüggő módon lesz/nem lesz;
7. valami már változik, de még nem lesz kiforrott;
8. nem tudja, nincs elképzelése,
9. nem tudom,
10. kötelező lesz,
11. van rá anyagi fedezet,
12. megoldja a munkaerő-toborzás mostani problémáit;
13. játékosan, gyakorlati feladatokkal szűri a jelölteket,
14. generációs különbségekre reflektál,
15. többlépcsős,
16. egyáltalán legyen;
17. szervezetek közötti átjárhatóságot biztosít,
18. csak a képzések terén lesz változás, más marad,
19. legyen erre képzett személy/HR-es a szervezetben,
20. utánpótlás adatbázis;
21. gyakorlatközpontú képzések.

Tapasztalataink alapján ismét sokszínű válaszokat adtak azok a vezetők, akik tájékozottabbak voltak. A 34. ábra mutatja, hogy a válaszadók közül 18 fő bizakodó, és szerintük 5 év múlva megújul, és a piaci viszonyokhoz hasonlóan a legmodernebb módszerek és eszközök kerülnek bevezetésre. 13 fő vélekedik úgy, hogy leginkább az adott szervezettől függően lesz vagy nem lesz tehetséggondozási rendszer a jövőben. 8 fő szerint megtörténhet a rendszerben kidolgozott módszerek közigazgatási gyakorlatra történő adaptálása. Ebben az esetben is meglehetősen sokan mondták azt, hogy nem tudják, és még elképzelésük sincs róla. (8 és 9 fő, mindösszesen 17 fő – 36%).

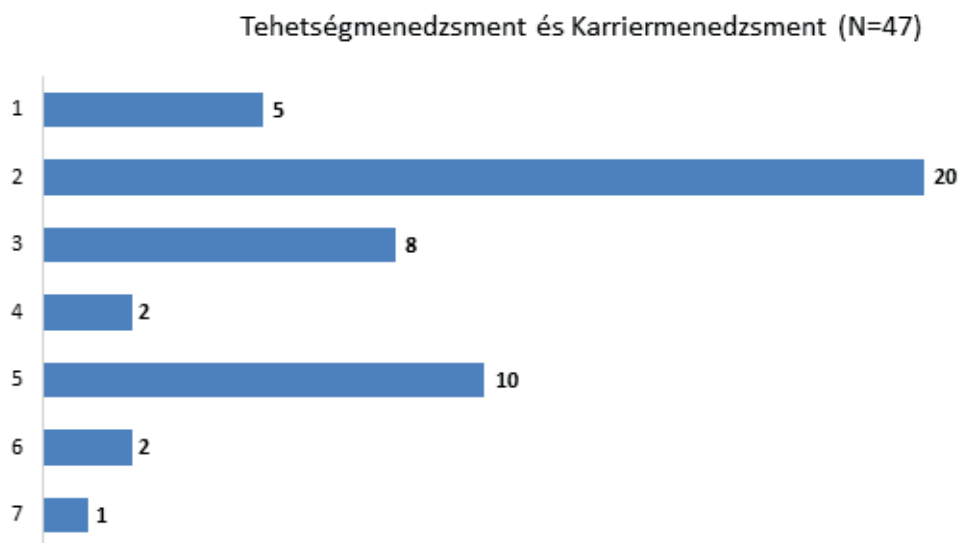


34. ábra: 4.4. Hogyan képzei el a jövőbeli vezetői tehetséggondozás rendszerét 5 év múlva? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Rákérdeztünk arra is, hogy miként vélekednek arról a vezetők, hogy illeszkedhet-e vagy illeszkedik-e a tehetséggondozás program a közigazgatási (szervezeti) karrier és életpálya programokhoz? A válaszok értelmében:

1. nem illeszkedik (5 fő);
2. illeszkedik, annak szerves része (20 fő);
3. illeszkedik, de önálló programként működik (8 fő);
4. a mi szervezetünkben nem értelmezhető (3 fő);
5. nem tudja (10 fő);
6. illeszkedik bizonyos szinten (képzések elsősorban) (2 fő);
7. egymásra épül (1 fő).



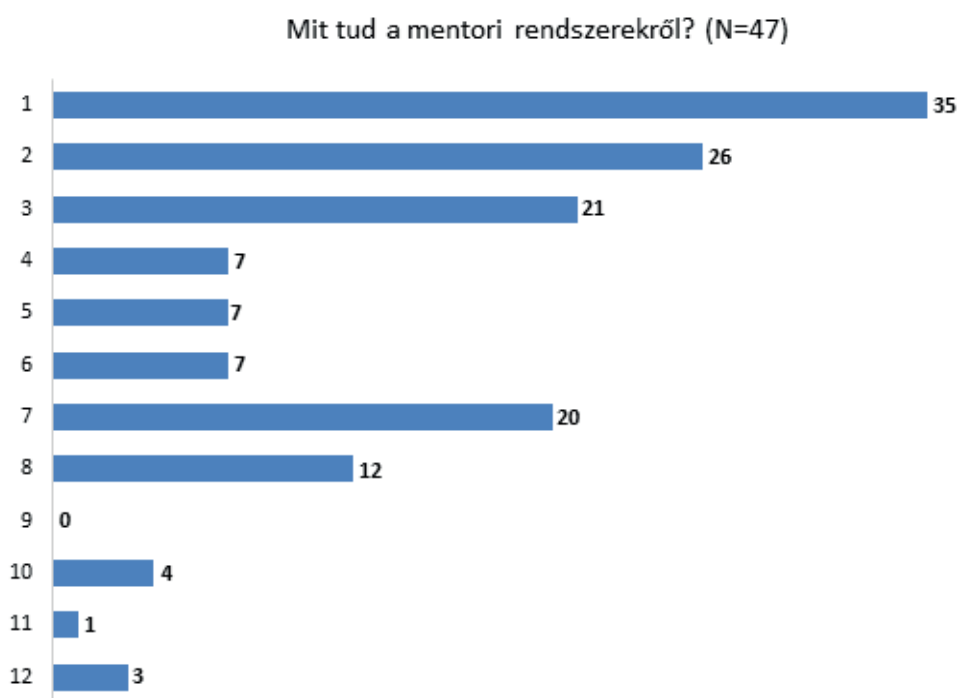
35. ábra: 4.5. Hogyan illeszkedhet (illeszkedik-e) a tehetségmenedzsment program a közigazgatási (szervezeti) karrier és életpálya programokhoz? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az 35. ábráról leolvasható, hogy a 47 fő válaszadó közül 10 fő válaszolta azt, hogy nem tudja a választ a kérdésre, és 20 fő említette, hogy természetesen illeszkedik a tehetséggondozás a karrier és életpálya programokhoz, annak szerves része kell, hogy legyen.

A következő két kérdésben a mentori rendszerekkel kapcsolatos ismeretekre voltunk kíváncsiak. Az első kérdés szerint, hogy mit tudnak a mentori rendszerekről, az alábbi válaszok születtek:

- 1 szervezeti beillesztés, pályaindítási támogatási rendszer;
 - 2 szakmai mentorok vannak;
 - 3 kulcsszerepe lehet a tehetséggondozásban;
 - 4 ösztöndíjas rendszerek,
 - 5 nem honorált, nem támogatott anyagilag;
 - 6 pontosan ismeri a mentorprogramok célját, működésüket, jelentőségüket, tehetségmenedzsmentben betöltött szerepüket,
 - 7 nagyjából ismeri a mentorprogramok lényegét, szerepét, tehetségmenedzsmenttel való kapcsolatát,
 - 8 kevésbé ismeri a mentorprogramok lényegét, szerepét és tehetségmenedzsmenttel való kapcsolatát,
 - 9 nem ismeri a mentorprogramok célját, működését, tehetségmenedzsmentben betöltött szerepét;
 - 10 nincs információ, semmit;
 - 11 vezetői szinten működik,
 - 12 nyomon-követés a vezető részéről.
- A válaszokat a 36. ábra foglalja össze:



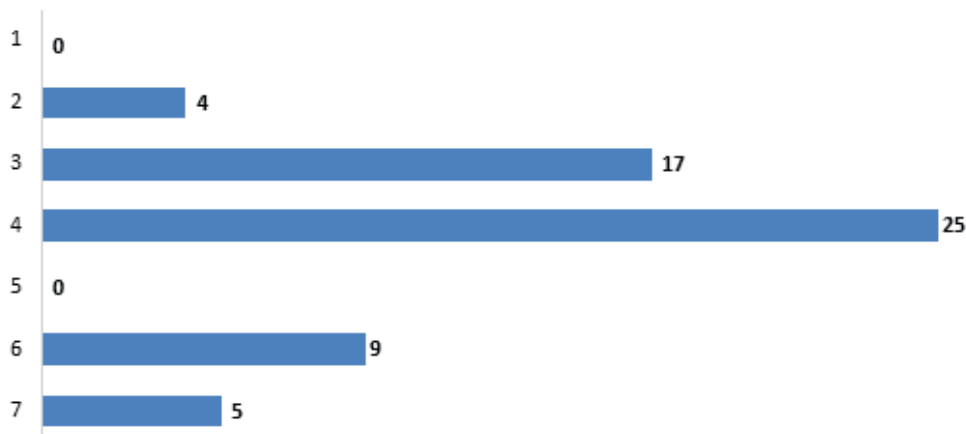
36. ábra: 4.6. Mit tud a mentori rendszerekről? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Pozitívumként említhető, hogy minden válaszadó (N=47 fő) ismerte a mentori rendszereket, vagyis nem kapunk olyan választ, amiben nincs információjuk róla. A legtöbb válaszadó (35 fő – 75%) a szervezeti beillesztési és pályaindítási rendszer elemeként definiálta, és 26 fő szerint vannak is szakmai mentorok a közigazgatásban. 21 fő mondta azt, hogy a mentoroknak is lehet szerepe a vezetői tehetséggondozásban. Összességében a válaszadók közel fele ismeri nagyjából a mentorprogramok lényegét, szerepét, tehetséggondozással való kapcsolatát.

A 37. ábra alapján elmondható, hogy a kutatásban résztvevők szerint, mindenki úgy gondolja, hogy a tehetségek gondozása és a mentori rendszer összekapcsolódik valamilyen formában és szervesen illeszkedik is a válaszadók több, mint 50%-a, azaz 25 fő szerint. 17 fő gondolja úgy, hogy a tehetséggondozás nem működhet mentorálás nélkül.

Tehetséggondozás - mentori rendszer - kapcsolódás (N=47)



37. ábra: Ön szerint miként kapcsolódik össze a tehetségek gondozása a mentori rendszerrel? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Válasz kategóriák:

1. nem kapcsolódik össze;
2. vannak kapcsolódási pontok, de mindkettő működhet a másik nélkül;
3. a tehetséggondozás nem működhet mentorálás **nélkül**;
4. szervesen illeszkedik;
5. nincs közvetlen kapcsolatot;
6. nem tudja;
7. pályakezdőket és a beillesztést szolgálja ki.

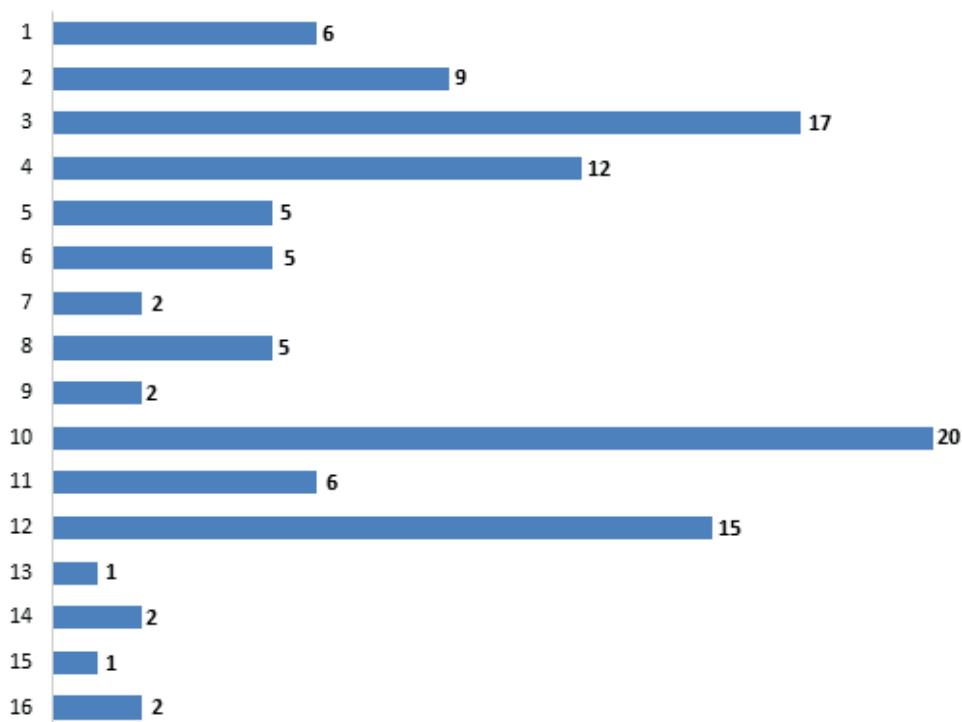
Az előzetesen megadott 6 válasz lehetőséghez 5 fő említette, hogy a mentori rendszer a pályakezdőket és a beillesztést szolgálja ki elsősorban. Ez a válasz sem meglepő számunkra, hiszen a mentori rendszer gyakorlatát elsősorban ezen a területen ismerik, és a pályakezdők beillesztésével kötik össze.

Ennek a témakörnek az utolsó kérdésében arra fókuszáltunk, hogy a válaszadók saját szervezetében jelenleg hogyan történik a tehetségek gondozása. Itt az alábbi válaszok születtek, amelyet a 38. számú grafikon szemléltet:

1. van tehetséggondozási rendszer,
2. egyáltalán nincs,
3. eseti jelleggel, mindig másképpen történik; spontán módon alakul a tehetséggondozás,
4. vannak egységes elemei, de egyedi is,
5. van a szervezetnek tehetséggondozási programja (esetleg rendszere),
6. nem tudja értelmezni a saját szervezetére a kérdést,
7. nem ismeri a tehetséggondozás szervezeten belüli rendszerét,
8. van, formális, tudatosan működtetett rendszer, ami jól működik,
9. van, formális, tudatosan működtetett rendszer, ami nem eléggé hatékony,
10. nincs formális tehetséggondozási rendszer (program), de igyekeznek feltérképezni és megtartani a kiváló munkaerőt,
11. csak a személyes szimpátia dönt,
12. vezetője válogatja, hogy ki foglalkozik a tehetségekkel,
13. nem tudja választ,

14. minden új munkatárs részesül mentori támogatásban,
15. stratégiai alapon,
16. aki tehetséges azt beiskolázzuk,

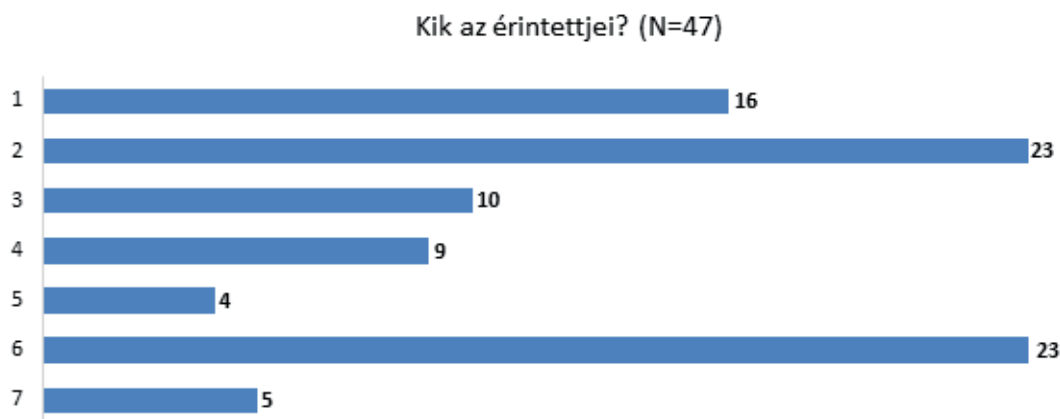
A tehetséggondozási rendszer működése (N=47)



38. ábra 4.7. Az Ön szervezetében jelenleg hogyan történik a tehetségek gondozása? (N=47). Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Összességében a válaszok megerősítették az eddigieket, miszerint szervezeti szinten sincs formális tehetséggondozási rendszer (program), de ezen szervezetek arra hivatott vezetői igyekeznek feltérképezni és megtartani a kiváló munkatársakat (20 fő). Ennek megfelelően jellemzően eseti jelleggel, azaz mindig másképpen történik, tehát spontán módon alakul a tehetséggondozás (17 fő) a gyakorlatban – ez azt is jelenti, hogy a tehetségek felismerése és a velük való törődés legtöbbször vezető függő, azaz vezetője válogatja, hogy ki és miként foglalkozik a tehetségekkel (17 fő). A válaszadók a saját szervezetükben az alábbiak szerint azonosították a tehetséggondozás érintettjeit:

1. pályakezdő fiatal tehetségek;
2. szakmai tehetségek;
3. kulcsemberek;
4. vezetői utánpótlás (elsősorban irányítói, középvezetői szint);
5. vezetői utánpótlás (elsősorban felsővezetői szint);
6. minden munkavállaló,
7. nem tudom.



39. ábra: Elsősorban kik az érintettjei? (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Legmagasabb számban a vezetők a szakmai tehetségeket jelölték meg, 23 fő említette, ami a válaszadók közel 50%-a. Azonos arányban említették, hogy minden munkavállaló lehet az érintettje. 16 fő, azaz a vezetők 34%-a mondta, hogy a pályakezdő fiatalokat érinti, és 10 fő említette meg, hogy a kulcsembereket. Meglepő módon a vezetői utánpótlás érintettjei között csekély számban vannak a válaszadók szerint a középvezetők (9 említés) és a felsővezetők (4 említés). Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy a válaszadók, és a gyakorlat szerint a középvezetői szinttől nem tartják szükségesnek, indokoltnak a vezetőkkel, mint tehetséggel való foglalkozást. Azaz a pályakezdők, a kulcsemberek és a szakmai tehetségek tartoznak bele a tehetséggondozás potenciális célcsoportjába.

7.1. ETALON SZEMÉLYEK AZONOSÍTÁSA ÉS A VEZETŐI ATTITŰD MEGHATÁROZÁSA

Ebben a blokkban az etalon személyek azonosítása történt meg, és olyan kérdéseket tettünk fel, amelyek segítségével a tehetségekkel kapcsolatos definíciókat, kompetenciákat tudjuk meghatározni. Első kérdésünk az volt, hogy van-e a válaszadóknak olyan kollégája, akit tehetségnek, elsősorban vezetői tehetségnek tart? Itt nem nevekre és beosztásokra voltunk kíváncsiak, hanem arra, hogy számszerűen van-e ilyen ember a szervezetben.

A 47 fő válaszadó közül 40 fő (85%) azonosított tehetséget a saját szervezetében, ebből:

- 13 vezető 1 fő tehetséget azonosított,
- 24 vezető 2-5 fő tehetséget azonosított
- 3 vezető 6 fő vagy annál több tehetséget azonosított.

Ezeket a tehetségeket az alábbi tulajdonságok alapján azonosították:

1. szorgalom;
2. tudásvágy;
3. proaktivitás;
4. terhelhetőség;
5. magas fokú szakmai ismeretek;
6. empátia;
7. türelem;



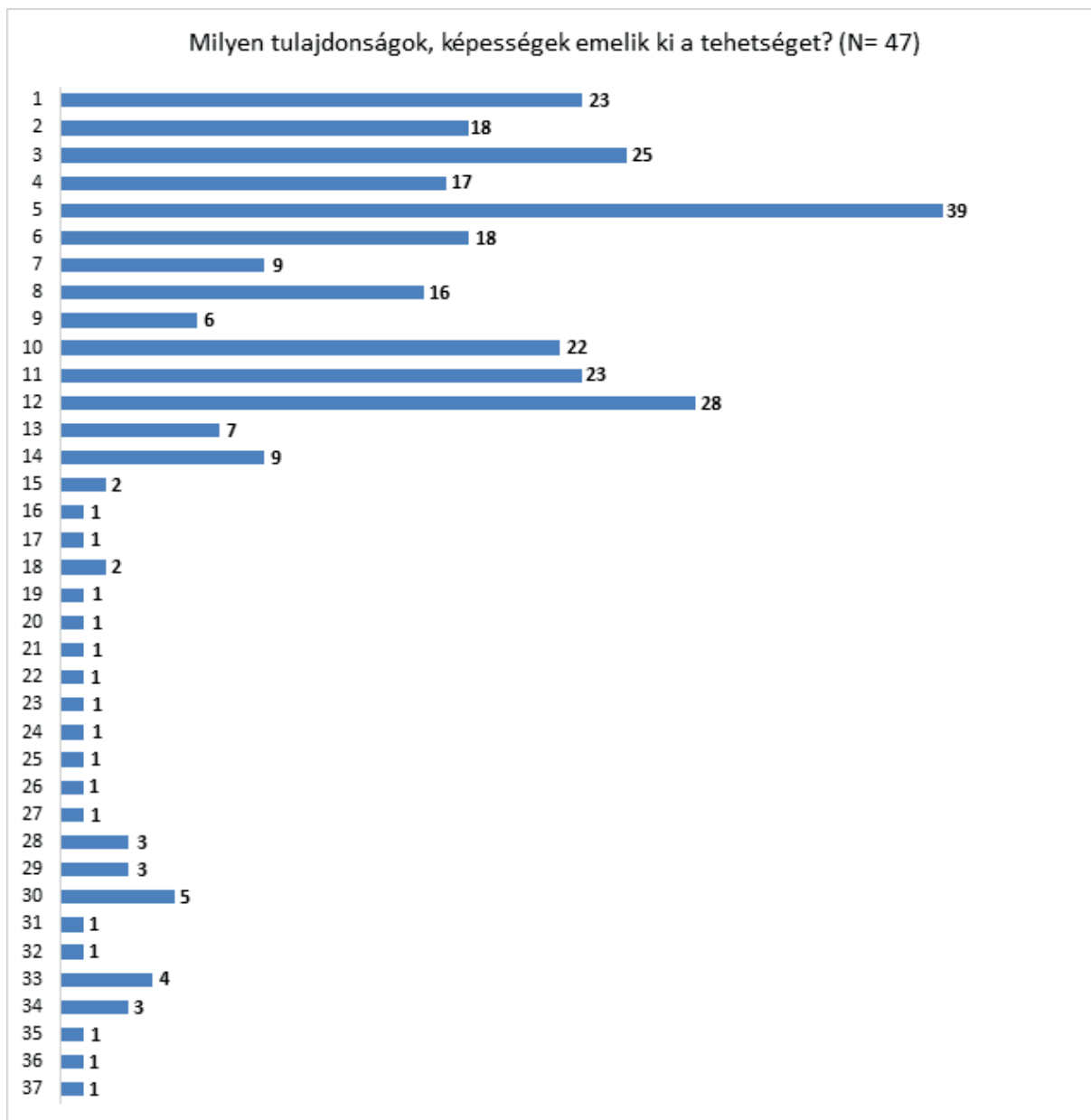
8. nyitott attitűd;
9. higgadt;
10. döntésképes, önálló;
11. stratégiai szemléletmódja van;
12. elfogadják a kollégák;
13. nem tudom;
14. megbízható;
15. lojális;
16. együttműködés;
17. határidők tartása;
18. munkateljesítmény;
19. szervezőképesség;
20. elemzői készség;
21. önálló gondolkodás;
22. szabálykövetés;
23. munkahelyi fegyelem (jelentéstételi fegyelem);
24. működő visszacsatolás (oda-vissza);
25. saját feladatok koordinálása;
26. elkötelezett;
27. megbízható, alapos;
28. gyors;
29. hatékony;
30. lényeglátó;
31. vállalja döntései következményeit;
32. magabiztosság;
33. elhivatottság;
34. problémamegoldás;
35. integráns személyiség;
36. lojalitás;
37. munka iránti alázat.

A 40. ábra szerint a tehetséget elsősorban a magas fokú szakmai ismeretek (39 fő), és a proaktivitás (25 fő) emeli ki a beosztottak közül, de nagyon sokan fontosnak tartják, hogy elfogadják a kollégák (28 fő), mint tehetséget. Emellett olyan tulajdonságok jellemzik, mint:

- szorgalom (23 fő),
- stratégiai szemléletmód (23 fő),
- döntésképesesség és önállóság (22 fő).

Legyen rá jellemző a tudásvágy, az empátia és legyen nyitott.

A válaszadók saját vezetői értékítéletüknek megfelelően 37 különböző tulajdonságot soroltak fel, de kimondottan a szakmai ismeretek magas fokú meglétét említették, mint legfontosabb jellemzőt, ez azzal indokolták, hogy azt utólagosan nem lehet megtanítani, azzal rendelkeznie kell annak, aki vezetői babérokra akar törni.



40. ábra: 5.2. Milyen tulajdonságok és képességek alapján emelkednek Ők ki a többiek közül? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A már korábban faktoranalízis segítségével kialakított (4.3 és 4.4 alfejezetben bemutatott) kompetencia kategóriáknak megfelelően besoroltuk az ebben a kérdésben említett tulajdonságokat:

Kognitív képességek:

- 11. stratégiai szemléletmódja van;
- 20. elemzői készség;
- 21. önálló gondolkodás;
- 30. lényeglátó;
- 34. problémamegoldás;

Szociális képességek:

- 6. empátia;
- 12. elfogadják a kollégák;
- 16. együttműködés;
- 24. működő visszacsatolás (oda-vissza);

Személyes kompetenciák:

- 3. proaktivitás;
- 7. türelem;
- 8. nyitott attitűd;
- 9. higgadt;
- 10. döntésképes, önálló;
- 14. megbízható;
- 15. lojális;
- 17. határidők tartása;
- 26. elkötelezett;
- 27. megbízható, alapos;
- 28. gyors;
- 29. hatékony;
- 32. magabiztosság;
- 35. integráns személyiség;

Munkához való hozzáállás, motiváció:

- 1. szorgalom;
- 2. tudásvágy;
- 4. terhelhetőség;
- 18. munkateljesítmény;
- 22. szabálykövetés;
- 23. munkahelyi fegyelem (jelentéstételi fegyelem);
- 25. saját feladatok koordinálása;
- 31. vállalja döntései következményeit;
- 33. elhivatottság;
- 36. lojalitás;
- 37. munka iránti alázat;

Karrierépítés, lehetőségek kiaknázása**Szakmai tapasztalat, eredmények:**

- 5. magas fokú szakmai ismeretek;

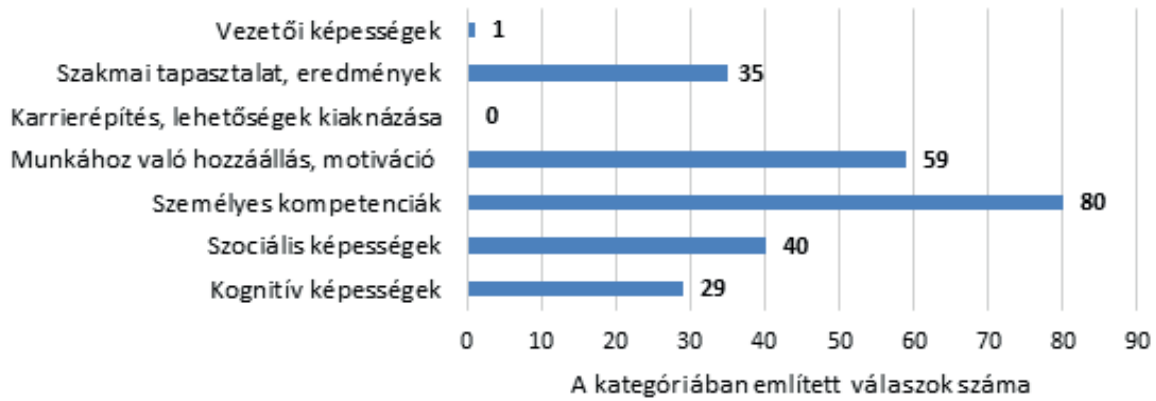
Vezetői képességek:

- 19 szervezőkészség.

A kompetencia kategóriák szerinti besorolás alapján a fontossági mutatókat a 41. ábra foglalja össze, szemlélteti.

5.2. Milyen tulajdonságok és képességek alapján emelkednek Ők ki a többiek közül?

Kategorizált válaszok



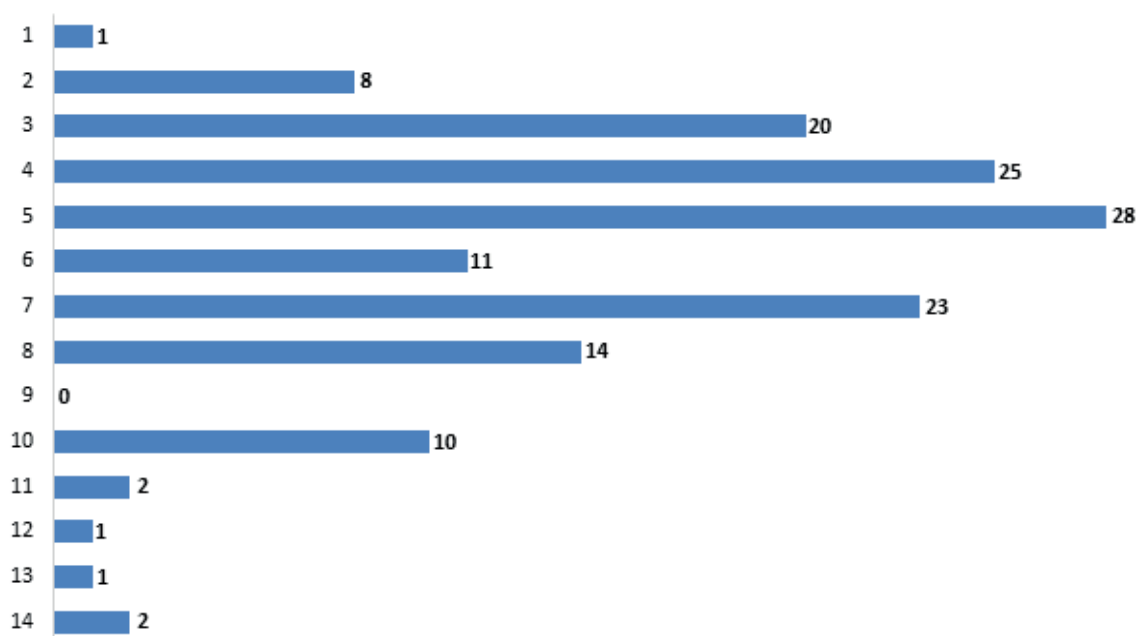
41. ábra: 5.2 kérdés kategorizált válaszok (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 41. ábrán jól látható, hogy a kategóriák kapcsán leginkább a személyes kompetenciák alapján azonosítják a vezetői tehetségeket az interjúalanyok a saját környezetükben, amit számos jellemzőben meg tudnak rajtuk figyelni. Emellett nagyon lényeges a munkához való hozzáállás és a motivált munkavégzés. Kisebb szerep jut a szociális és kognitív képességeknek, valamint a szakmai eredményeknek a vezetői tehetség felismerésében, a tudatos karrierépítés és a vezetői kompetenciák pedig egyáltalán nem számítanak a megkérdezettek körében.

Megkérdeztük azt is, hogy a válaszadó vezető mit tesz abban az esetben, ha saját maga felismeri, hogy valamelyik beosztott munkatársában benne van az „X-faktor”, azaz potenciális vezetői tehetség?

Mit tesz Ön, ha felsimeri a tehetséget? (N=47)



42. ábra: 5.3. Mit tesz Ön, ha felismeri, hogy valamelyik beosztott munkatársában benne van az „X-faktor”, azaz potenciális vezetői tehetség?

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 42. ábra válasz kategóriái a következők lettek:

1. semmit, mert úgysem rajtam múlik;
2. hagyom, hogy képezze magát, iskolába menjen, ha ő szeretné;
3. biztatom az illetőt, hogy tanuljon, vagy «elküldöm» tanulni;
4. leterhelem plusz feladattal;
5. lehetőségeket adok (csoportvezetői, helyettesi feladatok), kiemelt projektek, magasabb szintű feladatokba bevonással;
6. vezetői pozícióra javaslom, segítem a karrierjét;
7. visszajelzi a kollégának;
8. felhívja rá a HR/egyéb vezető figyelmét;
9. felébred benne a pozícióféltés, elnyomja (sose vallanak be:);
10. „szárnyai alá veszi”, mentorként támogatja;
11. a tehetségmenedzsment rendszer protokollja szerint jár el;
12. nem tudja a választ;
13. kiaknázza a képességeit;
14. illetmény eltérítést adok.

A válaszok legnagyobb többsége arra vonatkozott, hogy elsősorban leterhelik plusz feladattal a potenciális jelöltet, és lehetőségeket adnak csoportvezetői, és helyettesi feladatokban való részvételre, kiemelt projektekbe való bekapcsolódásra, és magasabb – vezetői - szintű feladatokba bevonásra. Ez a gyakorlati megoldás annak is köszönhető, hogy valójában nincs eszköz a vezetők kezében, amivel azonosíthatják a tehetségeket, ezért a saját meglátásuk alapján nehezített feladatokkal tesztelik a potenciális utánpótlást.

A vezetők részéről három meghatározó faktort sikerült azonosítani a válaszok kategorizálásával:

Aktívan segíti:

5. lehetőségeket adok (csoportvezetői, helyettesi feladatok), kiemelt projektek, magasabb szintű feladatokba bevonással;
6. vezetői pozícióra javasolom, segítem a karrierjét;
8. felhívom rá a HR/egyéb vezető figyelmét;
10. „szárnyai alá veszem”, mentorként támogatom,
11. a tehetségmenedzsment rendszer protokollja szerint járok el.

Támogatja:

- 2 hagyom, hogy képezze magát, iskolába menjen, ha ő szeretné;
- 3 bíztatom az illetőt, hogy tanuljon, vagy „elküldöm” tanulni;
- 7 visszajelzem a kollégának;
- 14 illetmény eltérítést adok.

Nem tesz semmit, nem segít:

- 1 semmit, mert úgysem rajtam múlik;
- 4 leterhelem plusz feladattal;
- 9 felébred bennem a pozícióféltés, elnyomom (sose vallanám be:);
- 12 nem tudja a választ;
- 13 kiaknázom a képességeit.

Üdvözítő az az eredmény, hogy az 1) Aktívan segít kategóriába kerülő válaszokat említették a legnagyobb arányban a vezetők. Ezt a segítséget a leginkább úgy képzelik el, hogy:

- megerősítő visszajelzéseket ad a tehetségnek (32 fő – 68%),
- támogatja képzési fejlesztési/fejlődési céljait, segíti a képzési terület kijelölését (28 fő – 59%),
- delegál olyan feladatokat rá, amelyek által kipróbálhatja magát vezetői, irányítói szerepben (22 fő – 46%),
- mentorként segítheti őt a fejlődésben és előrelépésben (13 fő – 28%).

Megkérdeztük azt, hogy a válaszadó mit gondol, ő saját maga miben és hogyan tudja segíteni a vezetői tehetségeket? A válaszokat a 43. ábra mutatja.



43. ábra: 5.4. Mit gondol, Ön miben tud segíteni, hogyan tudja támogatni a vezetői tehetségeket? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az alábbi válasz kategóriák születtek:

1. nincs elképzelése;
2. nem tudja támogatni (nincs rá módja);
3. megerősítő visszajelzéseket adhat;
4. támogathatja képzési fejlesztési/fejlődési céljait, segíti a képzési terület kijelölését;
5. mentorként segítheti őt a fejlődésben és előrejutásban;
6. delegálhat olyan feladatokat rá, amelyek által kipróbálhatja magát vezetői, irányítói szerepben;
7. nem tudja a választ;
8. coachként segítheti a vezetővé válást;
9. vezetői példamutatással;
10. mindennapi emberi dolgokban;
11. segíthet őt pozícionálni (megismertetni a nevét);
12. kiemelten odafigyelek rá.

Az összevont faktorok alapján látható, hogy aktívan segítenek és/vagy támogatják a tehetségeket az alábbi formában:

Támogatja:

- 3 megerősítő visszajelzéseket adhat;
- 4 támogathatja képzési fejlesztési/fejlődési céljait, segíti a képzési terület kijelölését;
- 12 kiemelten odafigyelek rá.

Aktívan segíti:

- 5 mentorként segítheti őt a fejlődésben és előrejutásban;
- 8 coachként segítheti a vezetővé válást;
- 6 delegálhat olyan feladatokat rá, amelyek által kipróbálhatja magát vezetői, irányítói szerepben;

- 9 vezetői példamutatással;
- 10 mindennapi emberi dolgokban;
- 11 segíthet őt pozícionálni (megismertetni a nevét).

Nem segíti:

- 1 nincs elképzelése;
- 7 nem tudja a választ;
- 2 nem tudja támogatni (nincs rá módja).

A megkérdezett vezetők többsége abban látja saját vezetői szerepét a közszolgálati tehetséggondozási rendszerben, hogy például mentori szerepet vállal valamilyen formában (36 fő) és/vagy véleményt alkot, és támogatja a szervezeti humánpolitikában a tehetséggondozási rendszer működését (21 fő). Aktívan részt vennének a rendszer kialakításában (16 fő) és megosztaná saját tapasztalatait is a fejlesztési fázisban (19 fő).

A 44. ábra arra a kérdésre adott válaszokat foglalja össze, hogy a megkérdezett vezető mi-ben látja saját szerepvállalását a közigazgatási tehetséggondozásban?



44. ábra: 5.5. Hol látja a közszolgálati tehetséggondozási rendszerben saját vezetői szerepét? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A válaszok értelmében:

1. mentori szerep vállalása;
2. véleménynyalkotó + HR támogatása a rendszer működtetésében;
3. rendszer kialakításában való aktív részvétel;
4. rendszer kialakításának kezdeményezése, „szponzorálása”, bevezetés, működtetés feltételeinek megteremtése;
5. sehol, nem látja (nem rajta múlik);
6. bizonytalan, még nem tette fel magának ezt a kérdést;
7. érzi, hogy felelőssége van e területen, de a feladatait nem pontosan tudja;
8. segítséget vár a HR (vagy más) területtől e kérdésben;

9. saját tapasztalatok megosztása (nem HR-es estén);
10. nem tudja a választ;
11. HR fejlesztések, alapok, belső szabályzók kialakítása;
12. speciális szervezet miatt nem lenne jó, ha benne lenne.

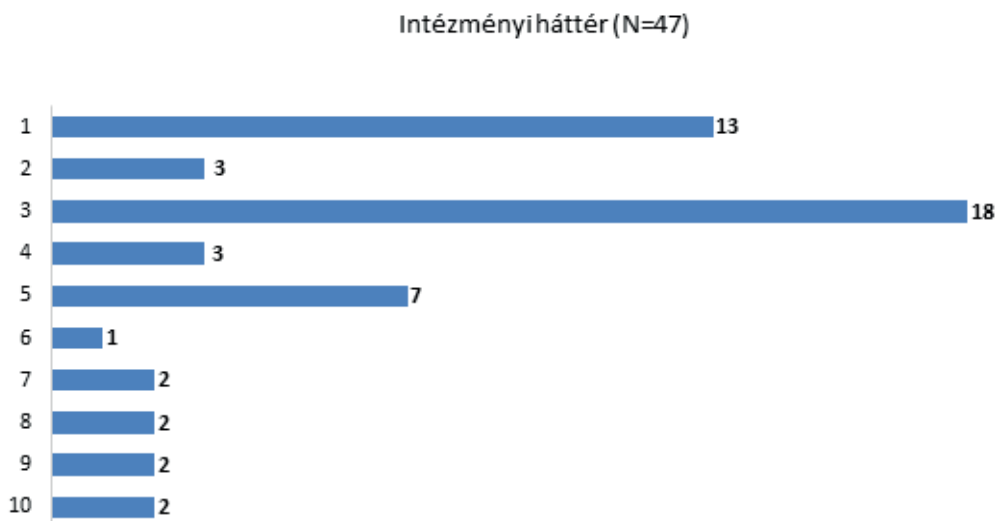
A megkérdezettek szerint 36 fő (77%) látja magát mentori szerepben és 21 fő mondta azt, hogy szeretne bekapcsolódni a véleményalkotásba, valamint a HR-t támogatni (vagy mert eredendően HR vezető, vagy mert fel tudja vállalni a támogatást) a rendszer kialakításában és működtetésében. Felvállalják a saját tapasztalatok megosztását (19 fő) és 16+9 fő, összesen 25 fő (53%) aktívan részt vállalna a rendszer kialakításában.

Ezek a válaszok mindenképpen pozitív és támogató attitűdre vallanak a megkérdezett vezetők esetében. A többség nyitott és támogató lett, amikor a gyakorlati megvalósítás irányába tereltük a kérdéseinket.

7.1. A TEHETSÉGGONDOZÁSI RENDSZER HATÉKONY MŰKÖDÉSÉNEK KERETFELTÉTELEI (JOGSZABÁLYOK)

Ebben a blokkban arra voltunk kíváncsiak, hogy a vezetők szerint milyen keretfeltétele van (illetve kell, hogy legyen) egy tehetséggondozási rendszer hatékony működésének a közgazgatásban?

Az intézményi háttér kapcsán az alábbi válaszokat kaptuk:



45. ábra: 6. Milyen keretfeltétele van (kell, hogy legyen) Ön szerint egy tehetséggondozási rendszer hatékony működésének? Intézményi háttér (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

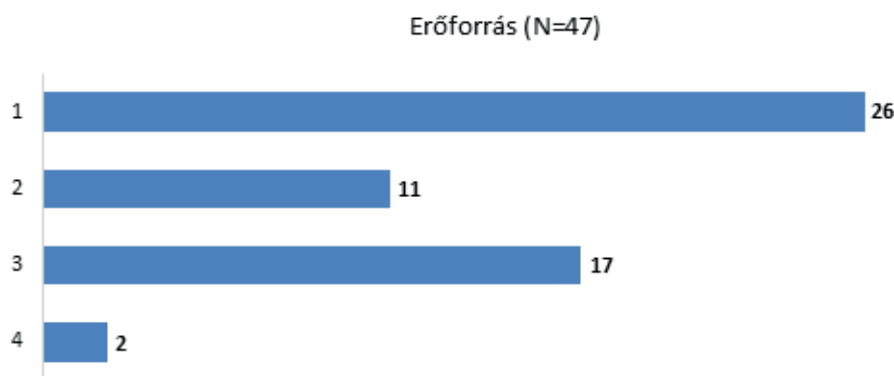
A 45. ábra alapján az alábbi elképzelések születtek:

1. központi intézményi;
2. területi centrumok;
3. helyi szintű, szervezeti;
4. személyügyi szolgáltató központ;
5. központi keretek, de szervezeti szintű megvalósítások;
6. NKE irányította, koordinálta grémium;

7. támogató szervezeti kultúra;
8. felsővezetői támogatás;
9. képző szervek stabilitása – elsősorban NKE legyen;
10. NKE.

A válaszadók szerint egyértelműen helyi szintű programok működjenek, de központi irányelvek alapján.

A 46. ábra foglalja össze, hogy az erőforrások tekintetében professzionális, kiképzett személyzetre, azaz mentorokra van szükség szervezeti szinten (26 fő) és nagyon szükség lenne egy kiképzett tehetség menedzsment tanácsadóra a szervezetekben, akár önálló munkakör és/vagy feladat kapcsán (17 fő). Fontosnak tartják, hogy a HR adjon támogatást a tehetséggondozáshoz és az ő tevékenységeik között is szerepeljenek ezek a feladatok.



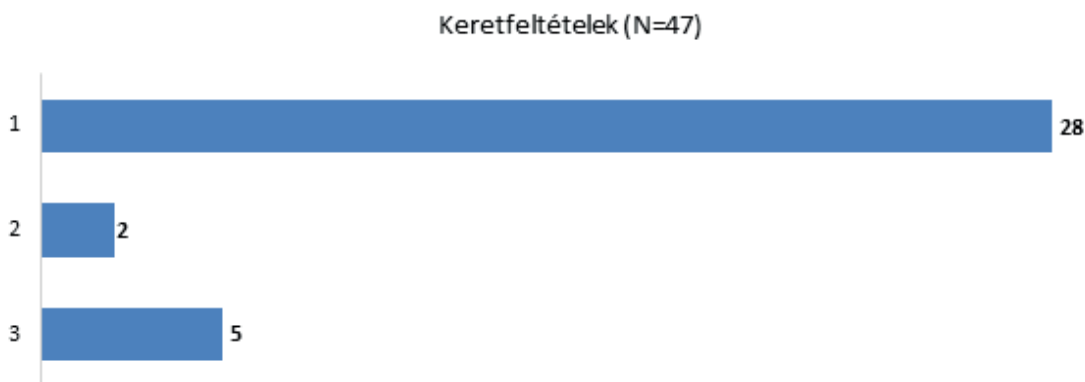
46. ábra: 6. Milyen keretfeltétele van (kell, hogy legyen) Ön szerint egy tehetséggondozási rendszer hatékony működésének? Erőforrások (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Válasz kategóriák:

1. professzionális kiképzett személyzettel (mentorok);
2. HR feladatai között szerepeljen;
3. kiképzett tehetség menedzsment tanácsadó munkakör, feladatkör;
- 4 kapacitás biztosítása (általában).

Az erőforrások tekintetében szükségesnek tartják a vezetők, hogy professzionálisan kiképzett mentorok (személyzet) vegyenek részt a folyamatokban (26 fő – 55%), és felvetették egy kiképzett tehetség tanácsadó jelenlétét, segítségét a szervezetekben (17 fő). Szakmailag úgy lehetne ezt megvalósítani, hogy az integritás tanácsadókhöz hasonlóan, minden szervezetből 1 fő (elsősorban HR munkatárs) kapna egy szakirányú továbbképzést, amit természetesen a NKE képzési rendszerében végezhetne el az arra kijelölt beosztott kolléga. A válaszadók azt is megemlítették, hogy szervezeti szinten a HR terület feladatához tartozzon a gondozása.

A következő 47. ábra a keretfeltételekkel kapcsolatos álláspontot foglalja össze. A válaszok közül a legfontosabb szempontnak a pénzügyi tervezhetőséget és az erre a programra tervezhető költségvetést tartják (28 fő), azaz 60%-a a válaszadóknak gondolta így.

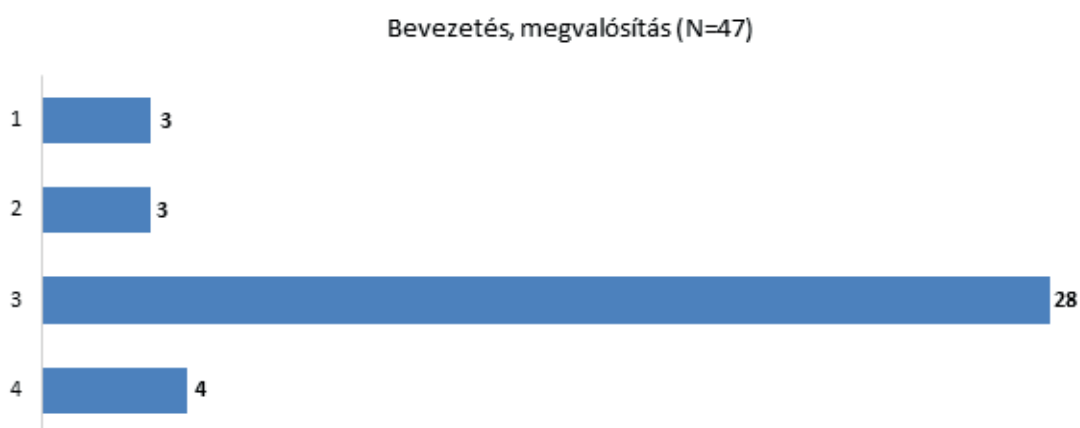


47. ábra 6. Milyen keretfeltétele van (kell, hogy legyen) Ön szerint egy tehetséggondozási rendszer hatékony működésének? Keretfeltételek (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Válasz kategóriák:

- 1 pénzügyi tervezés, költségek;
- 2 utaztatás, szabadidő biztosítása;
- 3 tanulmányi szerződések, fejlesztési tervezés.

A 48. ábra alapján a bevezetésről és a megvalósításról pedig az a véleményük, hogy először pilot program szükséges, majd annak a tapasztalatai alapján az éles bevezetés történjen meg (28 fő). 4 fő válaszadó szerint kiemelt szerepe van a Nemzeti Közszolgálati Egyetemnek abban, hogy a program működőképes legyen.



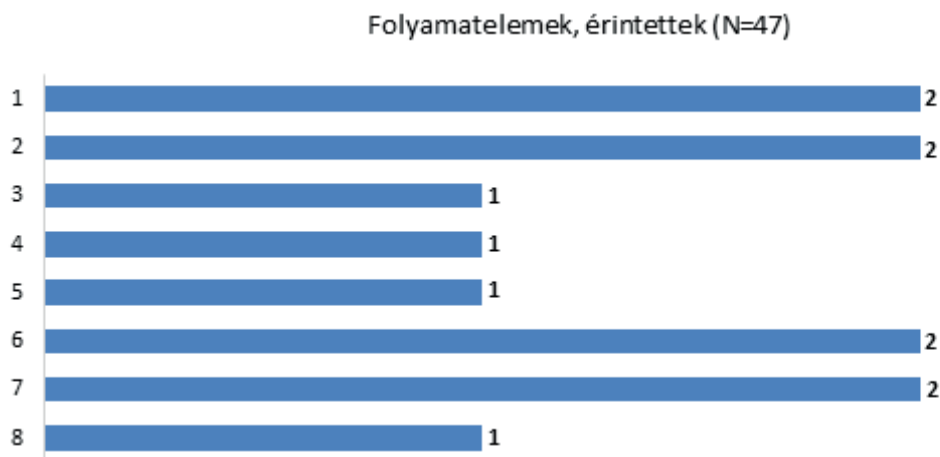
48. ábra 6. Milyen keretfeltétele van (kell, hogy legyen) Ön szerint egy tehetséggondozási rendszer hatékony működésének? Bevezetés, megvalósítás (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Válaszok:

- 1. egyszeri bevezetés;
- 2. több részletben történő bevezetés;
- 3. pilot és utána bevezetés,
- 4 NKE kiemelt szerepe.

A 49. ábra a folyamatokkal és az érintettek körével összefüggő válaszokat szemlélteti, ebben az esetben saját gondolatokat, válaszokat kértünk a megkérdezettektől, és az alábbi szempontokat tartották említésre méltónak:

1. a mentoroknak és a tehetségeket képzőknek legyen rendszeres képzés,
2. fontos a rendszeres visszacsatolás a rendszer működéséről (monitoring),
3. fontos az átlátható a program, a világos kimenet annak, aki részt vesz benne,
4. szakmai területek szerint legyen a mentorok képzése,
5. fontosak lesznek a szervezetekben a döntési szintek, az eljárásrend, a módszerek, a kiválasztás, és a gyakorlati megoldás,
6. gyakorlati képzés társuljon a programhoz,
7. minimális elméleti képzés a módszerekről, eszközökről jelenjen meg,
8. a visszajelzések fontosságát kiemelték.

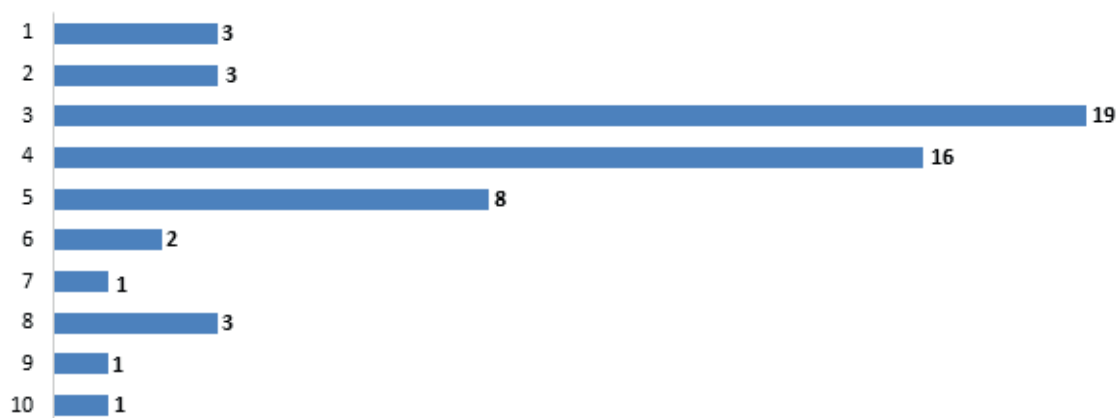


49. ábra: 6. Milyen keretfeltétele van (kell, hogy legyen) Ön szerint egy tehetséggondozási rendszer hatékony működésének? Folyamatok, érintettek köre (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A jogi szabályozottság kapcsán elmondták, hogy csak keretfeltételek legyenek (19 fő), amelyben a finanszírozási lehetőségeket mindenképpen rögzítik (16 fő). Fontos azonban, hogy ne csak ajánlásként fogalmazódjon meg a tehetséggondozás a közigazgatásban, hanem jogszabályi kötelezettségként, mert különben nem fog megvalósulni (50. ábra).

Jogszabály (N=47)



50. ábra: 6. Milyen keretfeltétele van (kell, hogy legyen) Ön szerint egy tehetséggondozási rendszer hatékony működésének? Jogszabály (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Válaszok:

1. nem kell jogszabályi háttér;
2. ezt nem lehet jogszabályokkal működtetni;
3. csak keretfeltételek legyenek benne;
4. finanszírozási lehetőségek kelljenek bele;
5. nem nyilatkozik, nem tudja;
- 6 jogszabályi kötelezettség legyen, ne csak ajánlás;
- 7 legyen meghatározva, hogy létszámarányosan hány fő vehet részt egy szervezetből;
- 8 kell jogszabály, máshogy nem megy;
- 9 csak az emberi tényező a fontos;
- 10 részletes kormányrendelet.

7.2. A TEHETSÉGMENEDZSMENT RENDSZER BEVEZETÉSÉRE VONATKOZÓ MÓDSZERTANI KÉRDÉSEK

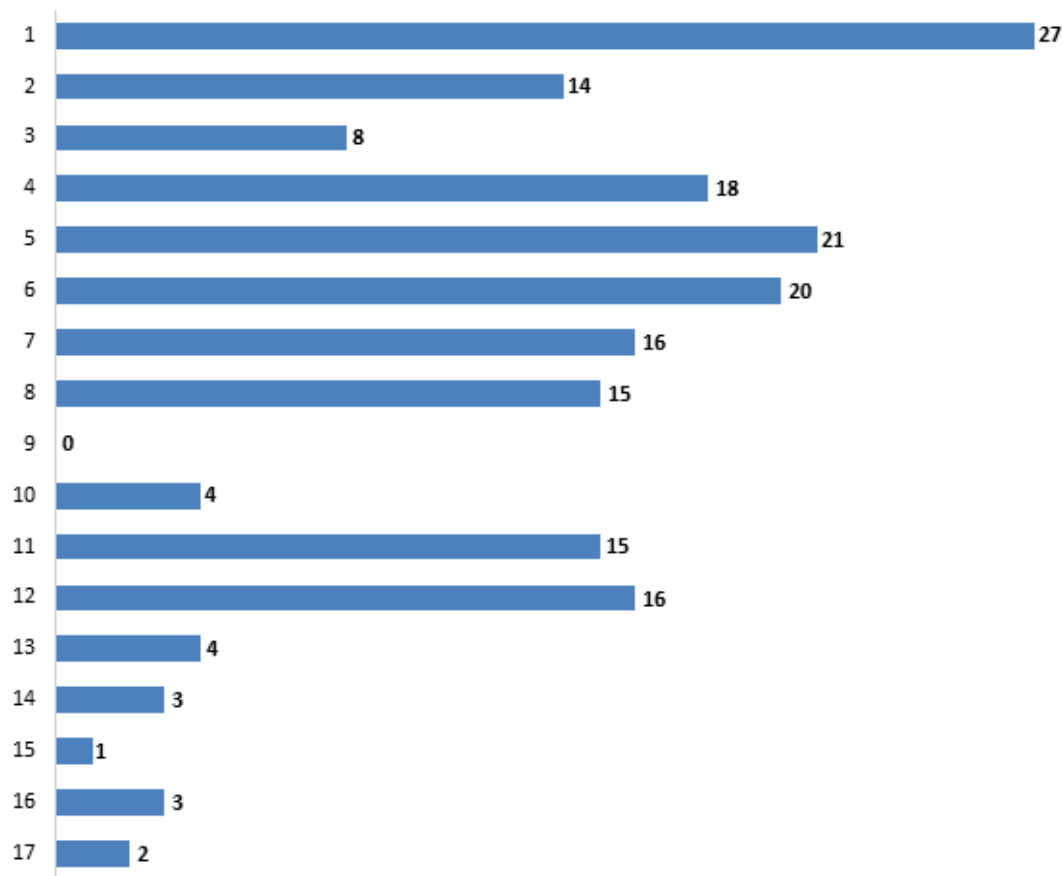
A tehetségmenedzsment rendszer bevezetésére vonatkozó módszertani kérdések közül az első kérdés arra vonatkozott, hogy a válaszadó a közigazgatási tehetséggondozási rendszer bevezetése kapcsán részt venne-e a rendszerről és a működésről szóló műhelybeszélgetéseken? Erre a kérdésre egyöntetűen igen válaszok érkeztek (47 fő).

A műhelybeszélgetések tartalmára vonatkozóan (saját említés alapján) az alábbi válaszokat kaptuk, amelyre majdnem minden megkérdezett érdemben válaszolt. Mindösszesen 4 fő jelezte azt, hogy nem tudja a választ, ennek ellenére részt venne rajta és nyitott a műhelybeszélgetésre (51. ábra).

1. általános tájékoztató a tehetségmenedzsment rendszerekről – 27 fő;
2. tájékoztató a KÖFOP projektről – 14 fő
3. az interjúk kutatás eredményei, összefoglalója – 4 fő
4. a tehetségmenedzsment projekt állomásai, célok, megvalósítás – 18 fő
5. hazai piaci jó gyakorlatokat hallgatnák meg szívesen – 21 fő
6. a nemzetközi közigazgatási jó gyakorlatokat megismernék – 20 fő

7. elsősorban előadásokat hallgatna – 16 fő
8. esettanulmányokat kapna – 15 fő
9. ellenőrzős listákat (chek-list), ami a gyakorlati munkát segíti majd -0 fő
10. implementálási útmutatót (rendszerleírást) szeretne megkapni – 4 fő
11. hírleveleket folyamatos aktualitásokkal és beszámolókkal – 15 fő
12. szakirodalmi ajánlót - 16 fő
13. nem tudja a választ - 4 fő
14. vezetői beszámolók – 3 fő
15. hazai közigazgatási jó gyakorlatokat - 1 fő
16. gyakorlat-orientált prezentációkat szeretne hallgatni - 3 fő
17. ppt anyagokat szeretne megkapni az előadásokkal együtt - 2 fő

Műhelybeszélgetések (N=47)



51. ábra 7.1 Műhelybeszélgetések - Milyen jellegű és tartalmú tájékoztató anyagokat kapna meg itt szívesen?(N=47)

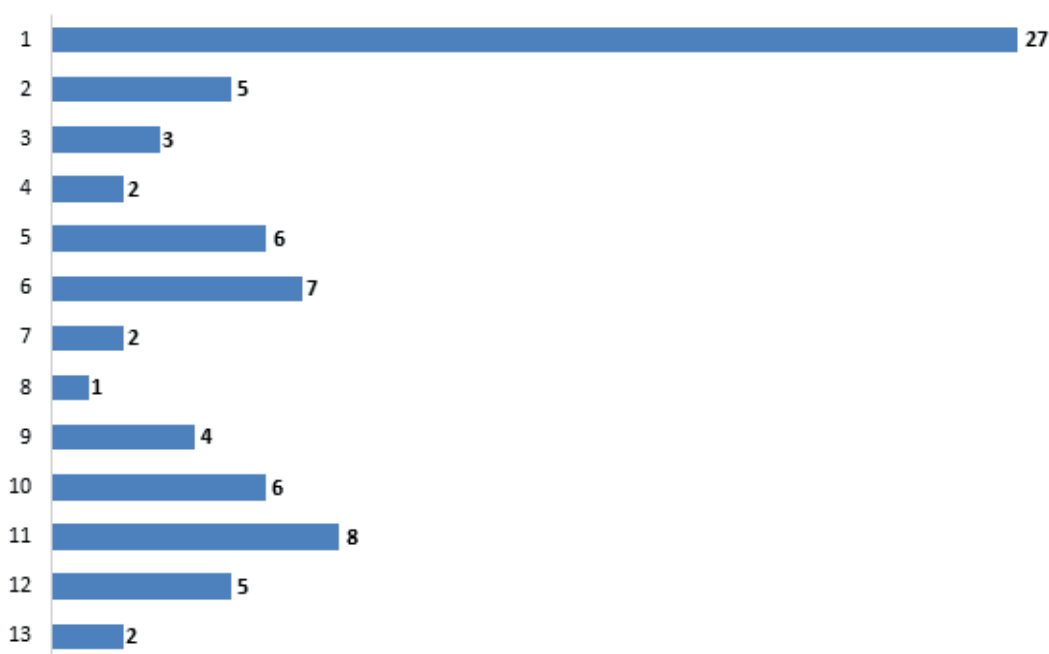
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A megkérdezettek közül 6 fő nem tartja szükségesnek és 41 fő szükségesnek tartja egy pilot (bevezető) program elindítását a tehetséggondozásra vonatkozóan a közigazgatásban. Az igennel válaszolók szerint egy pilot program az alábbi tartalommal és céllal indulhatna el (52. ábra):

1. a majdani tehetség program kifejlesztése, tesztelése, testre (szervezetre) szabása (27 fő);
2. szervezeti tanulás;
3. szervezeti kultúra formálása;
4. minden munkatársra kiterjedő karriermenedzselés;
5. vezetői utánpótlás biztosítása;
6. nem tudja;
7. mi a cél, honnan hova akarunk eljutni;
8. partnerek megnyerése;
9. próbaüzem, visszacsatolás;
10. folyamat reprezentatív modellezése;
11. módszertan hogyan működik, gyakorlati megvalósítás – kipróbálása;
12. alapok megteremtése, felkészítések, szervezet felkészítése;
13. a rendszer könnyebb elfogadtatása.

Kiemelkedő az első válasz kategória említése, miszerint a majdani tehetség program kifejlesztése, tesztelése, testre (szervezetre) szabása a fő célja a pilot programoknak.

Pilot program - tartalom (N=47)



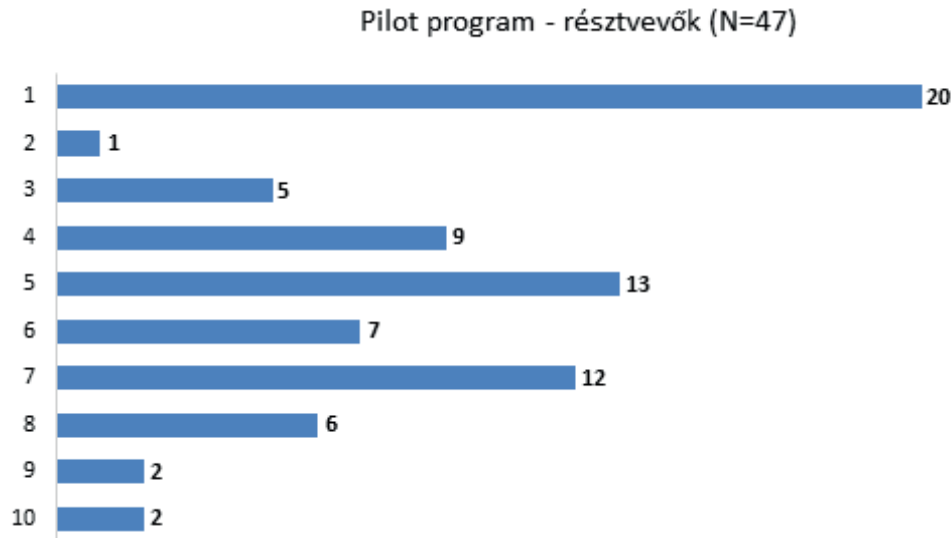
52. ábra: 7.2 Ön szerint miről szólna egy pilot program? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Ezt követően arra kérdeztünk rá, hogy szerintük kik lennének a résztvevők a pilot programokban? Az 53. ábra alapján a pilot program résztvevői körére vonatkozóan az alábbi válaszokat kaptuk:

1. adott szervezeti egység munkatársai (20 fő);
2. néhány friss diplomás új belépő;
3. a szervezetben régebb óta jelenlévő munkatársak;
4. HR munkatársak;
5. tehetségek (13 fő);

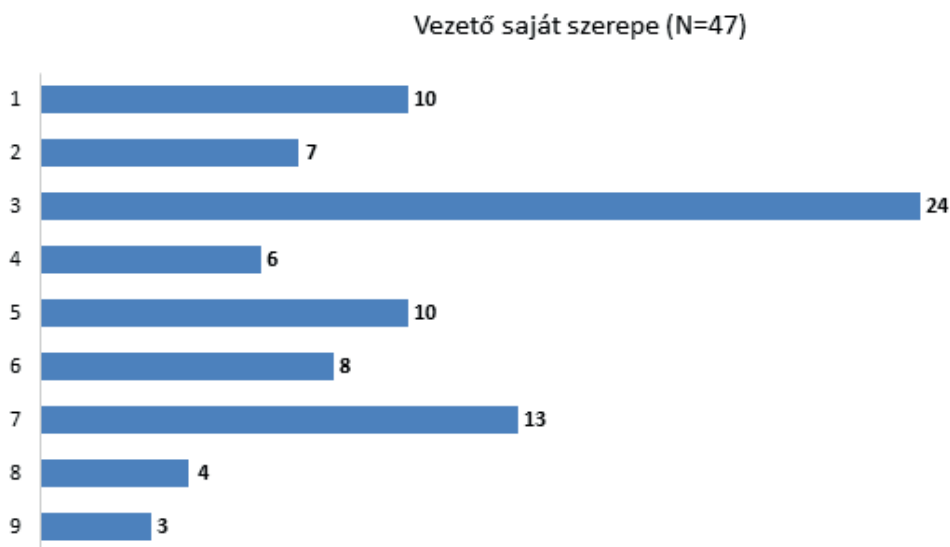
- 6. mentorok (7 fő);
- 7. vezetők (12 fő);
- 8. nem tudja (6 fő);
- 9. különböző szervezeti szintekről vegyesen egy szűkebb kör reprezentál;
- 10. mintaszervezet, ahol már voltak előzmények, alapok.



53. ábra: 7.2 Kik lennének a résztvevői? (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Rákérdeztünk a válaszadó saját vezetői szerepére is a pilot programok kapcsán. (54. ábra). A válaszolók a pilot programban az alábbiak szerint fogalmazzák meg saját vezetői szerepüket:

- 1. élen járni, példát mutatni (10 fő);
- 2. facilitálni, másokat bevonni;
- 3. eddigi tapasztalatot becsatornázni (24 fő);
- 4. megfigyelni, kivárni;
- 5. tanulni, fejlődni (10 fő);
- 6. távol maradni;
- 7. nem tudja (13 fő);
- 8. mentori szerepvállalás;
- 9. fejlesztő kidolgozó munkában részt venni.

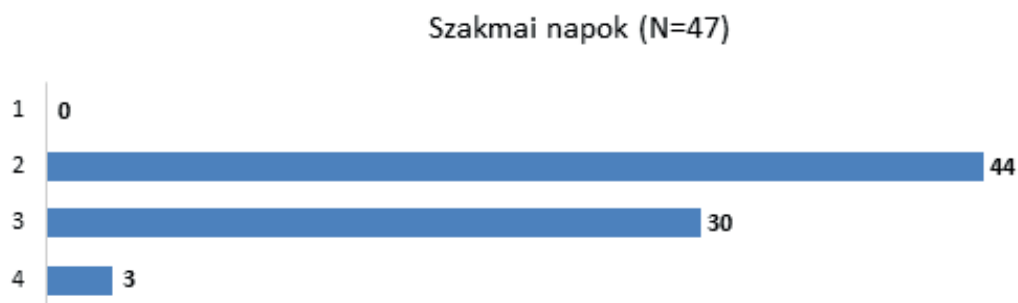


54. ábra 7.2 Hol látja ebben az Ön szerepét? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Arra voltunk kíváncsiak a következő kérdéskörben, hogy a tehetséggondozási rendszerhez kapcsolódó – tervezett - szakmai napokkal kapcsolatban mi az általános véleménye a válaszadóknak.

Az 55. ábra alapján látható, hogy 44 fő vezető arra voksolt, hogy szükség van szakmai napokra, és ebből 30 fő részt is venne rajta. 4 fő nem tudta a választ megmondani. Arra a válaszkategóriára, hogy nincs rá szükség nem érkezett szavazat.



55. ábra: 7.3 Szakmai napok (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

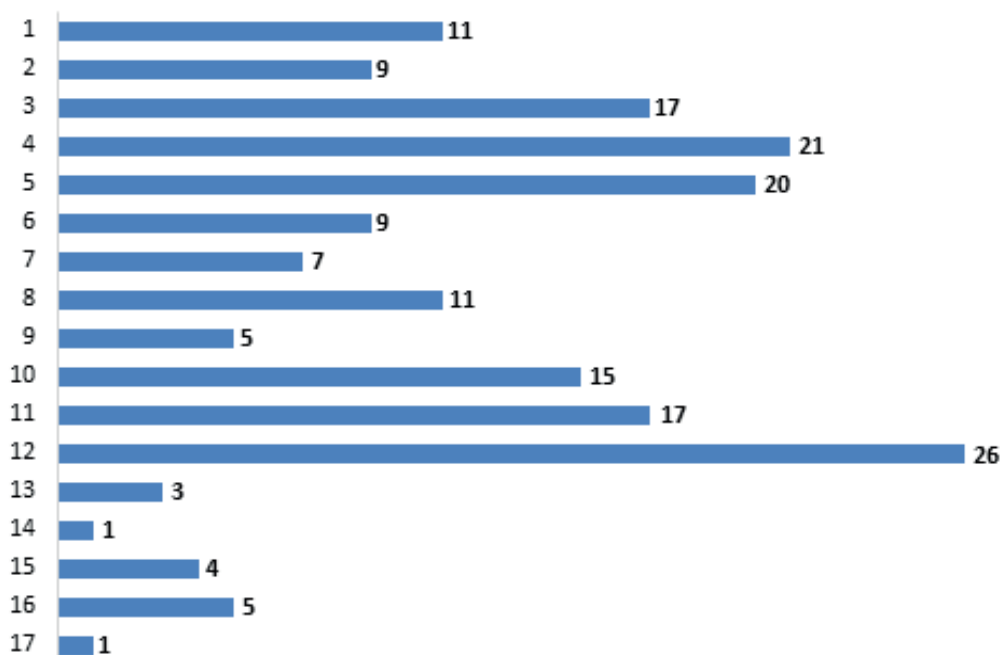
A szakmai napokat az alábbi tartalommal és módszerrel tartanák hasznosnak a vezetők (56. ábra):

1. szemléletformálás;
2. készségfejlesztés;
3. elméleti ismeretanyag átadása;
4. gyakorlati ismeretek átadása;
5. szakmai vita - szakmai fórum;
5. csoportos tanulás;
6. frontális előadás;
7. interaktív előadás;



8. tréning;
9. workshop;
10. kerekasztal-beszélgetés;
11. műhelymunka;
12. nem tudja a választ;
13. tehetségmenedzsment PR, népszerűsítés;
14. hazai és nemzetközi tapasztalatok;
15. érintett célcsoportok közös munkája;
16. stratégiai tervezés.

Szakmai napok - tartalom (N=47)



56. ábra: 7.3 Szakmai napok - Milyen tartalommal és módszerrel tartaná hasznosnak? (N=47)

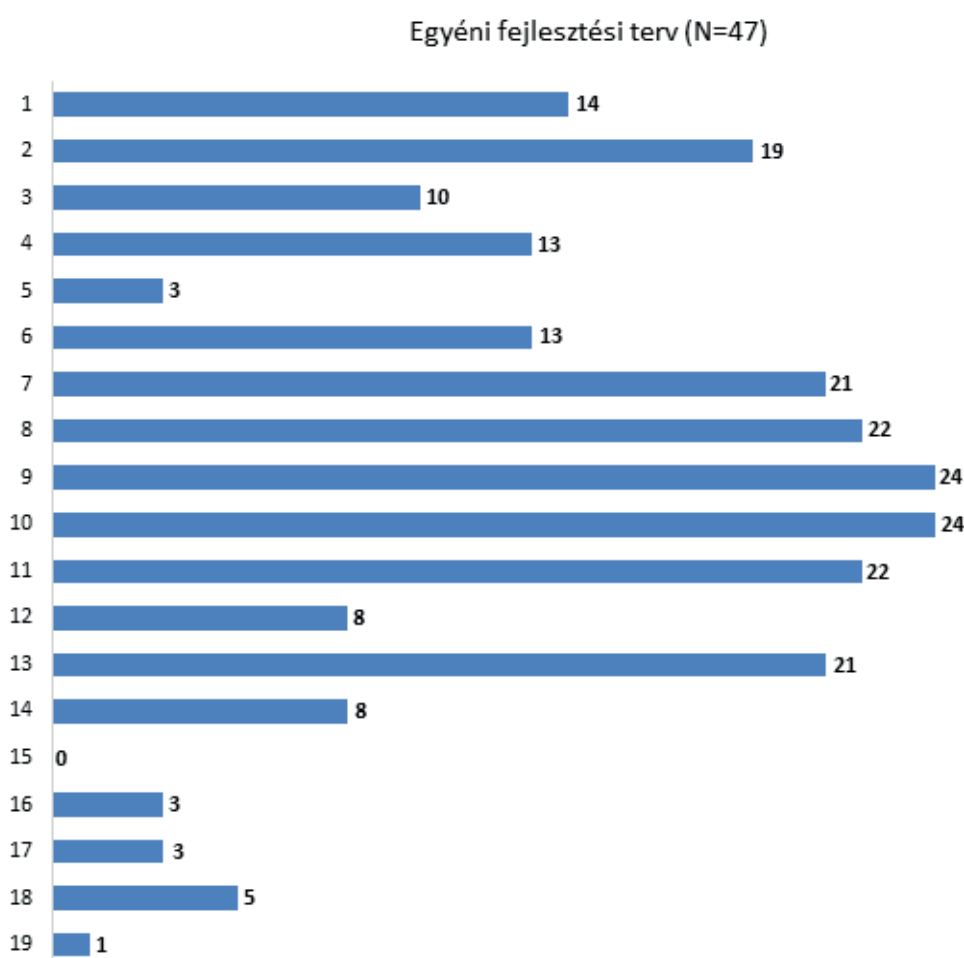
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Érdekes módon 26 fő (55%) nem tudta érdemben megmondani a választ (12 - nem tudja választ). De akik válaszoltak (21 fő), azt fogalmazták meg, hogy inkább csoportos műhelymunka legyen, valamilyen interaktív formában és tapasztalati tanulás formájában.

Megkérdeztük azt is, hogy mit jelent a tehetségeknek szóló egyéni fejlesztési terv? Az alábbi válaszokat kaptuk: (57. ábra): *a szerzők saját szerkesztése*

1. iskolai képzés, tanfolyamok (14 fő);
2. szervezeten belüli képzések (19 fő);
3. on the job fejlesztési lehetőségek (munka melletti) (10 fő);
4. készségfejlesztés – tréning (13 fő);
5. készségfejlesztés - on the job;
6. mentorálás;
7. ütemezés, szakaszok (21 fő);
8. mérések (22 fő);
9. tanulási/képzési/beiskolázási terv (24 fő);

10. jövőkép (24 fő);
 11. előmeneteli terv (22 fő);
 12. feladatok listája;
 13. kompetencia célok foglalatja (21 fő);
 14. munkaköri követelményeknek való megfelelést biztosító terv;
 15. kiválósági feltételek meghatározása;
 16. vezetővé válás kritériumait tartalmazó célmegállapodás;
 17. nem tudja a választ;
 18. egy dokumentum;
 19. nagyon hasznos eszköz.
- Mindösszesen 3 fő nem válaszolt, vagy nem tudta a választ. A többi válaszadó meglehetősen jól tájékozott, és részletes-gyakorlatias választ adott a kérdésünkre.

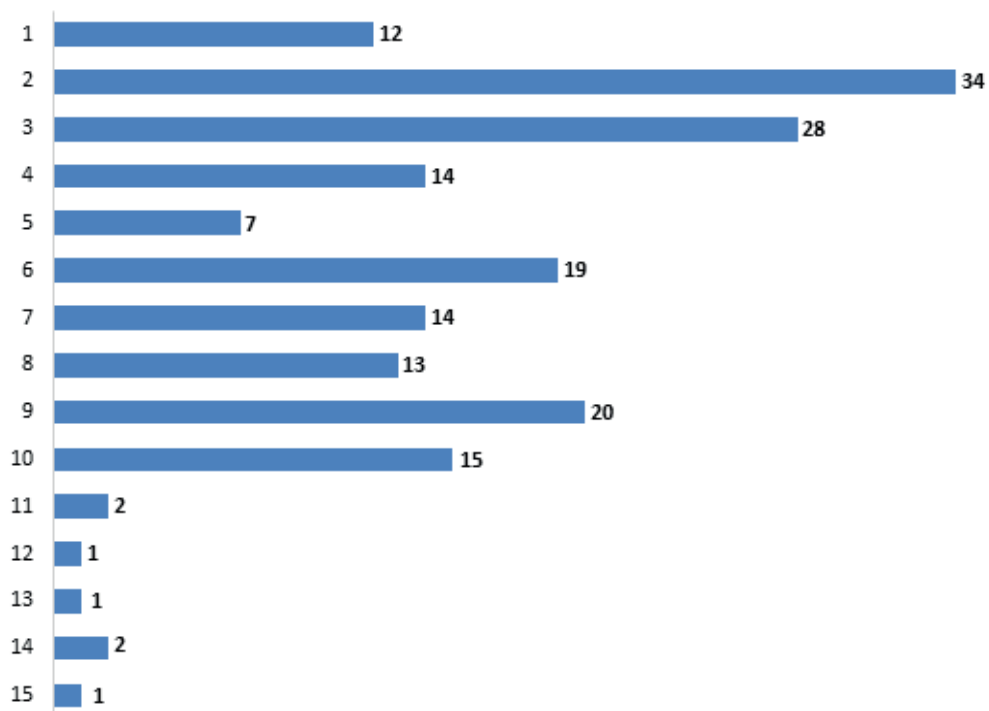


57. ábra: 7.4. Mit jelent a tehetségeknek szóló egyéni fejlesztési terv? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az egyéni fejlesztési terv tartalmára vonatkozóan a többség kiemelte, hogy tartalmaznia kell az elérendő személyes célokat (34 fő), a fejlesztés eszközét és módszereit (28 fő), a jövőképet (20 fő) és a mérési módszereket (19 fő). Emellett fontosnak tartják, hogy az egyéni célok mellett megjelenjenek benne a szervezeti célok, a határidők, a monitoring tevékenység és az érintettek köre (58. ábra).

Egyéni fejlesztési terv tartalma (N=47)



58. ábra: 7.4. Ön szerint mit kell ennek tartalmaznia? (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Kategóriák:

1. Elérendő szervezeti célok (ehhez való hozzájárulás, illeszkedés)
2. Elérendő személyes célok
3. Fejlesztés eszköze, módszere
4. Határidők
5. Monitoring
6. Mérés
7. Értékelés
8. Visszacsatolás
9. Jövőkép
10. Érintettek
11. Nem tudja a választ
12. Nincs rá szükség (felesleges, üres adminisztráció volna)
13. Nem támogatja a bevezetését
14. Tehetségnek milyen tapasztalata van
15. Helyzetértékelés, teljesítményértékelés



7.1. ZÁRÓ SZAKASZ, EGYÉB SZAKMAI VÉLEMÉNYEK

Megfogalmazódtak egyéb szakmai vélemények, amelyek az interjú lezárásában hangzottak el, de fontosnak tartották a válaszadók elmondani (9 fő):

„Szeretném, ha sikeres lenne ez a projekt, és valamit hasznosítani tudnánk abból, amiről beszéltem.”

„Az a jó vezető, aki együtt húz a többiekkel és nem parancsolgat.”

„Az biztos, hogy a közsférának van egy hangulata, van egy mentalitása. És ez nem mindig pozitív, meg nem annyira proaktív, mint sokszor kellene. Szerintem kellene a fiatalok, kellenek az új szemlélettel, új szemléletű egyetemi képzéssel felvértezettek, akik másképp gondolkodnak. Innovatív lenne jó egyre több mindenben gondolkodni.”

„Azt gondolom, ezeket a tréningeket már egyetem alatt lehetne megtartani.”

„Én azt látom, hogy akik kintről jöttek a civil szférából, azok nehezen idomulnak, mert nehéz így integrálódni ebbe a kvázi bürokráciába. Aminek én látom az értelmét, mert mi is védve vagyunk, ha iktatunk egy ügyiratot, ott van iktatva a válaszlevél is, tehát ez valahol a visszakereshetőséget, a jogbiztonságot biztosítja, meg ugyanakkor azt, hogy lássa, hogy mennyi munka egy anyagot megcsinálni.”

„A tehetséggondozást egy tiszta, rendezett, stabilnak mondható szervezeti struktúra keretei közt érdemes elindítani. Addig inkább változásmenedzsment kell, mint tehetséggondozás. A környezeti feltételek szerintem nagyon fontosak az időzítés tekintetében.”

„Úgy tapasztalom, hogy a régóta a pályán lévő – idősebb – kollégák fásultak, nem látnak kitorési lehetőséget, kiégtek, nincs előttük perspektíva, nehezen motiválhatóak, és emellett a bizonytalan jövőkép miatt félnék is. Jó lenne, ha ki lenne valami találva az ő számukra is.”

„Néhány záró gondolat még eszembe jutott: a vezetőnél fontos a példamutatás, és az eredményorientáltság, ha bármi nagyobb hiba van a rendszerben, akkor az első az, hogy megoldjuk, és nem érdekel mi történt, főleg ha kívülre mutató dolog van. Ha megvan a feladat megoldása, akkor kell leülni a kollégákkal és úgy megkeresni a felelősöket, akik vállalják a következményeket. Sorrend a fontos, előbb legyen megoldva és utána nézzük meg a problémát! Akkor tudna ez az egész rendszer működni, ha a legfontosabb szempont működne: hogy megtartsuk a kollégákat, ha az első ilyen programból kikerülő vezetőket el tudják fogadni és el tudnák fogadni a munkatársak is. Legyen a programnak nagyon jó kommunikációja, hogy értse a szervezet, miről van szó!”

„Azt gondolom, hogy ha tehetségekkel foglalkozunk, akkor legyen hasznosítható az ott megszerzett tudás, legyen számonkérés, és legyen gyakorlatorientált a program. Összegzésként a tapasztalatom az, hogy a tehetségek felismerése házon belülről a legjobb, ebben pozitívak a tapasztalatok nálunk, mert a vezetők többsége ügyintéző volt – ez igazi karrier.”

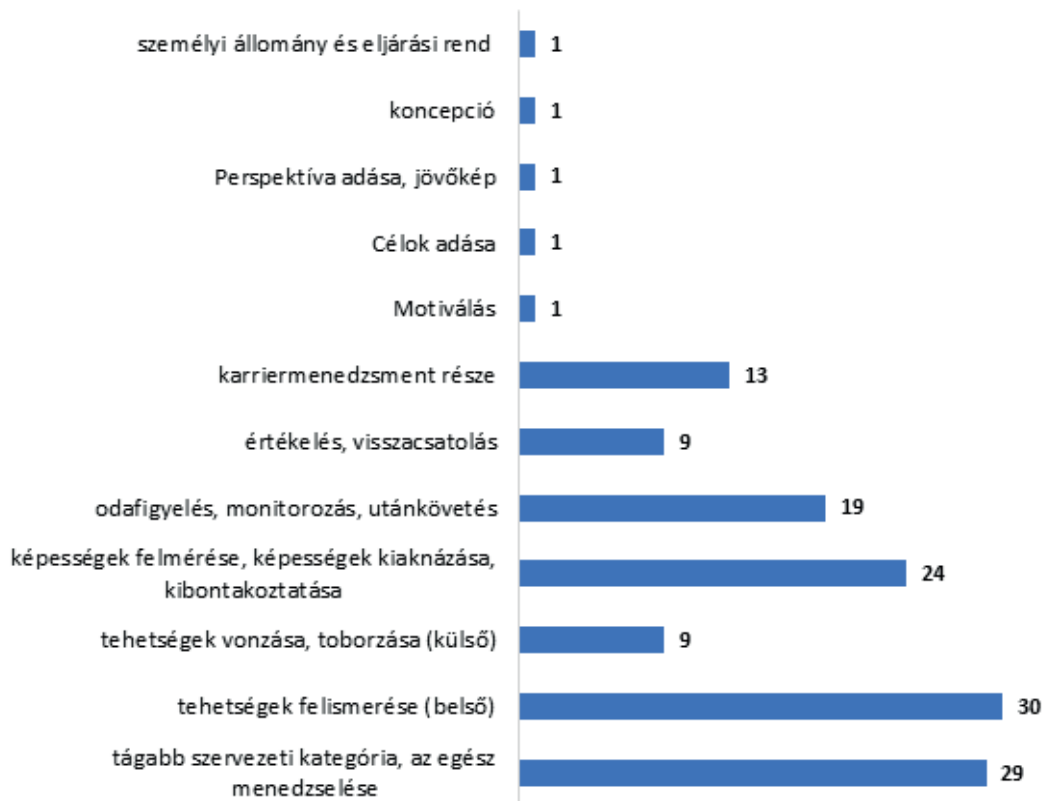
Igény szerint a véglegesített interjú szövegnek a visszaküldésére vonatkozóan megállapodás született az interjú alannyal, amely során 11 fő nem kérte és 39 fő kérte a letisztított interjú átiratot. A szakértő kollégák ennek megfelelően jártak el, és az interjú alany jóváhagyásával készült el a végleges változata az átiratnak.

1. KONTEXTUSBA HELYEZÉS: TEHETSÉGGONDOZÁS, TEHETSÉGMENEDZSMENT DEFINIÁLÁSA A KÖZIGAZGATÁSBAN AZ INTERJÚK ALAPJÁN

A válaszok alapján meghatározható, hogy mi a közigazgatás „képe” a tehetséggondozás és tehetséggondozás definiálásáról.

1.1. TEHETSÉGMENEDZSMENT

A megkérdezettek nagyobb része tudja, hogy a tehetséggondozás tágabb kategória a tehetséggondozáshoz képest. Az interjúalanyok nagyobb része szerint a tehetséggondozás lényege a szervezetben lévő tehetségek felismerése, képességeik beazonosítása és kiaknázása. A válaszadók fele szerint a tehetségekre való odafigyelés, monitorozás és utánkövetés is része a tehetséggondozásnak. A válaszadóknak kevesebb, mint egyharmada említette, hogy a tehetséggondozás a karriermenedzsmen részét is magában foglalja, és mindössze egyötödük tartja a tehetségek kívülről történő bevonását és az értékelést, visszacsatolást is a rendszer részének. (59. ábra)

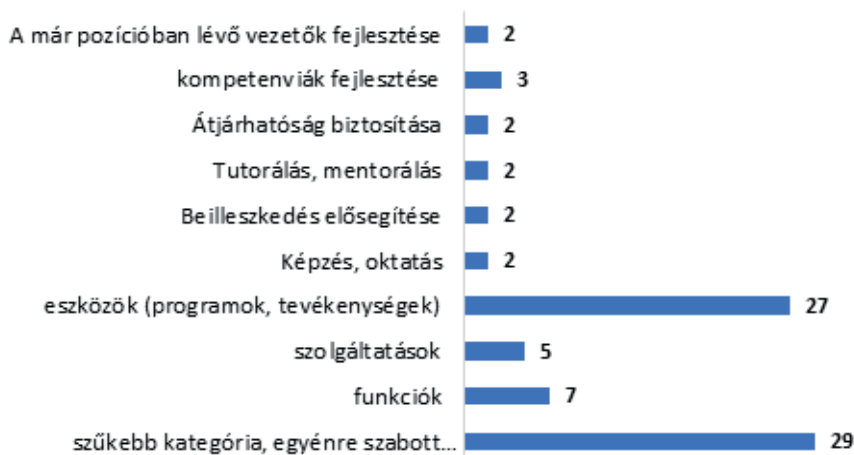


59. ábra: A közigazgatás képe a tehetséggondozásról (N=47)

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

1.2. TEHETSÉGGONDOZÁS

Az interjúalanyok több mint fele – az előző válasszal összhangban – azonosította a tehetség gondozást a tehetségmenedzsment szűkebb részeként, amelyben már a konkrét eszközök, programok, tevékenységek kapnak hangsúlyt (60. ábra).



60. ábra: A közigazgatás képe a tehetség gondozásról (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

2. A KÖZIGAZGATÁS VEZETŐI TEHETSÉGGÉPE (KOMPETENCIÁK) AZ INTERJÚK ALAPJÁN

Összefoglalva a kompetenciákra vonatkozó kérdésekre adott válaszokat látható, hogy a faktorok alapján egységesen az alábbi kompetencia kategóriák alakultak ki a vezetői tehetségre értelmezve. A 3. táblázat tartalmazza az érintett kérdések összefoglalását:

1.2. Kérem, mondja el, hogy mit tekint vezetői karrierjében siker tényezőnek? Említsen meg 4-5 siker tényezőt, amelyek Ön szerint jelenlegi vezetői eredményeihez hozzájárultak.	2.1. Ön szerint mi emeli ki a vezetői tehetséget a beosztottak közül, mi tesz valakit igazán jó vezetővé a közigazgatásban?	2.2. Hogyan definiálja a vezetői tehetséget (vezetői utánpótlást) az Ön szakterületén?	5.2. Milyen tulajdonságok és képességek alapján emelkednek Önök ki a többiek közül?
Kognitív képességek 1 tudás 4 problémamegoldó készség, logikus gondolkodás 22 rendszerszemlélet 42 stratégiai szemlélet	Kognitív képességek 21 logikus gondolkodásmód 32 logikusan gondolkodik 24 folyamat- és/vagy rendszer- szemlélet és ismeret 33 rendszerszemlélet, látja az összefüggéseket 34 projektszemlélet	Kognitív képességek 10 problémamegoldó készség 11 stratégiai gondolkodásmód 14 rendszerezés 39 lényeglátás 40 folyamatkezelési készség	Kognitív képességek 11 stratégiai szemléletmódja van 20 elemzői készség 21 önálló gondolkodás 30 lényeglátó 34 problémamegoldás

<p>Szociális képességek</p> <p>3 empátia</p> <p>14 jó kommunikáció</p> <p>18 „jó személyiség” - könnyen kijön bárkivel (összefügg az empátiával, de annál több)</p> <p>28 együttműködési készség</p> <p>19 határozottság, karizma, meggyőzőerő</p> <p>40 hitelesség</p> <p>20 konfliktuskezelési képesség</p> <p>21 segítőkészség, segítő attitűd</p>	<p>Szociális képességek</p> <p>7 együttműködő</p> <p>8 fejlett EQ (jól bánik az emberekkel)</p> <p>9 képes hatással lenni az emberekre</p> <p>16 jól kommunikál</p> <p>17 változásmenedzselés</p> <p>18 empátia</p> <p>30 határozottság, érdekérvényesítés</p>	<p>Szociális képességek</p> <p>1 emberismeret</p> <p>2 empátia</p> <p>3 együttműködési készség</p> <p>4 kompromisszum készség</p> <p>19 jó kommunikáció</p> <p>43 kommunikációs</p> <p>47 kommunikáció</p> <p>32 asszertív kommunikáció</p> <p>23 partnerség (általában)</p> <p>31 informális vezető / hat a többiekre</p> <p>41 emocionális EQ</p>	<p>Szociális képességek</p> <p>6 empátia</p> <p>12 elfogadják a kollégák</p> <p>16 együttműködés</p> <p>24 működő visszacsatolás (oda-vissza)</p>
<p>Személyes kompetenciák</p> <p>5 döntés készség felelősségvállalás</p> <p>8 alkalmazkodás, rugalmasság</p> <p>12 önismeret (reális) önfejlesztés</p> <p>15 precizitás, pontosság</p> <p>16 kreativitás</p> <p>17 kitartás, állhatatosság</p> <p>29 önállóság</p>	<p>Személyes kompetenciák</p> <p>6 személyisége legyen alkalmas</p> <p>36 integráns személyiség</p> <p>10 hiteles (szakmailag és emberileg)</p> <p>13 időkezelés 25 stressztűrés és időmenedzsment</p> <p>14 preferenciák állítása, prioritálása</p> <p>15 döntésképeség</p> <p>19 határozottság</p> <p>20 önállóság 29 önállóság</p> <p>22 felelősségtudat</p> <p>23 precizitás</p> <p>26 teljesítményorientáció</p> <p>27 szorgalom / teherbírás</p> <p>28 innovativitás, kreativitás</p> <p>31 önirányított tanulás, képes legyen tanulni, fejlődni</p> <p>35 humorérzék</p> <p>37 bizalom</p>	<p>Személyes kompetenciák</p> <p>8 rugalmasság</p> <p>9 nyitottság</p> <p>16 kreativitás</p> <p>17 önállóság</p> <p>20 döntésképeség</p> <p>25 stressztűrés és időmenedzsment</p> <p>29 alaposság, pontosság (pl. határidők)</p> <p>30 kreativitás</p> <p>34 türelmes</p> <p>35 kiegyensúlyozott</p> <p>36 határozott</p> <p>37 gyors reagálású</p>	<p>Személyes kompetenciák</p> <p>3 proaktivitás</p> <p>7 türelem</p> <p>8 nyitott attitűd</p> <p>9 higgadság</p> <p>10 döntésképes, önálló</p> <p>14 megbízható</p> <p>15 lojális</p> <p>17 határidők tartása</p> <p>26 elkötelezett</p> <p>27 megbízható, alapos</p> <p>28 gyors</p> <p>29 hatékony</p> <p>32 magabiztosság</p> <p>35 integráns személyiség</p>
<p>Munkához való hozzáállás, motiváció</p> <p>2 szorgalom</p> <p>9 fegyelem, szabálykövetés, szervezettel azonosulás</p> <p>10 túlóra, többletmunka vállalás</p> <p>26 munka szerete</p> <p>41 hivatástudat</p> <p>30 folyamatos tanulás, szakmai megújulás</p> <p>32 proaktivitás</p>	<p>Munkához való hozzáállás, motiváció</p> <p>5 szakmai alázat</p>	<p>Munkához való hozzáállás, motiváció</p> <p>5 ügyfélorientáltság (szervezetten belül)</p> <p>6 szolgáltató szemlélet</p> <p>7 szabálykövetés</p> <p>12 lojalitás</p> <p>21 kiemelkedő munkateljesítmény</p> <p>22 egyénisége megmutatkozik a feladat végrehajtásban</p> <p>24 motiváltság</p> <p>26 teljesítményorientáció</p> <p>27 szorgalom / teherbírás</p> <p>45 fejlődési igény</p>	<p>Munkához való hozzáállás, motiváció</p> <p>1 szorgalom</p> <p>2 tudásvágy</p> <p>4 terhelhetőség</p> <p>18 munkateljesítmény</p> <p>22 szabálykövetés</p> <p>23 munkahelyi fegyelem (jelentéstételi fegyelem)</p> <p>25 saját feladatok koordinálása</p> <p>31 vállalja döntései következményeit</p> <p>33 elhivatottság</p> <p>36 lojalitás</p> <p>37 munka iránti alázat</p>
<p>Karrierépítés, lehetőségek kiaknázása</p> <p>6 tudatos karriertervezés, és/ vagy jó lehetőségek felismerése</p> <p>33 ambíciók, ambíciózusság</p> <p>35 jó vezetői példaképek / minták</p> <p>36 szerencsés körülmények, lehetőségek</p> <p>37 szerencse</p> <p>7 kapcsolatépítés/jó kapcsolatok, ismeretség</p> <p>31 sikerközponúság</p> <p>34 teljesítményorientáció</p>	<p>Karrierépítés, lehetőségek kiaknázása</p> <p>4 ambíció</p>	<p>Karrierépítés, lehetőségek kiaknázása</p> <p>13 partnerség a felső vezetés irányába</p> <p>18 ambíciózusság</p>	<p>Karrierépítés, lehetőségek kiaknázása</p>

Szakmai tapasztalat, eredmények 23 kiemelkedő munkák, szakmai fejlődés 24 sikerek a munkában, eredmények elérése 27 területi, szervezeti ismeretek 39 szakmai tapasztalat és háttér	Szakmai tapasztalat, eredmények 1 alapos szakmai ismeret és tudás 3 a közigazgatás, mint szervezeti kultúra ismerete	Szakmai tapasztalat, eredmények 28 alapos szakmai ismeret 46 szakmai tudás 38 informatikai készség és tudás 42 zökkenőmentesen és a jogszabályoknak megfelelően ellátja a feladatokat	Szakmai tapasztalat, eredmények 5 magas fokú szakmai ismeretek
Vezetői képességek 11 vezetői készségek (tervezés, szervezés, irányítás) 13 motiváló, ösztönző képesség 38 csapatot összetartó erő 43 munkatársak kiválasztása	Vezetői képességek 2 vezetői kompetenciák 11 tervez és szervez, szervezési készség, látja az összefüggéseket	Vezetői képességek 15 szervezőkészség 33 vezetői kompetenciák 44 vezetői készségek	Vezetői képességek 19 szervezőkészség

3. táblázat: A közigazgatás vezetői tehetségképe (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A közigazgatási vezetői tehetségek kompetencia területei az alábbiak szerint alakultak ki a kutatásunk eredményeként:

Kognitív képességek
Szociális képességek
Személyes kompetenciák
Munkához való hozzáállás, motiváció
Karrierépítés, lehetőségek kiaknázása
Szakmai tapasztalat, eredménye
Vezetői képességek

4. táblázat: A közigazgatás vezetői tehetségképe (N=47)
Forrás: a szerzők saját szerkesztése

3. ÖSSZEFOGLALÁS, AZ EREDMÉNYEK FELHASZNÁLHATÓSÁGA

Összességében elmondható, hogy meglehetősen fehér foltnak számít ez a terület a közigazgatás emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában, azonban a megkérdezett vezetők nyitott, és pozitív attitűddel állnak a kialakítás, és pilot rendszerű kipróbálás mellett. Azt azonban kihangsúlyozták, hogy a tényleges megvalósítás (bevezetés) egy hosszú fejlesztő folyamat végállomása kell, hogy legyen, amelyre jellemző, hogy:



- a fejlesztő munkába bevonásra kerülnek a tapasztalt közigazgatási vezetők,
- a vezetők és a vezetői utánpótlás mellett kiemelt szerepet kapnak a mentorok és a HR-es vezetők és munkatársak,
- szükségeszerű egy pilot program megvalósítása,
- elmaradhatatlan a monitoring tevékenység, és a folyamatos szakmai eszmecserék a programban résztvevők között (műhelymunka szakmai napok),
- kiemelkedően fontos a kommunikációja a programnak, azaz a résztvevők és az érintettek tájékoztatása,
- a tényleges bevetés esetén a működési keretfeltételek jogszabályban történő biztosítása (intézményi háttér, finanszírozás, erőforrásigények, stb.),
- megvalósítás esetén a központi keretrendszer és szervezeti szintű működtetés összhangjának a megteremtése legyen kiemelt,
- a programban résztvevők kapjanak meg minden szükséges képzést – fejlesztést – felkészítést, és a működtetést támogató dokumentációt.



4. FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

Biba Sándor – Szabó Szilvia (2015): *A munkáltatói márka szerepe a közszolgálatban, különös tekintettel az Y-Z generációra* in Munkaügyi Szemle LIX. 2015/6 szám HU ISSN 2064-3748 pp. 13 – 21

Dr. Szabó Szilvia: dr. Szabó Szilvia: *A közszolgálati életpálya modell - Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban* 2.5 fejezet 34 – 39 p., ÁROP 2.2.17. Új közszolgálati életpálya Szabó Szilvia: *The employer brand as tool for the generation management in public sector* In: Ekonomski Fakultet Subotica (szerk.) XXII International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management: proceedings. 669 p. Subotica, Szerbia, 2017.05.19 Subotica: Ekonomski Fakultet Subotica, 2017. pp. 601-606. (ISBN:978-86-7233-362-6) 603 p

Szabó Szilvia(2016): *Competency management in the HR menegement of Public Service* in Hadtudományi Szemle IX. (2) pp 367 – 376

Szabó Szilvia (2011): *A rátermett, kompetens vezető értelmezése a gyakorlatban* in Humánpolitikai Szemle 22 (1) pp. 3 – 8 és (2) pp 3 - 13

Szabó Szilvia (2013): *Közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban – Közszolgálati „Humán Tükör” résztanulmány* 2013, ISBN 978 – 615-5269 - 45-5 pp 56.

A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.

Kiadó: Nemzeti Közsolgálati Egyetem; Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó: Prof. Dr. Kis Norbert Dékán
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő: Kotró Szimonetta

Tördelőszerkesztő: Bödecs László

ISBN 978-963-498-002-5

A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”
című projekt keretében készült el és jelent meg.

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM