

# **Doktori (PhD) értekezés**

Szakács Édua

2022

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM**  
**Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola**

Szakács Édua

**Kompetencia alapú karrierindítás a közszołgálatban**  
**– avagy a pályamotiváció, a kompetenciamegfelelés és a**  
**mentorálás összefüggései a közigazgatási karrierindítással –**

Doktori (PhD) értekezés

**Témavezető:**

Dr. habil Szabó Szilvia, egyetemi docens

**Budapest, 2022**

# TARTALOMJEGYZÉK

Köszönetnyilvánítás .....	6
1. Bevezetés .....	7
1.1. A témaválasztás indoklása, problémafelvetés.....	7
1.2. Kutatási célok és kutatási kérdések.....	11
1.3. Kutatási hipotézisek.....	13
1.4. A Kutatási módszerek összefoglalása.....	14
1.5. A Kutatás keretei .....	18
2. Az empirikus kutatás elméleti kerete.....	19
3. A pályamotiváció elméleti háttere.....	23
3.1. A motiváció fogalma .....	23
3.2. Külső és belső késztetések – az extrinzik és az intrinzik motiváció meghatározása 23	
3.3. A szükségletek szerepének tartalomelméleti megközelítése .....	24
3.4. A szükségletek értelmezése az öndeterminációs elméletben.....	25
3.5. Motivációs módok .....	28
3.6. Motivációs profilok egy hazai vizsgálatban .....	37
3.7. A szervezeti környezet hatása a motivációs módokra .....	41
3.8. A mentorálás és az autonóm motiváció kapcsolata .....	44
3.9. A pályaaorientációs tényezők és motivációs módok.....	49
3.10. Pályaválasztási tényezők a hazai közszférában .....	53
3.11. Részkövetkeztetések megfogalmazása .....	58
4. Pályakezdők kompetenciái – elméleti áttekintés.....	61
4.1. A kompetencia fogalma és összetevői.....	61
4.2. A kompetenciák típusai .....	65
4.3. Szervezeti kompetenciamodellek.....	67

4.4.	Kompetenciadeficit, kompetenciaszufficit .....	69
4.5.	A kompetenciamegfelelés és a pályán maradás kapcsolata.....	71
4.6.	Szervezeti kompetenciák meghatározása – munkatársi kompetenciák mérése	73
4.7.	Közszolgálati alapkompentenciák .....	78
1.8.	Részkövetkeztetések megfogalmazása .....	87
5.	Pályakezdők mentorálása – elméleti áttekintés .....	89
5.1.	A szervezeti szocializáció alapfogalmai .....	89
5.2.	A mentorálás fogalma és céljai .....	91
5.3.	Formális és informális mentorálás .....	92
5.4.	A Közszolgálati mentori program előzményei és létrehozásának folyamata	96
5.5.	A Közszolgálati mentori program összefoglaló bemutatása.....	101
5.6.	A közszolgálati mentori program módszertani megoldásai az autonóm motváció erősítésére és a kompetenciafejlesztés támogatására.....	108
5.7.	Részkövetkeztetések megfogalmazása .....	112
6.	Az empirikus kutatás módszertana és résztvevői .....	115
6.1.	Az empirikus kutatás témakörei .....	116
6.2.	Az NKE ÁNTK hallgatóinak körében végzett online kérdőíves kutatás módszertana	117
6.2.1.	A kutatás körülményei.....	117
6.2.2.	A kutatás során használt mérőeszköz bemutatása .....	118
6.2.3.	A kutatás résztvevői és a mintavétel módja.....	122
6.3.	A közszolgálati szervezetekben végzett online kérdőíves kutatás módszertana	124
6.3.1.	A kutatás körülményei és előzménye .....	124
6.3.2.	A kutatás során használt mérőeszköz bemutatása .....	124
6.3.3.	A kutatás résztvevői és a mintavétel módja.....	128
6.4.	A közszolgálati mentori pilot program elégedettségmérésének módszertana	129
6.4.1.	Az elégedettségmérés körülményei és előzménye .....	129
6.4.2.	A elégedettségmérés során használt mérőeszköz bemutatása .....	129

6.4.3	A elégedettségmérés résztvevői.....	131
6.5.	A mentorálási naplók elemzésének módszertana .....	132
6.5.1.	A mentorálási naplók keletkezésének körülményei .....	132
6.5.2.	A mentorálási naplók felépítése .....	132
6.5.3.	A mentorálási naplók elemzésének szempontjai.....	133
7.	Az empirikus kutatás eredményei.....	135
7.1.	Az empirikus kutatás során alkalmazott statisztikai eljárások átfogó bemutatása 135	
7.2.	A pályamotivációval kapcsolatos eredmények bemutatása.....	136
7.3.	A pályakezdők kompetenciáival kapcsolatos eredmények bemutatása.....	157
7.4.	A pályamotivációval és a közszolgálati alapkompentenciákkal kapcsolatos eredmények összefüggései .....	172
7.5.	A közigazgatási mentori programmal kapcsolatos eredmények bemutatása	177
8.	Az eredmények megvitatása.....	193
8.1.	A kutatási hipotézisek igazolása .....	195
8.1.1.	Az első hipotézis (H1) igazolása .....	195
8.1.2.	A második hipotézis (H2) igazolása.....	198
8.1.3.	A harmadik hipotézis (H3) igazolása .....	200
8.2.	Új tudományos eredmények .....	201
8.3.	Javaslatok az eredmények felhasználására .....	203
8.4.	A téma további kutatási lehetőségei .....	205
	Irodalomjegyzék.....	207
	Ábrajegyzék.....	224
	Táblázatjegyzék.....	227
	Mellékletek.....	229
1.	Melléklet – Az NKE ÁNTK hallgatóinak körében felvett kérdőív .....	229
2.	Melléklet – A közigazgatási szervezetek körében felvett kérdőív .....	248
3.	Melléklet – Elégedettségmérő kérdőív a mentoráltak számára .....	268

4. Melléklet – Elégedettségmérő kérdőív a mentorok számára .....	274
5. Melléklet – Mentorálási Napló .....	280
6. Melléklet – A szervezeti kompetencia-elvárások és a kompetenciaprofilok korrelációja 292	
7. Melléklet – Az egyetemi kompetenciafejlesztés és a kompetenciaprofilok korrelációja 292	
8. Melléklet – A szakmai gyakorlat kompetenciafejlesztésének és a kompetenciaprofiloknak a korrelációja .....	293
Szakmai önéletrajz.....	294
A szerző témával kapcsolatos publikációi.....	295

# KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

**Munkámat édesapámnak ajánlom, aki elindított az úton,  
de hagyta, hogy egyedül menjek végig rajta.**

Ezúton szeretném köszönetemet kifejezni mindazoknak, akik munkám során támogattak, és szakmai segítségükkel vagy egyéb módon hozzájárultak dolgozatom elkészítéséhez.

Mindenekelőtt köszönet illeti témavezetőmet, **dr. Szabó Szilvia** docens asszonyt, aki a teljes doktori képzés során mellettem állt, és nemcsak szakmai tanácsokkal látott el, hanem igazi mentorként kitűnően menedzselte is tudományos karrieremet.

Hálával tartozom a Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola vezetésének, oktatóinak és minden munkatársának az elmúlt évek során nyújtott támogatásért, valamint a tudásért, amelyet a doktori iskola hallgatójaként megszerezhettem.

Köszönöm az NKE ÁNTK Emberei Erőforrás Tanszékén tanító összes kollégámnak a jó tanácsokat, a sok gyakorlati segítséget és a türelmet, amivel disszertációm elkészülését kívárták.

Külön is köszönöm **dr. Hazafi Zoltán** tanszékvezető úrnak, hogy szakmailag és emberileg is támogatott.

Kiemelt hála illeti a KÖFOP 2.1.5. projekt szakmai vezetőjét, **dr. Kovács Gábort** és a projekt szakmai vezető-helyettesét, **Csóka Gabriellát**, akik lehetőséget biztosítottak számomra a projekt mentori részében való aktív közreműködésre, és akik nélkül a disszertációhoz szükséges kutatásokat nem tudtam volna elvégezni. Köszönöm továbbá a projektben dolgozó minden kollégának az elmúlt hat év küzdelmes, de rendkívül gyümölcsöző együttműködését.

Végül, de nem utolsósorban végtelen hálával és szeretettel köszönöm a támogatást családomnak. Édesanyámnak a sok figyelmességet, kedvességet, amivel körbevett a dolgozat írása során. Édesapámnak a szakmai tanácsokat és a jobbitó szándékú kritikai javaslatokat. Férjemnek és kisfiamnak a türelmet és azt, hogy a hétköznapi minden nyüge alól felszabadítottak, hogy csak a dolgozat írására tudjak koncentrálni.

# 1. BEVEZETÉS

## 1.1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA, PROBLÉMAFELVETÉS

Az, hogy a szervezeti eredményesség, hatékonyság és versenyképesség biztosításában az emberi erőforrásnak kulcsszerepe van, hosszú évek óta már nemcsak a versenyszektorban, hanem a közzszolgáltatásban is evidenciának számít (Hazafi, 2014). Ennek egyszerű oka, hogy a munkát végző ember tudása, hozzáállása, innovációs készsége, fejlődési potenciálja nem, vagy csak nehezen pótolható más eszközökkel, illetve erőforrásokkal. Nem véletlenül hívja fel a figyelmet a Közigazgatás- és Közzszolgáltatás-fejlesztési Stratégia is arra, hogy a dokumentumban megfogalmazott célkitűzések csak felkészült, feladatait ellátni tudó és akaró személyi állomány révén érhetőek el (Közigazgatás- és Közzszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020, 2014). A stratégia alkotói így fogalmaztak ezzel kapcsolatban: „A 2020-ra kitűzött célok elérése, egy az állampolgárok számára észrevehetetlen, mégis bármikor és bárhol elérhető szolgáltató állam kialakítása és professzionális működtetése elképzelhetetlen a szolgáltató szemlélettel azonosuló, felkészült és motivált személyzet, valamint egy modern emberi erőforrás gazdálkodási rendszer nélkül, ugyanis a közigazgatás teljesítménye a személyi állomány, valamint a személyzeti tevékenység teljesítményétől is függ. (Közigazgatás- és Közzszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020, 2014., p. 60.)”

Ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy ez, a szervezeti fejlődés és hatékonyság szempontjából egyedülálló erőforrás vajon a jövőben is a közzszolgáltatás rendelkezésére áll-e majd, és ha igen, akkor hogyan lesz képes megfelelni a 21. század kihívásainak? Képes lesz-e a jövő tisztviselője elkötelezetten végezni feladatait; proaktívan kezelni az állandóan változó társadalmi környezetet; folyamatosan fejlődni; szakszerűen, hitelesen, etikusan képviselni az államot; ügyfél-központú szemlélettel, segítőkészen fordulni az állampolgárok felé? Vajon lesz-e megfelelő munkaerő-utánpótlás a közzszférában?

Mindezek a kérdések talán teoretikusnak tűnnek, de az elmúlt évek tendenciái azt mutatják, hogy koránt sem azok. A KSH vonatkozó adatai szerint – leszámítva a 2019-es év második felének és a 2020-as év első felének rövid stagnáló időszakát – a közigazgatás, védelem és kötelező társadalombiztosítás területén 2017 óta folyamatosan nőtt a betöltetlen álláshelyek száma (KSH, 2021). Emellett 2021-ben a vizsgált 21 terület közül csak négyben magasabb az üres álláshelyek száma, mint ebben a szektorban. Ezek az adatok arra engednek következtetni,



hogy összességében van egyfajta elvándorlás a közszférából, amelynek eredményeként számolnunk kell a szervezeti tudásvesztés kockázatának növekedésével.

A magas szakértelemmel rendelkező, munkájukat évtizedek óta odaadással végző tisztviselők pótlása nem egyszerű feladat, különösen úgy, hogy a szakmai képzettséget szerző pályakezdők jelentős része nem a közszférában helyezkedik el, legalábbis erre utalnak a Diplomás Pályakövető Rendszer utóbbi évekre vonatkozó adatai (DPR, 2021). A Nemzeti Közszoigálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karán végzett hallgatók pályakövetése egyértelműen mutatja az érintettek körében a közszoigálat iránti érdeklődés csökkenését (DPR, 2021). Míg a 2011–2012-ben végzett igazgatásszervezők 60,49%-a ma is a közszférában dolgozik, addig a 2017–2018-as közszoigazgatás-szervező évfolyam csupán 39,74%-a tevékenykedik ebben a szektorban. A mesterdiplomát szerzők esetében valamivel kedvezőbb a helyzet, hiszen a 2017–2018-ban végzett közszoigazgatási mesterszakosok 67,57%, míg a nemzetközi közszoigálati kapcsolatok szakon végzettek 57,14%-a helyezkedett el a közszoigálatban, és ezek az értékek nagyon hasonlóak voltak a korábbi években is. Fontos azonban megemlíteni, hogy a mesterképzéses hallgatók nagyobb része már az egyetem megkezdésekor a közszoigálat valamelyik területén dolgozik, így természetes, hogy arányaiban többen maradnak közülük ebben a szektorban, mint a jellemzően első diplomájukat szerző BA-s hallgatók közül.

Mindazonáltal a BA-s végzettségű pályakezdők „elfordulása” a közszoigazgatástól már középtávon (5–10 év viszonylatában) is nehézségeket okozhat, főként a területi közszoigazgatásban. A képet ugyanis tovább árnyalja a tény, hogy a közszoigazgatást választó fiatal korosztály leginkább a minisztériumokban helyezkedik el (Hazafi, 2016). Az „előregedés” veszélye tehát a teljes közszoigazgatásban még kevésbé érzékelhető – erre utalnak a 2019-es Jó Állam Jelentésben bemutatott adatok is –, ám főként a vidéki, területi szervezeteknél egyre inkább kézzelfogható problémává válik a megfelelő felkészültségű utánpótlás biztosítása (Kaiser szerk., 2015).

Mindezek az adatok ráadásul csak a jéghegy csúcsára, azaz az utánpótlás mennyiségi problémáira mutatnak rá. Csupán azt látjuk belőlük, hogy a közszoigazgatási végzettséget szerzettek meghatározó része végül mégsem a közszférában helyezkedik el, vagy ott kezd el ugyan dolgozni, de rövid időn (1–3 év) belül el is hagyja azt (Szakács É., 2015). Ugyanakkor a mennyiségnél is fontosabb „minőségi” kérdésre a létszámmra vonatkozó statisztikai adatok

elemzésével nem kaphatunk választ. Többé-kevésbé homályban tapogatózunk tehát azzal kapcsolatban, hogy a közszférát választó pályakezdők személyes, illetve szakmai kvalitásai megfelelnek-e az elvárásoknak, kellően motiváltak-e ahhoz, hogy hosszabb ideig ezen a területen maradjanak, és ha hiányosság mutatkozik akár a felkészültség, akár a motiváltság terén, akkor milyen beavatkozásra lenne szükség a pozitív változás eléréséhez?

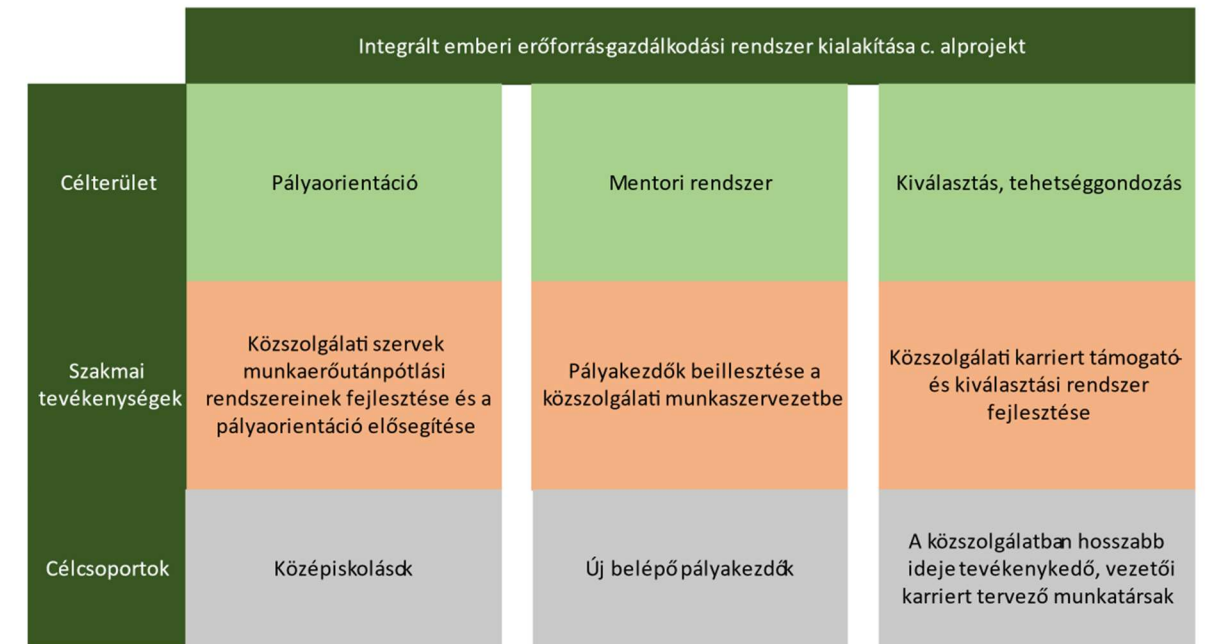
Jelen dolgozatommal e problémakör a feltárására vállalkozom. A közszolgálatban már érzékelhető, és a jövőben várhatóan erősödő utánpótlás gondok gyökerének megértése, illetve a potenciális megoldások megtalálása érdekében munkám során:

- bemutatom a pályaválasztást, illetve a pályán maradáshat befolyásoló motivációs tényezőket és azok érvényesülését a közigazgatási továbbképzésben részt vevő hallgatók körében;
- áttekintő képet adok a kompetenciaérzet és a kompetenciamegfelelés pályamotivációra gyakorolt hatásairól;
- elemzem a közszolgálati pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárásokat, az azoknak való megfelelés mértékét, illetve jellegét, valamint mindezek összefüggéseit a pályamotivációval;
- megvizsgálom, hogy a mentorálás, mint módszer hogyan hat a közszolgálati pályakezdők kompetenciafejlődésére és ezen keresztül pályamotivációjuk erősítésére.

Mielőtt azonban részletesen is ismertetném kutatásom céljait, valamint az azokkal kapcsolatban megfogalmazott kutatási kérdéseket és hipotéziseket, fontosnak tartom, hogy kiemeljem: a fentiekben vázolt probléma nem ismeretlen a közszolgálati humán erőforrás-menedzsmenttel foglalkozó szakemberek körében, akik viszonylag régen kongatják az utánpótlás-biztosítás témájával kapcsolatban a vészharangokat (Hazafi, 2014; Paksi-Petró, 2018).

Ennek a figyelemnek is köszönhetően a Belügyminisztérium és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem konzorciumi partnerségében megvalósuló KÖFOP-2.1.5–VEKOP-16-2016-0000 „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projekt többek között a fentiekben felvázolt helyzet megoldását tűzte zászlajára (KÖFOP-2.1.5., 2016). A projekt a közszolgálat személyi állományának „minőségi” utánpótlása-biztosítása érdekében a **pályára vonzás**, a **pályára illesztés** és a **pályán tartás** humán erőforrás-menedzsment eszközökkel való támogatását célozta meg, ahogy ezt az 1. ábra is mutatja (KÖFOP-2.15., 2017).

1. ábra: KÖFOP 2.1.5. projekten belül az Integrált emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer kialakítása c. alprojekt célterületei



Forrás: KÖFOP-2.1.5–VEKOP-16-2016-00001 – A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása c. projektbemutató kiadványa, p. 7. alapján a szerző saját szerkesztése

Az 1. ábráról jól látható, hogy az utánpótlás-probléma eredményes kezelése érdekében a projekt a változatos célcsoportokat többféle HR tevékenységgel és eszközzel kívánja elérni. Sajnos disszertációm keretei nem teszik lehetővé e szerteágazó és nagy ívű vállalkozás minden területének részletes bemutatását, ezért a munkám szempontjából legrelevánsabb, mentori szakterület eredményeire fogok fókuszálni. Ezt a választást erősíti személyes kötődésem is, hiszen a Nemzeti Közszolgálati Egyetem munkatársaként 2017 és 2019 között a mentori projektrész szakterületi koordinátora voltam, és a disszertációmban bemutatott kutatásokat is e minőségemben végeztem. A mentori szakterület koordinátoraként többek között feladatom volt:

- a közszolgálati pályakezdeők szervezeti beillesztését támogató mentori rendszert megalapozó kutatás megtervezése és a lebonyolítás szakmai irányítása;
- a kutatás tanulságaira építve a mentori rendszer módszertanának kidolgozása;
- a mentorok képzésének szakmai megalapozása;
- részvétel a mentorok és a mentorokat képző tréner felkészítésében;
- a rendvédelmi és közigazgatási pilot programok lebonyolításának szakmai felügyelete;

- részvétel a pilot program során keletkezett tapasztalatok feldolgozásában (lásd: a programdokumentáció elemzése, elégedettségmérések lefolytatása, monitoring vizsgálatok eredményeinek összegzése);
- a pilot programok tapasztalatai alapján a mentori rendszer módszertanának átdolgozása és véglegesítése.

Témaválasztásomat nagyrészt a projektben végzett kutatói és szakértői munkám ösztönözte. Fontos azonban leszögezmem, hogy jelen munkában a mentori projekt eredményeit új megvilágításba helyezve kívánom bemutatni, és főként a pályakezdők kompetenciafejlesztésével, valamint pályamotivációjával kapcsolatos összefüggésekre koncentrálok majd.

## **1.2. KUTATÁSI CÉLOK ÉS KUTATÁSI KÉRDÉSEK**

Az előző pontban összegzett probléma kezeléséhez, vagyis a közszolgálat mennyiségi és minőségi munkaerő-utánpótlásának biztosításához nélkülözhetetlen, hogy a szervezetekbe belépő pályakezdők három alapvetető feltételnek megfeleljenek:

- egyrészt rendelkezzenek a magas szintű feladatellátáshoz szükséges szakmai felkészültséggel;
- másrészt személyes illetve szociális kompetenciáik révén legyenek alkalmasak a szervezeti környezetbe való beilleszkedésre és a hatékony munkavégzésre;
- végül erős, belső pályamotiváció jellemezze őket.

E három tényező bármelyikének hiányában az új belépők vagy nem lesznek képesek megfelelő színvonalon ellátni munkájukat, vagy kedvetlenül, frusztráltan végzik majd azt. Mindezek egyenes következménye lehet a rövid időn belüli pályaelhagyás vagy a kiégés. Ráadásul – ahogy arra később rámutatok – a két tényező szoros kölcsönhatásban áll egymással, hiszen a kompetenciaérzet erősíti a belső motivációt, és fordítva, a belső motiváció hozzájárul a kompetenciafejlődéshez. Vagyis ha a három közül bármelyik hiányzik, az rombolóan hathat a többi tényezőre is, így eszkalálva a fent említett negatív folyamatokat (Deci és mts., 1982). Éppen ezért kutatásom során elsősorban arra voltam kíváncsi, hogyan lehet a közszolgálatba belépő diplomás pályakezdők belső motivációját erősíteni és ezzel kölcsönhatásban a munkavégzéshez szükséges kompetenciáikat fejleszteni. Kutatásom középpontjában tehát a közszolgálatba – ezen belül is elsősorban a közigazgatásba – belépő diplomás pályakezdők

eredményes karrierindítását meghatározó pályamotivációs tényezők feltárása, a feladatellátáshoz szükséges kompetenciák megismerése, valamint az azok fejlesztését célzó mentori program hatásainak elemzése áll.

Ennek megfelelően az alábbiakban felsorolt konkrét kutatási célokat, illetve az azokhoz tartozó kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

**1. kutatási cél** – A közigazgatási pályára készülő pályamotivációjának megismerése, valamint annak feltárása, hogy milyen tényezők befolyásolják az érintettek pályaválasztását, és hogyan alakul a közigazgatási karrier iránti érdeklődésük az egyetem megkezdésétől a munkába lépésig.

Az első kutatási célt az alábbi fő kérdések mentén vizsgáltam:

- Hogyan gondolkodnak jövőbeli karrierjükéről a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karának (továbbiakban: NKE ÁNTK) hallgatói, vagyis a közigazgatás potenciális pályakezdői?
- A külső (extrinzik) és a belső (intrinzik) pályamotivációs tényezők hogyan befolyásolják pályaválasztásukat?
- Hogyan változik a közszolgálati pálya iránti érdeklődésük a képzés kezdetétől a munkába lépésig?
- Hogyan látják a közigazgatási szervezetek az új belépők pályamotivációját? Milyen külső (extrinzik) és belső (intrinzik) motivációs tényezőknek tulajdonítanak szerepet az új belépők pályaválasztásával kapcsolatban?

**2. kutatási cél** – A közigazgatási pályakezdők körében a szervezeti alapkompenciáknak való megfelelés és a sikeres pályakezdés összefüggéseinek megismerése. Ennek megfelelően vizsgálni fogom a pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti alapkompenciaelvárásokat, az ezeknek való tényleges megfelelést, valamint a pályamotiváció és a kompetenciaérzet kölcsönhatását.

A második kutatási céllal kapcsolatban az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- Hogyan értékelik az NKE ÁNTK hallgatói a közszolgálati munkavégzéshez szükséges alapkompenciáikat?
- Milyenek látják a közszolgálati szervezetek az új belépő pályakezdők közszolgálati alapkompenciáit?

- Mennyire felelnek meg a pályakezdők a szervezetek alapkompenciákkal kapcsolatos elvárásainak?
- Milyen kapcsolat van a pályakezdők motivációjának jellege és az általuk érzékelt kompetenciamegfelelés között?
- Hogyan hat a közszolgálati pályakezdők kompetenciaérzete és kompetenciamegfelelése a pályamotivációjukra, illetve a pálya iránti érdeklődésükre?

**3. kutatási cél** – A KÖFOP 2.1.5. projekt keretében lezajlott Közszolgálati Mentori Pilot Program eredményeinek összehasonlító elemzésével annak bemutatása, hogyan járulhat hozzá a mentorálás módszere a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők kompetenciamegfelelésének, illetve kompetenciaérzetének növekedéséhez és pályamotivációjuk belsővé tételéhez.

A harmadik kutatási célhoz kötődő kutatási kérdések a következők:

- Milyen feltételek és alapelvek mentén érdemes a pályakezdők beilleszkedését támogató mentori programot kialakítani annak érdekében, hogy az eredményesen szolgálja az új belépő fiatalok közszolgálati alapkompenciáinak fejlődését, szervezeti szocializációjukat és pályamotivációjuk belsővé tételét?
- Hogyan támogathatja a mentorálás, mint módszer a pályakezdők közszolgálati kompetenciájának fejlődését?
- Hogyan járul hozzá a mentorálás a sikeres munkahelyi szocializációhoz és ezen keresztül a pályamotiváció belsővé tételéhez?

### **1.3. KUTATÁSI HIPOTÉZISEK**

A fentiekben bemutatott kutatási célokkal és az azok vizsgálatára megfogalmazott kutatási kérdésekkel kapcsolatban a következő hipotéziseket definiáltam:

- 1. hipotézis (H1)** – Feltételezem, hogy a sikeres közigazgatási pályaválasztás egyik alapja a pálya iránt érzett autonóm motiváció (identifikáció, integráció és belső motiváció) kialakulása. Feltételezem, hogy az NKE ÁNTK hallgatóinak – vagyis a közigazgatás potenciális diplomás munkaerő-utánpótlásának – közigazgatás iránti érdeklődését és karierválasztását alapvetően a kontrollált motiváció módjai (külső és introjektált motiváció) határozzák meg, és az autonóm motivációnak (identifikációnak, integrációnak

és belső motivációnak) kisebb szerepe van az érintettek pályamotivációjában. Feltételezem továbbá, hogy a kontrollált motiváció dominanciája miatt a NKE ÁNTK hallgatóinak közigazgatási pálya iránti érdeklődése már az egyetemi évek alatt csökkenő tendenciát mutat, és ezt a negatív hatást a közigazgatási szervezetekben szerzett munkatapasztalat (értsd: szakmai gyakorlat) megerősíti.

2. **hipotézis (H2)** – Feltételezem, hogy a közszolgálatba belépő pályakezdők közszolgálati alapkompenciái elmaradnak a szervezetek által elvárt kompetenciaszinttől, a kompetenciadeficit érzése pedig együtt jár a kontrollált motivációval. Feltételezem, hogy a pályakezdők kompetenciaérzete alapján különböző kompetenciaprofilok azonosíthatók, és a profilok kölcsönhatásban állnak a közigazgatási pályamotiváció jellegével.
3. **hipotézis (H3)** – Feltételezem, hogy a mentorálás alkalmas módszer a közszolgálati pályakezdők szakmai és közszolgálati alapkompenciáinak fejlesztésére, és hozzájárul a pályakezdők kompetenciadeficitjének részbeni vagy teljes megszüntetéséhez. Feltételezem továbbá, hogy a mentori program eredményesen támogatja a pályakezdők autonóm motivációjának kialakulását. Feltételezem, hogy a mentori program sikerének kulcsa a szervezeti igényekhez igazodó, kellően rugalmas módszertan, valamint a megvalósításba bevont mentorok felkészültsége, hozzáállása.

#### **1.4. A KUTATÁSI MÓDSZEREK ÖSSZEFOGLALÁSA**

Az 1.3. pontban meghatározott kutatási hipotéziseket mind primer, mind szekunder kutatási módszerekkel vizsgáltam. A szekunder kutatás során a vonatkozó szakirodalmi háttér összehasonlító feldolgozásával megvizsgáltam:

- az öndeterminációs motivációs elméletet különös tekintettel annak munkavégzéssel, illetve pályamotivációval kapcsolatos aspektusaira;
- a pályamotivációt és a karrierválasztást meghatározó extrinzik és intrinzik motivációs tényezőket és azt, hogy ezek hogyan befolyásolják a közszolgálat egyéb területein (lásd: oktatás, honvédség) elhelyezkedő fiatalok pályaválasztását;
- a kompetencia fogalmát, összetevőit és a különböző kompetenciamodelleket;
- a közszolgálati pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások alapját képező közszolgálati alapkompencia-rendszert;

- a munkahelyi szocializáció fogalomrendszerét, a munkahelyi orientációt, az onboarding és a szocializáció fogalmait;
- a tudatos munkahelyi beillesztés hatásait a belépők kompetenciafejlődésére és pályamotivációjára;
- a különböző mentori módszereket, valamint a mentorálás hatásait az új belépők munkahelyi szocializációjára, valamint kompetenciafejlődésére;
- a közszolgálati pályakezdők beillesztését támogató mentori pilot program módszertanát és annak autonóm motivációt erősítő, illetve kompetenciafejlesztést célzó jellegét.

A dolgozat gerincét adó primer, empirikus kutatásokat a KÖFOP-2.1.5 – VEKOP-16-2016-00001 „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projekt keretében, 2017 júliusa és 2020 szeptembere között, mint a mentori projekt részszakterületi koordinátora, majd 2021 júliusától a közigazgatási mint a szakmai gyakorlatot vizsgáló kutatócsoport vezetője végeztem. A saját kutatási teljesítmény világos elkülönítése érdekében az alkalmazott kutatási módszereket összefoglaló 1. táblázat (lásd: alább) utolsó oszlopában pontosan megadtam az eredményekhez való önálló hozzájárulásom százalékos arányát, illetve annak tartalmát. A kutatási hipotézisek ellenőrzéséhez az 1. táblázatban foglalt empirikus kutatási eredményeket használtam fel.



1. táblázat: Empirikus vizsgálati módszerek

Kutatási résztemák és kapcsolódó hipotézisek	Célcsoport	Részvevők száma	Kutatási módszer	Adatfelvétel ideje	A kutatási eredményekhez való önálló hozzájárulásom mértéke és tartalma
H1 – Az NKE ÁNTK hallgatóinak – vagyis a jövőendő közigazgatási pályakezdők – pályamotivációjának és karrierképének vizsgálata H2 – Az NKE ÁNTK hallgatóinak kompetencia-önértékelése	NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatói	114 fő	Kérdőíves felmérés	2021. július	90% – A kérdőív összeállítását és az eredmények értelmezését önállóan végeztem. A nyers adatok statisztikai kiértékelését szakmai instrukcióim alapján, a projektben szakértőként közreműködő Stréhli Georgina és Angyal Szabolcs kollégák készítették.
H1 – Annak feltárása, hogy a közszolgálati szervezetek hogyan gondolkodnak a pályakezdők motivációs tényezőiről H2 – A közszolgálati szervezetek pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárásainak megismerése és az új belépők kompetenciáinak értékelése	Közigazgatási és rendvédelmi szervek vezetői, HR szakértői és munkatársai	1967 fő	Kérdőíves felmérés	2017. szeptember – 2017. november	100% – A kérdőíves kutatást a kérdések összeállításától a nyers adatok statisztikai kiértékelésén át az eredmények értelmezéséig teljes egészében önállóan végeztem.

Kutatási résztemák és kapcsolódó hipotézisek	Célcsoport	Résztevők száma	Kutatási módszer	Adatfelvétel ideje	A kutatási eredményekhez való önálló hozzájárulásom mértéke és tartalma
H3 – A közszolgálati pályakezdők szervezeti beilleszkedését támogató mentori pilot program pályamotivációra és kompetenciafejlődésre gyakorolt hatásainak vizsgálata	A közszolgálati pályakezdők szervezeti beilleszkedését segítő mentori program közigazgatási mentorai és mentoráltjai	Összesen 65 fő: 34 fő mentor 31 fő mentorált	Kérdőíves elégedettségmérés	2019. december – 2020. január	90% – Az elégedettségmérő kérdőív összeállítását és az eredmények értelmezését önállóan végeztem. A nyers adatok statisztikai kiértékelését szakmai instrukcióim alapján a projektben szakértőként közreműködő Jászkuti Gergely és Angyal Szabolcs kollégák készítették.
H3 – A közszolgálati pályakezdők szervezeti beilleszkedését támogató mentori program pályamotivációra és kompetenciafejlődésre gyakorolt hatásainak vizsgálata	A közszolgálati pályakezdők szervezeti beilleszkedését segítő mentori program közigazgatási mentorai	38 fő	Mentorálási naplók dokumentumelemzése, valamint a naplók részét képző értékelő kérdőívek elemzése	2019. szeptember – 2019. december	50% – A mentorálási naplók és az azok részét képző értékelő kérdőívek összeállítását önállóan végeztem. A beérkezett dokumentumok tartalomelemzését a projektben szakértőként közreműködő dr. Krauss Ferenc Gáborral közösen készítettem.

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Az empirikus kutatási módszereket részletesen a vizsgált témakörök kifejtése során mutatom be, vagyis ezeken a pontokon ismertetem majd:

- a vizsgált függő és független változókat;
- a kutatási eszközök felépítését;
- az érvényesség és a megbízhatóság szempontjait;
- a résztvevők összetételét.

## 1.5. A KUTATÁS KERETEI

Ahogy az a kutatási célok, kérdések, hipotézisek és a kutatási módszerek bemutatásából is látszik, a vizsgált téma meglehetősen szerteágazó, és a 2017–2021 között, a KÖFOP 2.1.5-ös projekt keretében önállóan, illetve kollégáimmal együttműködve többféle empirikus vizsgálatot is végeztem, amelyek teljes körű bemutatását jelen disszertáció keretei nem engedik meg. Ezért az alábbi szempontok figyelembevételével jelöltem ki dolgozatom határait:

1. **A fókuszba a téma közigazgatási vonatkozásainak vizsgálatát állítottam.** A KÖFOP 2.1.5-ös projekt kiterjedt ugyan a rendvédelem területére is, így a fent említett, a mentori programhoz kapcsolódó kutatásokat, valamint a pilot programot a rendvédelmi szervezetekben is elvégeztük. Ugyanakkor a rendvédelmi foglalkoztatás keretei eltérnek a közigazgatásaitól, ezért a pályakezdők összetétele, szervezetbe való bekerülése is különbözik a két szervezeti típusban. A rendvédelmi pályakezdők nagy része a középfokú végzettségű és valamelyik rendvédelmi szakképzés (pl. rendvédelmi technikum, járőrképző, büntetés-végrehajtási felügyelő szakmai képzés stb.) elvégzése után kerül be a szervezetekbe. Ezzel ellentétben a közigazgatási pályakezdők jellemzően felsőfokú végzettségűek, szakmai hátterük pedig jóval heterogénebb, hiszen elvben bármilyen felsőfokú végzettséget adó intézményből érkehetnek, igaz, a gyakorlatban többségük az NKE vagy más jogi képzés hallgatója volt.

Ezek az eltérések hatással lehetnek a vizsgálati csoport kompetenciakészletének szintjére, valamint pályamotivációjának jellemzőire is. A csoportjellemzők alapvető különbségéből fakadó torzító hatások minimalizálása érdekében döntöttem úgy, hogy a vizsgálandó pályakezdők körét leszűkítettem a közigazgatásba belépőkre. Mindemelllett a szükséges pontokon hivatkozni fogok a rendvédelmi mentori program tapasztalataira is, és igyekszem a párhuzamokat, illetve a jelentős eltéréseket megmutatni.

2. **A felsőfokú végzettségű vagy diplomaszerezés előtt álló pályakezdeket vizsgáltam.** A közigazgatási pályakezdeők csoportjából kizárólag diplomásokat vagy a felsőfokú tanulmányaikat folytató hallgatókat vizsgáltam. Ennek a kitételnek az alkalmazását két aspektus indokolja: egyrészt a pályakezdeők beillesztését támogató mentori pilot program közigazgatási résztvevői 100 százalékban felsőfokú végzettségűek voltak, másrészt a komplexebb feladatkörök ellátására képes, minőségi munkaerő-utánpótlással kapcsolatos alapvető elvárás a felsőfokú végzettség. Mindezek mellett a diplomával rendelkezők jellemzően könnyebben el tudnak helyezkedni a munkaerőpiac más területein, mint a középfokú végzettségűek, ezért az ő szervezeti megtartásuk stratégiai szempontból még kritikusabb.
  
3. **A pályamotivációs tényezőket, valamint a közszolgálati szervezetek által elvárt kompetenciák szintjét a Nemzeti Közszolgálati Egyetem hallgatóinak körében vizsgáltam, vagyis más egyetemek potenciális pályakezdeőit kizártam a kutatás köréből.** A résztvevők körének ilyen irányú szűkítését a kutatás érvényességének növelése érdekében tartottam fontosnak. Úgy gondolom, hogy mind a közszolgálati kompetenciák szintjének önértékelése, mind a pályamotivációs tényezők megítélése érvényesebb, ha olyan vizsgálati személyeket kérdezzük róluk, akiknek már van valamilyen rálátása az adott szervezetek működésére, feladatrendszerére, elvárásaira. Ennek a szempontnak pedig leginkább a NKE ÁNTK hallgatói feleltek meg, hiszen ők felvállaltan a közigazgatási karrierre készülnek, és már az egyetemi képzés során megismerik nemcsak a közigazgatásban ellátandó szakmai feladatokat, hanem átfogó képet kapnak a közigazgatási szervezetek egyéb kompetenciaelvárásairól is.

Összefoglalva tehát, munkám során a közigazgatásba belépő pályakezdeő diplomásokat, valamint az NKE ÁNKTK nappali és levelező tagozatán tanuló hallgatókat vizsgáltam.

## **2. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS ELMÉLETI KERETE**

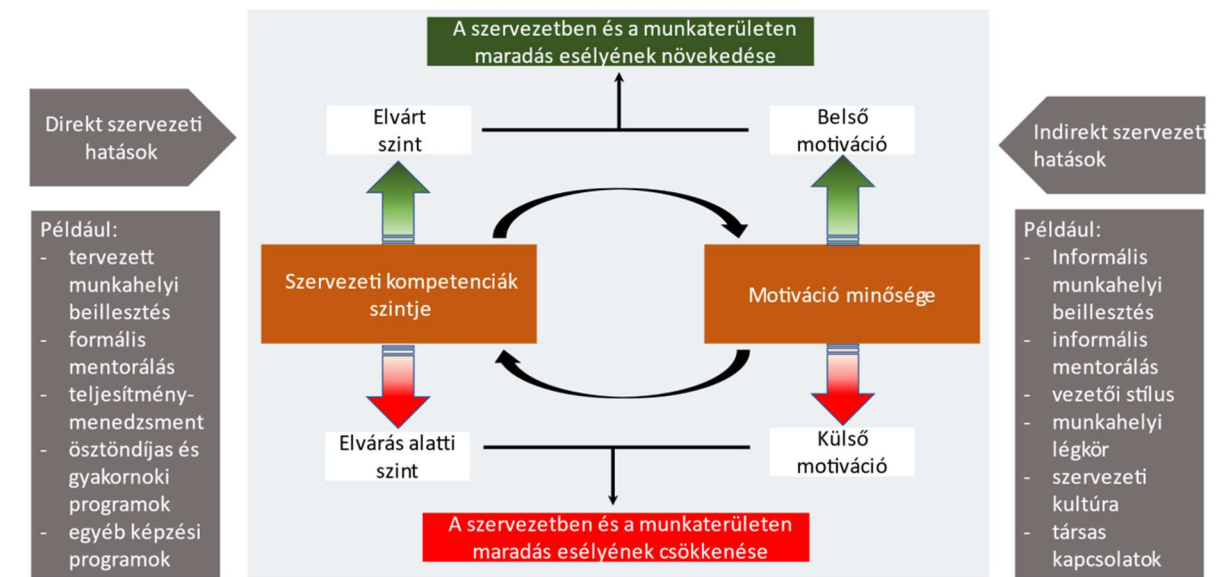
Feltételezésem szerint a sikeres pályára lépés és a hosszú távú pályán maradás két alapvető feltétele, hogy az új belépő munkatársak megfelelő motivációval és kompetenciával rendelkezzenek. Egyszerűbben kifejezve: „akarják és tudják” is tenni feladataikat. A vonatkozó szakirodalmi háttér tükrében úgy vélem, hogy a kompetenciák esetében a szervezetben elvárt kompetenciaszint elérésének vagy meghaladásának van döntő szerepe (Henczi, 2008), míg a

motiváció szempontjából a motiváció belsővé tétele a meghatározó (Deci – Ryan, 2000). Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a szervezeti kompetenciákban magasabb szintet elérő, illetve inkább belső motivációval rendelkező pályakezdők nagyobb eséllyel maradnak a szervezetben és a munkaterületen, mint az alacsonyabb kompetenciaszintet elérő és jellemzően külső motivációval bíró társaik.

Úgy gondolom továbbá, hogy e két tényező komplex kölcsönhatásban van egymással. A jellemzően belső motivációval rendelkező pályakezdők nyitottabban, optimistábban, tanulásra inkább készen állnak a munkához, aminek köszönhetően kompetenciáik valószínűleg dinamikusabban fejlődnek, ettől sikeresebbnek érzik magukat, több pozitív megerősítést kapnak, és mindez tovább erősíti belső elkötelezettségüket. Természetesen ez a folyamat az ellenkező irányból is elindulhat, vagyis a megfelelő kompetenciákkal rendelkező pályakezdők gyakrabban tapasztalják meg a kompetenciaérzetet, mint azok, akik nem eléggé felkészültek. Ez hozzájárul motivációjuk belsővé tételéhez, és további fejlődésre ösztönzi őket (Deci, 1972). Összességében tehát e két tényező olyan pozitív, egymást kölcsönösen erősítő hatást képes kifejteni, amelynek eredményeként a pályakezdő egyre rátermettebbnek, egyre kompetensebbnek, egyre elkötelezettebbnek érzi magát, és ennek eredményeként csökken a szervezet, illetve a munkaterület elhagyásának szándéka (Deci és mts., 1994; Gagné – Deci, 2005; Deci – Ryan, 2000; Deci, Connell, Ryan, 1989; Fényszárosi és mts., 2018).

Ugyanakkor a kompetenciák és a motiváció kölcsönhatása nem „a légyeres térben”, hanem a folyamatosan változó szervezeti környezetben valósul meg. Ahogy azt a következő részekben részletesen is bemutatom, a szervezet direkt eszközökkel (pl. formális képzések, mentorálás, tervezett szervezeti beillesztés) és indirekt módon (pl. a szervezeti kultúra vagy a vezetői stílus által) is befolyásolja ezt a folyamatot. Vagyis ha a pályakezdők sikeres karrierindításáról, hosszú távú elkötelezettségének kialakításáról gondolkodunk, akkor nem hagyhatjuk figyelmen kívül a szervezeti hatásokat, amelyek ösztönözhetik, vagy éppen gátolhatják a fent leírt folyamat kibontakozását. Ezt szemlélteti a 2. ábra.

2. ábra: Az empirikus kutatás elméleti kerete: kompetenciák – motiváció – direkt és indirekt szervezeti hatások



Forrás: a szerző saját szerkesztése

Előre bocsátom, hogy jelen dolgozatomnak nem célja, hogy minden olyan szervezeti tényezőt részletesen elemezzek, amely potenciálisan hatást gyakorol a pályakezdeők kompetenciafejlődésére, illetve motivációjuk belsővé tételére, csupán egy konkrét módszer, vagyis a mentorálás befolyását szeretném bemutatni.

Összességében tehát empirikus kutatásom elméleti megalapozása érdekében a következő részekben három nagyobb terület szakirodalmi áttekintését végzem el.

1. Elsőként a pályamotivációt meghatározó feltételeket vizsgálom a motivációkutatás öndeterminációs elméletének segítségével (Deci – Ryan, 2000). Ebben a részben a vonatkozó kutatások áttekintésével azt igyekszem bizonyítani, hogy a motiváció módja döntően befolyásolja a munkával való elégedettséget és a pályán maradást, tehát az inkább belső vagy belsővé tett (autonóm) motivációval rendelkező pályakezdeőkben nagyobb elkötelezettség alakul ki a mind a szervezet, mind a munkaterület iránt.
2. Másodszorra átfogó képet szeretnék nyújtani a kompetencia fogalmáról, a kompetenciamodellek alkalmazhatóságáról, a kompetenciafejlesztés céljáról,

módszereiről, valamint a közszolgálati alapkompenciák jelentőségéről. A kompetenciamenedzsment néhány fontos aspektusának kiemelésével szeretném alátámasztani azt a felvetésemet, hogy a szervezetben elvárt kompetenciaszintek elérése vagy meghaladása hozzájárul a pályakezdők sikeres karrierindításához és hosszú távú pályán maradásához.

3. Végül a szervezeti beilleszkedés jellemzőinek bemutatásával azt kívánom igazolni, hogy a szervezetben eltöltött első időszak (értsd: fél-egy év) döntő befolyással van a pályakezdők motivációjára és kompetenciafejlődésére, ezért a tervezett fejlesztési programok, különösen a mentorálás kifejezetten pozitív hatást gyakorol mindkét területre, mi több, képes ellensúlyozni más szervezeti tényezők gátló befolyását, tehát eredményes eszköz lehet az új belépők pályán maradásának megalapozásához.

### 3. A PÁLYAMOTIVÁCIÓ ELMÉLETI HÁTTERE

#### 3.1. A MOTIVÁCIÓ FOGALMA

A motiváció talán az egyik legismertebb és leginkább kutatott területe a munka- és szervezetpszichológiának. Miért? A válasz kézenfekvő: azért, mert nemcsak a pszichológusok, hanem a gyakorló gazdasági szakemberek, vezetők, szervezetfejlesztők körében is általánosan elfogadott az a nézet, hogy a képességek mellett a motiváció a teljesítmény legfőbb indikátora (McClland, 1987). Éppen ezért a szervezeti siker, hatékonyság és eredményesség szempontjából kiemelkedően fontos a motiváció háttérében meghúzódó pszichológiai tényezők megismerése, valamint az ezekre pozitívan ható módszerek, eljárások kidolgozása, illetve alkalmazása. De mit jelent valójában a motiváció és milyen társfogalmak kapcsolódnak hozzá? A motiváció a latin „movere”, mozgás szóból ered. A kifejezés egyfajta külső vagy belső készítésre utal, ami az egyént „elmozdítja” szükségleteinek kielégítése irányába (Klein, 2001). Nemes Ferenc (2003) szerint a motiváció valamely szükséglet kielégítésére irányuló készítetések sorozata, amelyek magatartási változásokra ösztönöznek. Ebben a meghatározásban két kulcsfogalom is van, amelyek jelentőségére szeretném felhívni a figyelmet. Az egyik a „külső vagy belső készítés”, a másik pedig a „szükséglet”.

#### 3.2. KÜLSŐ ÉS BELSŐ KÉSZÍTÉSEK – AZ EXTRINZIK ÉS AZ INTRINZIK MOTIVÁCIÓ MEGHATÁROZÁSA

A külső és belső készítés elkülönítését azért érdemes már az elején hangsúlyozni, mert a gyakorlatban a munkatársak motivációjára sokszor úgy tekintenek, mint amit kizárólag külső tényezők – jellemzően a jutalmazás és a büntetés – határoznak meg. Gyakran hallani, hogy a „munkatársak nem eléggé motiváltak, mert kevés a fizetésük” vagy éppen ellenkezőleg „a jutalom majd megerősíti a kollégák motivációját”. Ebből a hozzáállásból következik az a logikusnak látszó feltételezés, hogy ha növeljük a jutalmat/fizetést, vagy éppen fokozzuk a büntetést, akkor az egyén motiváltabb lesz és hatékonyabban látja majd el a munkáját. Ez a hipotézis azonban csak akkor állja meg a helyét, amikor az egyén semmilyen belső készítést nem érez egy adott feladat elvégzésével kapcsolatban, és a jutalommal vagy a büntetés kilátásba helyezésével ekkor is csak rövidtávon lehet eredményt elérni (Deci, 1972).

Miért? A választ a **külső (extrinzik)** és a **belső (intrinzik) motiváció** sajátosságaiban kell keresnünk. Külső (extrinzik) motivációról akkor beszélünk, amikor a személy valamilyen külső



nyomás hatására (pl. jutalom, társas nyomás) érez késztetést egy adott cselekvés elvégzésére. Míg a belső (intrinzik) motiváció alapvetően a személyen belül születő késztetés, amelyet a tevékenység által kielégíthető alapvető pszichológiai szükségletek (lásd: 3.4. pont) hoznak létre. Egyszerűbben: a belső motiváció akkor születik, amikor egy adott dolgot azért csinálunk, mert azt szeretjük, és általa képesek vagyunk megélni az autonómiát, a másokhoz való kötődést és a fejlődést, vagyis a pszichológiai alapszükségletek kielégülését. Mindebből következik, hogy a belső motiváltság olyan „önjutalmazó” állapot, amely nemcsak képes hosszú ideig fenntartani az egyén viselkedését, hanem számos pozitív hozadéka is van, mint például a fokozott teljesítmény, a kompetenciaérzet növekedése, a mentális egészség, a szervezet és a munka iránti elköteleződés erősödése (Deci, Connell, Ryan, 1989). A későbbiekben visszatérünk még az extrinzik és intrinzik motiváció kapcsolatának és hatásainak részletes vizsgálatára, de most haladjunk tovább, és ismerjük meg közelebbről a motivációhoz kapcsolódó másik kulcsfogalmat, vagyis a szükségletet.

### **3.3. A SZÜKSÉGLETEK SZEREPÉNEK TARTALOMELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSE**

A motivációs elméletek egyik közös sajátossága az egyén szükségleteinek hangsúlyozása, vagyis annak kiemelése, hogy a motivált embert alapvetően a különböző szükségletek kielégítésének vágya hajtja (Robbins, 1993). A motiváció alapja tehát az az erőfeszítés, amelyet szükségleteink elérése érdekében hajlandóak vagyunk kifejtetni. A „szükséglet” központi fogalomként való kezelése széles tudományos közmegegyezésen alapul, abban azonban már koránt sincs ilyen konszenzus, hogy pontosan milyen szükségletek és hogyan határozzák meg az emberi motivációt. A motivációkutatást sokáig uraló **tartalomelméleti** megközelítésének képviselői beszélnek többek között

- elsődleges (biológiai) és másodlagos (pszichológiai) szükségletek rendszerszerűen (Murray, 1938);
- az alacsonyabb és magasabb rendű szükségletek hierarchiájáról (Maslow, 1943);
- a fizikai létezés meghatározó szükségletekről, a társas kapcsolatok szükségletéről és a fejlődési szükségletéről (Aderfer, 1969);
- a teljesítmény, a hatalom és a kapcsolat szükségletéről (McClelland – Burnham, 1976);
- a teljesítmény, a hatalom, az elismertség, a kapcsolat, a strukturáltság és a komfort szükségletéről (Hunt, 1988).

A fenti elméletek eltérnek ugyan a konkrét szükségletek definiálásában, ám egymással megegyezően képzelik el a szükségletekre alapozott motiváció gyakorlati megvalósítását. Ez azt jelenti, hogy a bemutatott modellek mindegyike feltételezi, hogy az emberek különböző mértékben rendelkeznek az egyes szükségletekkel, tehát egyeseknek mondjuk a teljesítményszükséglete erősebb, míg másoknak a pozitív kapcsolatok iránti igénye. Ebből következik, hogy az eredményes motiválás érdekében a szervezeteknek az egyén személyes szükségleteit, illetve azok preferenciáit kell megismerniük, és ezekre kell választ adniuk a különböző motivációs eszközök alkalmazásával. Ha például valakit alapvetően a hatalom szükséglete „mozgat”, akkor őt leginkább a karriermenedzsment programokkal, a vezetővé válás lehetőségével lehet motiválni. Ugyanakkor az erős fejlődési szükséglettel rendelkezőkre a tanulás, az önfejlesztés lehetősége hat leginkább.

### **3.4. A SZÜKSÉGLETEK ÉRTELMEZÉSE AZ ÖNDETERMINÁCIÓS ELMÉLETBEN**

A munkám elméleti keretét adó és az utóbbi évtizedek motivációkutatásának irányát meghatározó **öndeterminációs elmélet** (Self Determination Theory) szükségletfelfogása több szempontból eltér a fent tárgyalt tartalomelméleti megközelítésekétől (Ryan és mts., 1996). A Harlow (1958) és White (1959) kutatási eredményeire építkező modell három pszichológiai alapszükségletéről beszél, úgymint: **autonómia, valahova tartozás és kompetenciaszükséglet** (Ryan – Deci, 2000). Az elmélet szerint e szükségletek „erősségének” szempontjából nincs különbség az emberek között, vagyis az egyéneket egyformán motiválja mindhárom alapszükséglet kielégítésének vágya. Ezt a feltevést számos empirikus vizsgálat is bizonyította. Többek között Reis és munkatársai (2000) mindennapi tevékenységek „naplózásos” vizsgálata során azt találták, hogy a résztvevők pszichés jóllétének szintjét mindhárom szükséglet kielégíthetősége egyformán és egymástól függetlenül meghatározta.

Vizsgáljuk meg közelebbről a három pszichológiai alapszükséglet jelentését!

1. **Az autonómia szükséglete** – Az autonómia szükséglete az ember szabad akarat és önkontroll iránti vágyát ragadja meg. Az autonómiára törekvő személy saját elhatározásából és nem külső irányításra cselekszik, vagyis szabad választási lehetőségei vannak, és döntései által képes hatást gyakorolni környezetére (Fowler, 2015). Az autonómiaigény egészen kisgyerekkorban megnyilvánul (lásd dackorszak), és a

legkontrolláltabb körülmények között dolgozó felnőttek is törekednek annak helyreállítására (Radel és mts., 2011). Az öndeterminációs elmélet az autonómiát egy kontinuumként ragadja meg, amelynek egyik végpontján a teljesen külső (extrinzik) motivációval összefüggő szoros kontroll, a másikon pedig a belső (intrinzik) motiváció háttérében meghúzódó természetes autonómia áll (Gagné – Deci, 2005). Ez a gyakorlatban az jelenti, hogy ha egy egyént kizárólag külső (extrinzik) motivációval (értsd: jutalommal vagy büntetéssel) lehet „rávenni” egy adott feladat elvégzésére, akkor az érintettet szoros kontroll alatt kell tartani, ellenkező esetben nem végzi el a szóban forgó feladatot. Ugyanakkor, ha a személy belső (intrinzik) motivációval viszonyul a feladathoz – vagyis őt érdekli az, szeret vele foglalkozni – akkor tevékenysége természetes módon autonóm, önirányított lesz. Így a feladatot mindenféle külső kontroll nélkül is el fogja végezni, sőt a kívülről érkező szabályozás negatív hatást gyakorol teljesítményére (Gagné – Deci, 2005). E két végpont közötti átmenetként definiálhatjuk

- a mérsékelt külső kontrollt;
- a mérsékelt autonómiát
- és az autonómiát.

Azt, hogy az autonómia szintje pontosan milyen hatást gyakorol a személy extrinzik és intrinzik motivációjára, számos tényező – például a feladat jellege vagy a munkahelyi klíma – is befolyásolja. Összességében azonban elmondható, hogy az autonómiát támogató munkahelyi környezet erősíti a külső motiváció internalizálását (belsővé tételét), aminek számos pozitív hozadéka van, úgymint: a javuló teljesítmény, az általános jóllét, a munkával való elégedettség növekedése és a hosszú távú elkötelezettség erősödése (Gagné – Deci, 2005). Számos kutatás irányult annak meghatározására is, hogy pontosan milyen szervezeti környezet, illetve vezetési stílus erősíti az autonómiát. A teljesség igénye nélkül ilyen elemek például

- a beosztottak szempontjainak megértése és azok figyelembevétele;
- a munkatársak önálló kezdeményezéseinek ösztönzése;
- a munkatársak ellenőrzésének mérséklése;
- a nyomásgyakorlás csökkentése;
- a munkatársakat érintő információk teljes körű megosztása;
- a munkatársi visszacsatolások lehetőségének biztosítása (Deci, Connell, Ryan, 1989).

**2. A valahova tartozás vagy kapcsolódás szükséglete** – A második pszichológiai alapszükséglet a pozitív társas kapcsolatok kialakításának vágyát jelenti. Ez a szükséglet

kifejezi az ember természetes igényét arra, hogy különböző csoportokhoz csatlakozzon, másokkal törődjön, és ő is törődést, odafigyelést kapjon. A kapcsolódási szükséglet kielégülése révén a személy az összetartozás élményét éli meg, anélkül, hogy tartania kellene a másik fél hátsó szándékától (Van den Broeckl és mts., 2010). A munkahelyi környezetben a valahová tartozás szükségletét olyan tényezők elégíthetik ki, mint a vezető elismerése, a munkatársakkal való jó kapcsolat kialakítása, a munkatársak támogatása vagy éppen fordítva, mások segítségnyújtásának elfogadása. A kapcsolódási szükséglet és a belső (intrinzik) motiváció között kevésbé egyértelmű a kapcsolat, mint az autonómia vagy éppen a kompetenciaszükséglet esetében. Ugyanakkor a pszichológiai alapszükségletek és a munkahelyi környezet kapcsolatát vizsgáló kutatásban a kapcsolati szükséglet kielégülése erős pozitív korrelációt mutatott a munkával való elégedettséggel, az életerővel, az étellel való elégedettséggel, a szervezeti elköteleződéssel, és valamivel gyengébb, de szintén szignifikáns együtt járást eredményezett a teljesítménnyel (Van den Broeckl és mts., 2010).

3. **A kompetencia szükséglete** – A harmadik pszichológiai alapszükséglet a fejlődés és gyarapodás vágyát fejezi ki. A kompetenciaszükséglet tehát az egyén azon igénye, hogy a folyamatos tanulás révén egyre jobb és jobb legyen valamiben, ennek eredményeként pedig sikereket érjen el az élet különféle kihívásaiban (Van den Broeckl és mts., 2010). A kompetenciaszükséglet kielégítését a szervezetek számtalan módon támogathatják az informális visszacsatolásoktól kezdve a kihívást jelentő és fejlődésére ösztönző feladatok biztosításán keresztül az olyan formális programokig, mint amiről jelen disszertáció is szól. Az öndeterminációs elmélet szerint a kompetenciaélmény és a belső (intrinzik) motiváció között egyértelmű kapcsolat van, vagyis a belsőleg motivált személyek kompetenciaszükséglete inkább kielégül, mint a kívülről motiváltaké, és mindez együtt jár a tényleges fejlődéssel is (Ryan – Deci, 2017). A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a belsőleg motivált munkatársak szívesebben tanulnak, inkább érzik úgy, hogy képesek a fejlődésre, és mindez visszahat tényleges fejlődésükre. A vonatkozó kutatások szerint a kompetenciaszükséglet kielégülése erősen korrelál a teljesítménnyel, a szervezeti elköteleződéssel, az életerővel és az étellel való elégedettséggel. Mindemellett gyengébb, ám szignifikáns együttjárást mutat a munkával való elégedettséggel (Van den Broeckl és mts., 2010).

Összességében az öndeterminációs elmélet által megfogalmazott pszichológiai alapszükségletek kielégülésének magas szintű megélése számtalan módon támogatja a személy eredményes munkavégzését és ezáltal a szervezeti hatékonyságot. A vonatkozó laboratóriumi, illetve terepvizsgálatok többek között megerősítették, hogy a pszichológiai alapszükségletek kielégülése

- fokozza a munkatársak belső motivációját, és hozzájárul a külső motiváció internalizálásához (Gagné – Deci, 2005);
- erősíti a teljesítményt, különösen a kreativitást, kognitív rugalmasságot és fogalmi megértést igénylő feladatokban (Baard, Deci, Ryan, 2004);
- növeli a munkával való elégedettséget (Deci, Connell, Ryan, 1989);
- pozitívabb munkahelyi attitűdöt alakít ki, és növeli a vezetés iránti bizalmat (Deci, Connell, Ryan, 1989);
- segíti a szervezeti változások elfogadását (Kasser, Davey, Ryan, 1992).

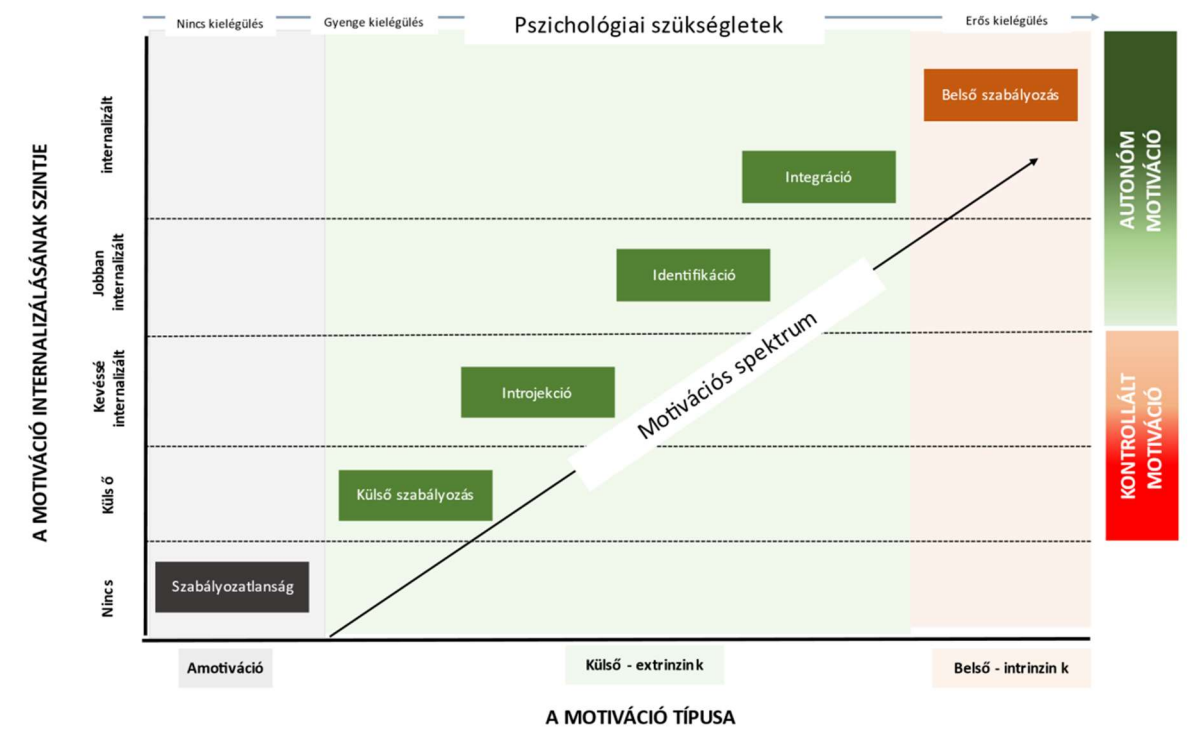
Lényeges továbbá, hogy a pszichológiai alapszükségletek teljesülése fokozható különböző szervezeti eszközökkel. Ilyen lehet a vezetők és munkatársak autonómiájának növelése, a támogató vezetői stílus elsajátítása, a munkatársak önszerveződésének és kezdeményezőkézségének erősítése, a kölcsönös meghallgatás, visszajelzés és támogatás légkörének kialakítása (Deci, Connell, Ryan, 1989).

### **3.5. MOTIVÁCIÓS MÓDOK**

A 3.2. részben megismertük a belső (intrinzik) és külső (extrinzik) motiváció fogalmát, az előző szakaszban pedig áttekintettük az öndeterminációs elmélet által meghatározott pszichológiai alapszükségleteket. Ebben a részben az öndeterminációs elmélet alapján felállítható szabályozási, vagy más néven motivációs módokat mutatom be (Ryan – Deci, 2017).

Az öndeterminációs modell a külső (extrinzik) és a belső (intrinzik) motivációkat kontinuumként, és nem abszolút kategóriákként definiálja (Deci, Connell, Ryan, 1989). Ez azt jelenti, hogy egy adott személy egy adott helyzetben mutatott motivációja az extrinzik–intrinzik motivációs skála valamelyik pontján van. A kontinuum két végpontja a teljes motivátlanság (amotiváció) és a belső (intrinzik) motiváció. A kettő között húzódó motivációs spektrumon az extrinzik motiváció négy különböző módja helyezkedik el. Ezt foglalja össze a 3. ábra.

3. ábra: Motivációs állapotok az öndeterminációs elmélet alapján



Forrás: Slemp, G.R., Kern, M.L., Patrick, K.J., Ryan R.M. (2018), p. 711. alapján a szerző saját szerkesztése

Ahogy az a 3. ábrán is látható, a külső motiváció fokozatos belsővé tételével, vagyis internalizálásával a következő motivációs módok jönnek létre (Deci, Connell, Ryan, 1989):

1. **Szabályozatlanság** – Az első mód a szabályozatlanság, amelynek a háttérében a teljes motivátlanság áll. Mivel ebben a módban egyáltalán nincs motiváció – se külső, se belső –, ezért nem beszélhetünk internalizálási szintről sem. Mit jelent ez a gyakorlatban? Azt, hogy a szabályozatlanság módjában álló személy egyáltalán nem lát semmilyen hasznot vagy értéket az adott tevékenység elvégzésében, és érdeklődése külső eszközök alkalmazásával sem kelthető fel. Ilyenkor hiába ígérünk neki jutalmat, vagy éppen fenyegetjük büntetéssel, akkor sem tudunk hatni rá, vagyis végeredményben nem fogja elvégezni a kívánt feladatot. A szabályozatlanság során az alapvető pszichológiai tényezők még alacsony szinten sem tudnak kielégülni, ezért az az egyénre nézve mind rövid, mind hosszú távon rendkívül kártékony hatással van. A munka világában ez a mód egyenes úton vezet a kiégéshez, a fizikai és/vagy mentális megbetegedésekhez, illetve a szervezet elhagyásához (Gagné – Deci, 2005). Fontos azt is kiemelni, hogy nemcsak a munkavállalóra nézve jelent veszélyt a szabályozatlanság, hanem a szervezetre is. A szabályozatlanság

módjában lévő munkavállalók ugyanis csak „papíron dolgoznak”, valójában semmit sem csinálnak. Ráadásul, ha egy szervezetben ez a mód általánossá válik, akkor a folyamatos fluktuáció, a konfliktusok, a munkatársak pszichés és fizikai megbetegedései ellehetetlenítik a működést.

2. **Külső szabályozás** – A külső szabályozás során a személy kizárólag a külső (extrinzik) motivációs tényezők hatása alatt áll, a motiváció integrálása nem történik meg. Ez azt jelenti, hogy az érintett semmilyen belső indítást nem érez az adott tevékenység iránt, mégis hajlandó azt elvégezni, mert külső erők erre kényszerítik. A külső nyomásgyakorlás alapvető eszközei a jutalmazás és a büntetés. Ha tehát egy feladatot csak azért végzek el, mert pénzt kapok érte, vagy mert félek attól, hogy elmarasztalnak, esetleg elvonnak tőlem valamit, amivel korábban rendelkeztem, akkor a külső szabályozás módjában vagyok. A külső szabályozás a viselkedést kizárólag addig tartja fenn, amíg a jutalom elérhető, vagy az egyén el akarja kerülni a büntetést. Ebből következik, hogy a külső motivációs eszköznek – akár jutalomnak, akár büntetésnek – folyamatosan rendelkezésre kell állnia, sőt a vonatkozó kutatások szerint a hatás fenntartása érdekében állandóan növelni kell azok mértékét (Deci, 1972). Ezért van az, hogy ha egy kolléga csak a fizetésért végzi el a feladatát, és egyébként semmilyen egyéb dolog nem motiválja, akkor előbb-utóbb elégedetlen lesz, és több pénzt akar ugyanazért a munkáért. Így a megtartásához folyamatos fizetésemelésre vagy prémiumokra van szükség. Amennyiben ezek nem állnak rendelkezésre, az érintett gyorsan visszasüllyed a szabályozatlanság állapotába, és a szervezetnek számolnia kell az összes korábban felsorolt negatív hatással. Természetesen ugyanez a helyzet a büntetéssel is. A különbség csupán annyi, hogy a büntetés még gyorsabban veszti el erejét, és még rombolóbb következményekkel jár mind a személyre, mind a szervezetre nézve. A külső szabályozás fenntartása tehát meglehetősen sok időt és erőforrást igényel a szervezet részéről (pl. bónuszrendszerek kidolgozását és alkalmazását, folyamatos vezetői kontrollt, fegyelmi ügyek kezelését stb.) ráadásul meglehetősen csekély eredménnyel kecsegtet. Ugyanis az egyén pszichológiai alapszükségletei a külső szabályozás módjában csak nagyon korlátozottan elégülnek ki, ezért a teljesítménye erősen hullámzó lesz (Gagné – Deci, 2005). A jutalmak vagy a büntetések növelése időnként lökészerűen erősíthetik az érintett teljesítményét, ám ez a hatás rövid távon eltűnik, és hosszú távon a személy a korábbinál is gyengébb eredményeket fog hozni. Mindemellett a külső szabályozás módjában a munkatársak nagyobb eséllyel betegszenek meg,

életminőségüket rosszabbnak értékelik, és a szervezet iránti elköteleződésük is kifejezetten gyenge (Gagné – Deci, 2005).

3. **Introjekció** – Az introjekció során kezdődik meg a külső motiváció belsővé tétele, ám az internalizálás még ebben a módban is csak alacsony szinten valósul meg. Az introjekcióban lévő egyén tehát már nem pusztán azért végzi el a feladatát, mert ezért jutalmat kap vagy büntetéssel fenyegetik, hanem azért, mert egyfajta belső szorongás is erre készíti. Ez az érzés fakadhat a társas nyomásból („azért végzem el ezt, mert mások is megcsinálják”), a bűntudatból („ha nem teszem meg, azzal hátrányos helyzetbe hozok másokat”), az önmagunkról kialakított kép fenntartásának kényszeréből („szorgalmas, kompetens ember vagyok, tehát meg kell csinálnom”), esetleg az önkontroll gyakorlásából („ha már elvállaltam, végig kell csinálnom”). Fontos, hogy a kiváltó októl függetlenül a tevékenységhez kapcsolódó motiváció érzése az introjekció módjában alapvetően negatív, leginkább a feszültség vagy a szorongás kifejezésével írható le. Az egyén tehát már némiképp belső indíttatásra cselekszik, ám közben diszkomfort érzése van, ezért az introjekció az előző két szabályozási állapothoz hasonló negatív következményekkel jár együtt. Ebben a módban az egyén teljesítménye a külső szabályozáshoz képest kiszámíthatóbbá válik (Gagné – Deci, 2005). Ugyanakkor a teljesítmény szintje az alacsony és az alig kielégítő szint között fog mozogni, hiszen a munkatárs mindig csak annyit tesz, amennyivel pillanatnyi negatív érzéseit semlegesíteni tudja. A folyamatos frusztráció miatt pedig ez esetben is számolni kell a kiégés fokozott kockázatával, a fizikai és mentális megbetegedésekkel és az alacsony szintű elköteleződéssel. A külső szabályozást és az introjekciót együttesen Deci és Ryan kontrollált motivációnak, vagy kontrollált szabályozásnak nevezi (Deci – Ryan, 2000).
4. **Identifikáció** – Ebben a módban a külső motiváció internalizálása felerősödik, ami azt jelenti, hogy a személy már nem külső kényszer vagy belső szorongás hatására cselekszik, hanem azért, mert a feladat elvégzése összeegyeztethető értékeivel és aktuális céljaival. Ha például egy adott tevékenységet alapvetően azért végzek, mert általa fejlődhetek, tanulhatok valamit, vagy úgy látom, hogy hozzájárulhat a karrierem építéséhez, akkor az identifikáció módjában vagyok. Az identifikációban a pszichológiai alapszükségletek minden eddiginél jobban kielégülnek, hiszen a tevékenység végzése együtt jár a fejlődés, a növekedés pozitív érzésével. Az egyén pszichés állapota ebben a módban kiegyensúlyozott és stabil, ezért nemcsak testi-lelki egészsége javul, hanem teljesítménye is megbízhatóan jó lesz (Gagné –



Deci, 2005). Az identifikáció hozzájárul a szervezet iránti lojalitás erősödéséhez és a pozitív munkahelyi klíma kialakulásához.

5. **Integráció** – Az integráció során a külső motiváció belsővé tétele, vagyis internalizálása teljessé válik. Ilyenkor a személy azt éli meg, hogy a tevékenység végzése nemcsak aktuális céljaihoz és fejlődéséhez járul hozzá, hanem összhangban áll életcéljaival is. Ezt a dolgot például tipikusan az integráció állapotában írom, hiszen készítésében nem elsősorban a szakmai előrelépés lehetősége motivál, hanem az, hogy szeretnék valamit „letenni az asztalra” ezen a tudományos területen. Ebben a módban az egyén alapvető pszichológiai szükségletei magas szinten elégülnek ki, vagyis megéli a kompetenciaérzetet, az autonómiát és a társas támogatást. Ha pedig mindez szervezeti környezetben történik, akkor a munkavállaló teljesítménye kiegyensúlyozottan és folyamatosan növekedni fog (Gagné – Deci, 2005). Ami pedig témánk szempontjából még ennél is fontosabb, az az, hogy az integrációt megélt munkatársak mindenki másnál elkötelezettebbek mind a munkaterület, mind a szervezet iránt (Graves és mts., 2015).
  
6. **Belső szabályozás** – A belső szabályozás akkor valósul meg, amikor az egyén természetes belső indítással rendelkezik egy adott tevékenység iránt, és azt szenvedéllyel, szeretettel, teljes odaadással végzi. Ebben az esetben tehát nem a külső motiváció integrálása történik, hanem a személy eleve meglévő belső (intrinzik) motivációjának kiteljesedése. Minden olyan tevékenység, amit azért végzek, mert szeretem, és egyébként más érdekem nem fűződik hozzá, a belső szabályozás körébe tartozik. Ez gyakorlatilag megfelel a Csíkszentmihályi által leírt flow állapotának (Csíkszentmihályi, 2001). A belső szabályozás során az egyén pszichológiai alapszükségei a legmagasabb szinten tudnak kielégülni, ezért ekkor tudja a legtöbbet kihozni magából. Képességei kibontakoznak, kreatív, alkotó energiái felszabadulnak, és mindez a teljesség érzésével párosul. Mindebből következik, hogy a belső szabályozás következményei a legpozitívabbak. Ebben a módban az egyén teljesítménye fokozódik, problémamegoldó képessége javul, szervezeti elköteleződése erőssé válik. Itt kell továbbá kiemelnem azt is, hogy egyes források az identifikáció, az integráció és a belső szabályozás módjait együtt autonóm szabályozásnak vagy autonóm motivációnak nevezik (Deci – Ryan, 2000). Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a belső szabályozás a munka világában jellemzően csak rövidebb periódusokban áll fenn. Egy-egy feladat elvégzése közben természetesen megélhetjük a belső szabályozást, de a munkakörnyezet egyéb tényezői miatt ritkán válik ez az állapot a tevékenység alapvető

motivációs módjává, ezért szervezeti szempontból racionálisabb törekvés a hasonló következményekkel járó, ám a munka világában inkább értelmezhető identifikáció és integráció erősítése.

A szabályozási vagy motivációs módokkal kapcsolatban fontos kiemelni, hogy azok nem állandó jellemvonásai a személyiségnek, hanem helyzetről helyzetre változnak, és alapvetően a végzett tevékenység, illetve az ahhoz fűződő viszony határozza meg őket. Nincs tehát olyan, hogy valaki külsőleg szabályozott vagy éppen belsőleg szabályozott, csupán azt mondhatjuk, hogy ezt vagy azt a feladatot külsőleg vagy belsőleg szabályozottan végzi.

Ugyanakkor, ha a munka világról beszélünk, akkor látni kell azt is, hogy egy adott munkakörben és egy adott szervezetben szinte előbb-utóbb kialakul a munkatársak domináns szabályozási módja, amit egyrészt a feladathoz fűződő személyes attitűdjük (pl. szeretik-e az adott tevékenységet, érdekli-e az őket, látják-e annak az értelmét stb.), valamint a szervezet jellemzői (pl. munkahelyi klíma, vezetői stílus, fejlődési lehetőség, karrierperspektíva stb.) határoznak meg. A későbbiekben (lásd: 2.7. rész) még visszatérek ez utóbbi szempontok bemutatásához.

Most viszont tekintsük át, hogy amennyiben egy adott munkaterületen meghatározóvá válik egy adott motivációs mód, annak milyen következményei lehetnek a teljesítményre, az egyénre, valamint a szervezetre nézve. A 2. táblázat ezt foglalja össze.

2. táblázat: Motivációs módok a szervezeti működésben

Motivációs mód	Hatása a teljesítményre	Hatása az egyénre	Hatása a szervezetre
Szabályozatlanság	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nem jön létre teljesítmény, az egyén gyakorlatilag nem végzi el a tevékenységet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a mentális és/vagy fizikai egészségromlás fokozott veszélye</li> <li>– a kiegészítés fokozott veszélye</li> <li>– az étellel való általános elégedetlenség érzése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– folyamatos munkahelyi elvándorlás, a szervezeti megtartó erő rövid ideig sem érvényesül</li> <li>– állandósult munkahelyi konfliktusok</li> <li>– rendkívül gyenge teljesítmény, a szervezeti működés nem tartható fent</li> </ul>
Külső szabályozás	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hullámzó teljesítmény – külső megerősítés után a teljesítmény megnő, majd radikálisan lecsökken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a mentális és/vagy fizikai egészségromlás fokozott veszélye</li> <li>– a kiegészítés veszélye</li> <li>– az étellel való általános elégedetlenség érzése</li> <li>– a munkával való elégedetlenség érzése</li> <li>– a munkával kapcsolatos kompetenciák fejlődése megreked</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– erős fluktuáció, a szervezet megtartó ereje rövid távon is gyenge</li> <li>– erőteljes idő- és erőforrás-befektetést igényel a szervezet részéről</li> <li>– folyamatos vezetői kontrollt tesz szükségessé</li> <li>– számolni kell a munkatársak állandó bérkövetelésével</li> <li>– minimális szervezeti problémamegoldó képesség</li> <li>– a munkatársak önállóságának és döntési képességének hiánya</li> </ul>
Introjekció	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kiegyensúlyozottan alacsony teljesítmény</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fokozott stresszhatás</li> <li>– állandósult szorongás és belső feszültség érzése</li> <li>– kiegészítésveszély</li> <li>– alacsony szintű kompetenciafejlődés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jelentős fluktuáció, a szervezet megtartó ereje közép- és hosszú távon gyenge</li> <li>– erős vezetői kontrollt tesz szükségessé</li> </ul>

Motivációs mód	Hatása a teljesítményre	Hatása az egyénre	Hatása a szervezetre
			<ul style="list-style-type: none"> <li>– alacsony szintű szervezeti problémamegoldás, elhúzódó „kérődzés”</li> <li>– a munkatársak kevés önállósággal és alacsony döntési képességgel rendelkeznek</li> </ul>
Identifikáció	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kiegyensúlyozottan jó teljesítmény</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– növekvő elégedettség a munkával és a szervezettel</li> <li>– kiegyensúlyozott mentális állapot</li> <li>– a munkával kapcsolatos kompetenciák kiegyensúlyozott fejlődése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kezelhető mértékű fluktuáció, a szervezet megtartó ereje átlagos</li> <li>– kevesebb vezetői kontrollra van szükség, nő az önszerveződés mértéke</li> <li>– a kezdeményezőkézség és önállóság növekedése</li> <li>– javuló szervezeti problémamegoldás</li> <li>– kevesebb erőforrás-befektetés mellett jobb szervezeti teljesítmény</li> </ul>
Integráció	<ul style="list-style-type: none"> <li>– folyamatosan növekvő teljesítmény</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– magas szintű elégedettség a munkával és a szervezettel</li> <li>– az egyéni életcélok és a munkahelyi célok összehangolása</li> <li>– kiegyensúlyozott mentális állapot</li> <li>– általános elégedettség az élettel</li> <li>– munka és magánélet egyensúlyának megélése</li> <li>– a munkával kapcsolatos kompetenciák folyamatos fejlődése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– alacsony fluktuáció, a szervezet megtartóereje magas</li> <li>– pozitív, támogató munkahelyi klíma</li> <li>– proaktív szervezeti gondolkodás, a változások kezdeményezése</li> <li>– a munkatársak magas önállósággal és döntési képességgel rendelkeznek</li> <li>– jó szervezeti problémamegoldó képesség</li> </ul>

Motivációs mód	Hatása a teljesítményre	Hatása az egyénre	Hatása a szervezetre
Belső szabályozás	– folyamatosan növekvő teljesítmény	<ul style="list-style-type: none"> <li>– magas szintű elégedettség a munkával és a szervezettel</li> <li>– kiteljesedtség érzése, állandósult pozitív pszichés állapot</li> <li>– általános elégedettség az élettel</li> <li>– kreativitás kibontakozása</li> <li>– a munkával kapcsolatos kompetenciák folyamatos fejlődése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– minimális fluktuáció, a szervezet megtartó ereje nagyon magas</li> <li>– ösztönző munkahelyi klíma, erős társas támogatás</li> <li>– proaktív változáskezelés</li> <li>– a munkatársak magas önállósággal és döntési képességgel rendelkeznek</li> <li>– kreatív szervezeti problémamegoldó képesség</li> </ul>

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

### 3.6. MOTIVÁCIÓS PROFILOK EGY HAZAI VIZSGÁLATBAN

A motivációs módokat és azok érvényesülését a munkahelyi környezetben, alapvetően a nemzetközi szakirodalomban fellelhető kutatások alapján mutattam be. Ugyanakkor fontosnak tartom, hogy átfogó képet nyújtsak a téma hazai vonatkozású eredményeiről is, kiemelve a jellemzően az Egyesült Államokban folytatott vizsgálatok tanulságaitól való eltéréseket.

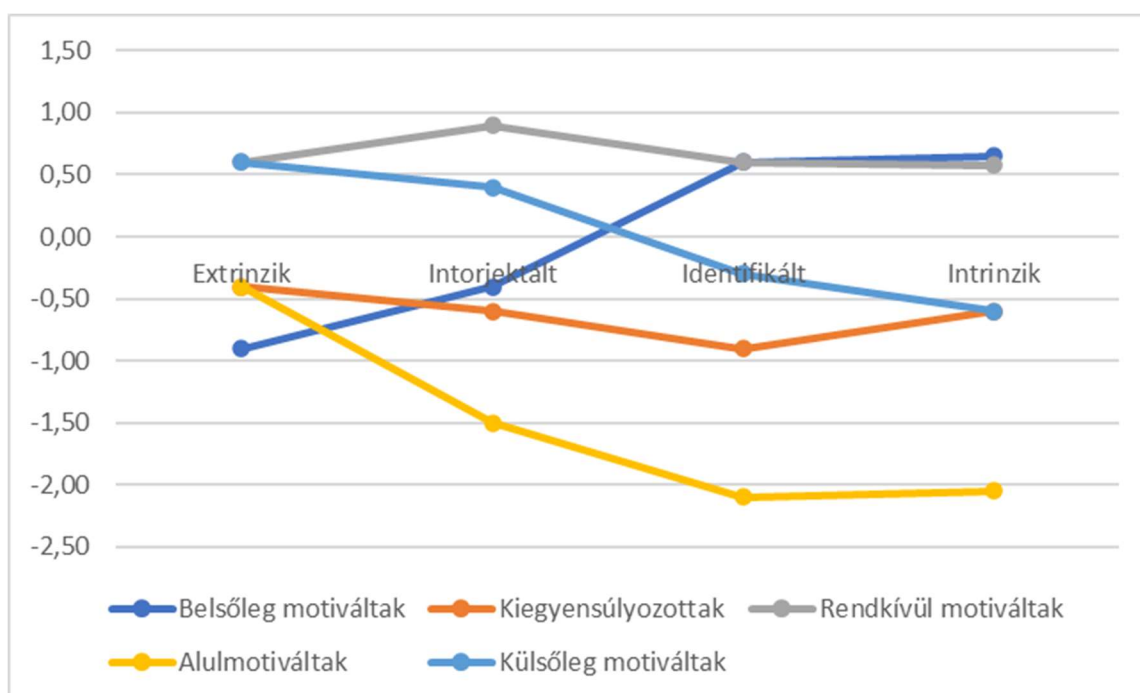
Hazánkban az öndeterminációs elmélet munkahelyi aspektusait a Szegedi Tudományegyetem és Pázmány Péter Katolikus Egyetem közös kutatócsoportja vizsgálta 2014 és 2017 között (Fényszárosi és mts., 2018). A kutatás elsődleges célja a magyar munkavállalók motivációs profiljainak azonosítása, valamint a témával kapcsolatos nemzetközi eredmények hazai érvényességének igazolása volt. Ennek megfelelően a kutatók arra a kérdésre keresték a választ, hogy az inkább autonóm és az inkább kontrollált motivációs profilok mennyire korrelálnak a munkával illetve az való elégedettséggel, a munkavállalók stresszérzetével, valamint a pszichológiai alapszükségletek kielégülésének érzetével.

Az online kérdőíves kutatásban összesen 1 662 fő vett részt, és mivel a szerzők összesen két bekerülési feltételt (18. életév betöltése és minimum 4 órás munkaviszony fennállása) határoztak meg, a vizsgálati csoport heterogenitása mind az iskolai végzettség, mind a munkaviszony jellege, mind az életkor szempontjából magas volt.

A vizsgálat során a résztvevők motivációs módjait a **Több Dimenziós Munkamotivációs Kérdőívvel** mérték. Az így kapott eredményeket hasonlították össze a kitöltők **Pszichológiai Alapszükségletek a Munkában Kérdőíven**, **Élettel Való Elégedettség Kérdőíven**, **Munkával Való Elégedettség Kérdőíven** valamint **Rövid Észlelt Stressz Skála a Munkában** kérdőíven elért pontszámaival.

Az elvégzett klaszteranalízis során a kutatók összesen öt, az előzőekben ismertetett motivációs módra alapozott motivációs profilt azonosítottak. A 4. ábra a motivációs módok megjelenését mutatja az egyes profilokban. (Az adatok értelmezésénél figyelembe kell venni, hogy a szerzők az identifikált és az integrált szabályozást egyben kezelték.)

4. ábra: Motivációs módok az egyes motivációs profilokban

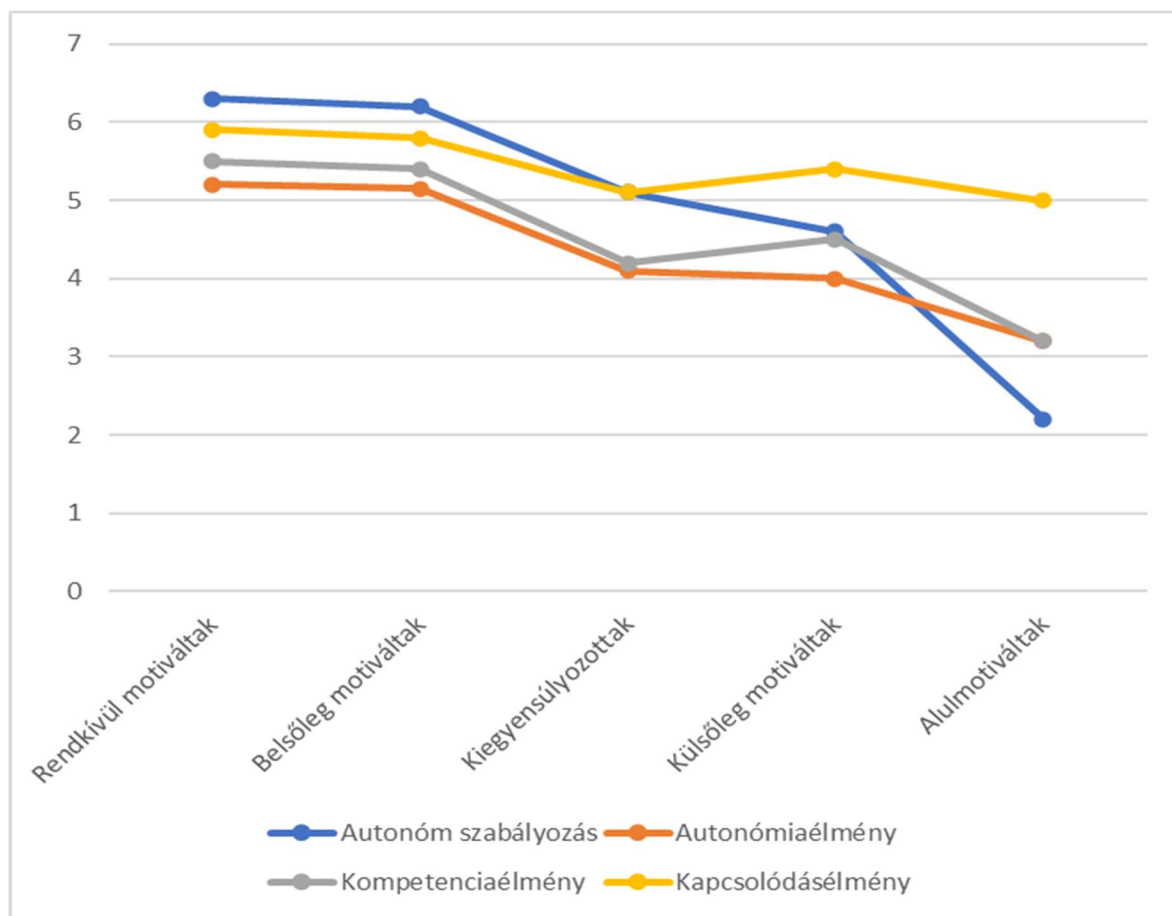


Forrás: Fényszárosi Éva – Sallay Viola – Matuszka Balázs – Martos Tamás (2018), p. 423.

Ahogy az ábrán is látható, az első típusba a „**belsőleg motiváltak**” tartoznak, akiket gyenge külső (extrinzik) és közepes introjektált szabályozás mellett erős identifikált, valamint erős belső (intrinzik) szabályozás jellemez. A második klaszter tagjai a „**kiegyensúlyozottak**”. A kiegyensúlyozottak minden motivációs módban közepes, illetve annál némileg gyengébb eredményt értek el. A harmadik klaszterhez tartozó „**rendkívül motiváltak**” csoportját erősen jellemzi mindegyik motivációs mód. Velük szemben állnak a negyedik klaszter tagjai, vagyis az „**alulmotiváltak**”, akik minden motivációs módban alacsony eredményt mutattak. Végül azonosították a „**külsőleg motiváltak**” csoportját. A külsőleg motiváltak erős extrinzik és introjektált szabályozással írhatók le, ugyanakkor identifikált, illetve intrinzik szabályozásuk gyenge.

A nemzetközi eredményekkel összhangban a hazai vizsgálati adatok is azt mutatják, hogy az alapvető pszichológiai szükségletek kielégülése azokban a profilokban a legerőteljesebb, amelyekben magas a belső, illetve az identifikált szabályozás (Jansen és mts., 2014; Moran és mts., 2012; Van den Berghe és mts., 2014). Ilyenek voltak a „belsőleg motiváltak”, valamint a „rendkívül motiváltak”. A pszichológiai szükségletek kielégülésével kapcsolatban őket követték a „kívülről motiváltak” majd a „kiegyensúlyozottak” és végül az „alulmotiváltak”. Ezt szemlélteti az 5. ábra.

5. ábra: Pszichológiai alapszükségletek a motivációs profilokban

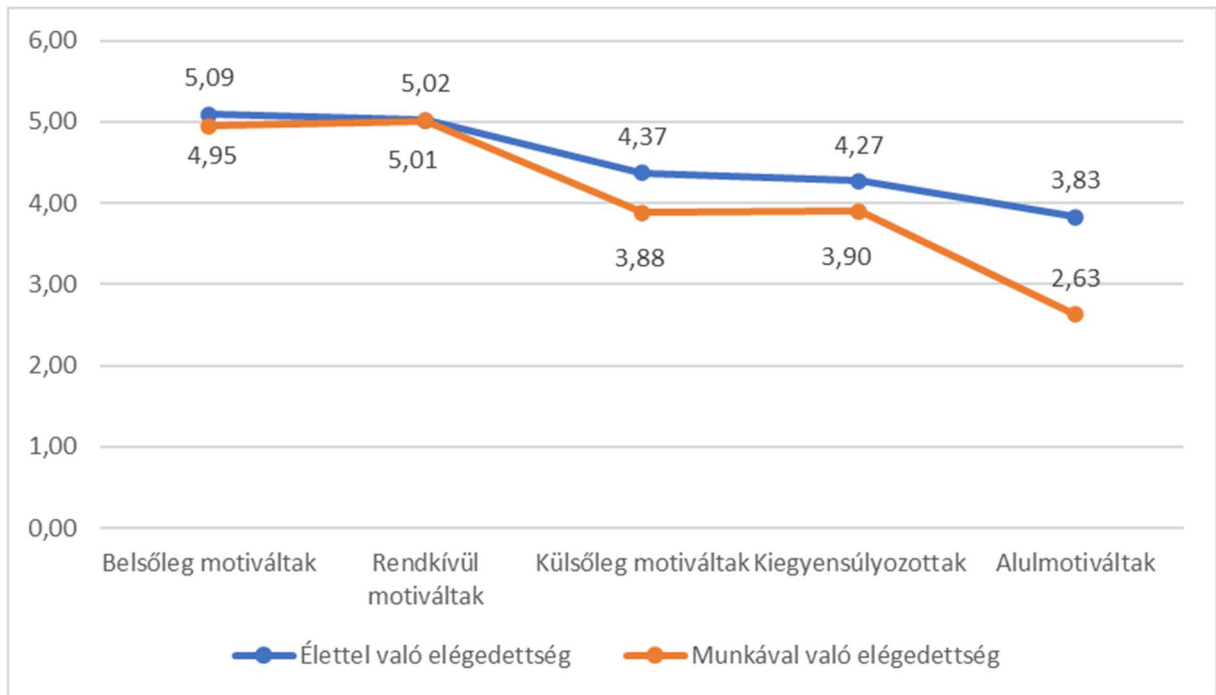


Forrás: Fényszárosi Éva – Sallay Viola – Matuszka Balázs – Martos Tamás (2018), p. 424.

A szerzők meglátása szerint ez az eredmény megerősíti az öndeterminációs elmélet azon alapvetését, miszerint a pszichológiai szükségletek magas szintű kielégülése, illetve azok pozitív következményei csak az erős belső szabályozás (lásd: integrált és intrinzik szabályozás) révén érhetőek el. A tanulmány további, jelen kutatásom szempontjából különösen lényeges eredménye, hogy a magas belső szabályozással rendelkező profilok (lásd: belsőleg motiváltak, illetve rendkívül motiváltak) magasabb munkahelyi elégedettséggel rendelkeztek és alacsonyabb munkahelyváltási szándékot mutattak, mint a többi profil. Ezeket láthatjuk a 6. és 7. ábrákon.

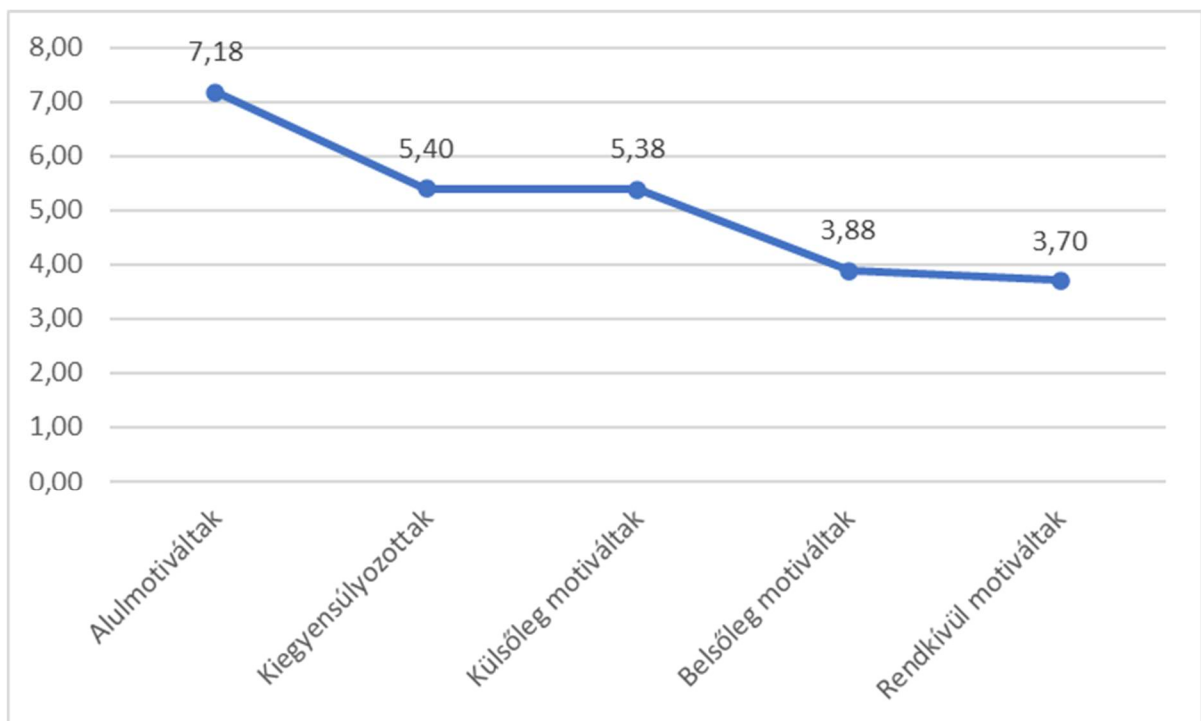


6. ábra: A motivációs profilok átlagpontjai az élet- és a munkaelégedettség skálán



Forrás: Fényszárosi Éva – Sallay Viola – Matuszka Balázs – Martos Tamás (2018), p. 426.

7. ábra: Az egyes motivációs profilok munkahelyváltási szándékának átlagértékei



Forrás: Fényszárosi Éva – Sallay Viola – Matuszka Balázs – Martos Tamás (2018), p. 426.

Fontos még kitérnünk a vizsgálat egyik érdekességére, vagyis a „rendkívül motiváltak” csoportjának azonosítására. Az öndeterminációs elmélet szerint nem a motiváció mértéke, hanem annak minősége a meghatározó. A rendkívül motiváltak azonban mind mennyiségben, mind minőségben magas szintű motivációval írhatóak le, hiszen minden szabályozási módban magas pontszámokat értek el. Ez arra utal, hogy az ebbe a típusba tartozó személyek egyfajta motivációs tehetséggel rendelkeznek, ami lehetővé teszi számukra, hogy mindig az adott helyzethez igazítsák motivációjukat, és így szinte minden feladatban, tevékenységben komfortosan mozogjanak. Ez az egyén szempontjából kétségkívül rendkívül előnyös vonás, de szervezeti oldalról óhatatlanul is felmerül a kérdés, hogy a csak minőségi szempontból magasan motiváltak „belsőleg motiváltak”, vagy a mennyiségi és minőségi aspektusból egyaránt erőteljes „rendkívül motiváltak” alkalmazása előnyösebb-e. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy a vizsgált faktorokban (lásd: élet- és munkaelégedettség, munkahelyváltási szándék, megélt stressz szintje) nincs lényeges különbség a két klaszter között, vagyis az öndeterminációs elmélet feltevésének megfelelően a motivációs spektrum mennyiségi növekedése nem jár további szervezeti előnyökkel.

### **3.7. A SZERVEZETI KÖRNYEZET HATÁSA A MOTIVÁCIÓS MÓDOKRA**

Az előző részekben láthattuk, hogy mind a nemzetközi, mind a hazai kutatási eredmények szerint a belső (intrinzik szabályozás), illetve az internalizált külső (integrált és identifikált szabályozás) motiváció jobban kielégíti a munkatársak alapvető pszichológiai szükségleteit, mint a külső szabályozás, és ennek számos pozitív következménye van a munkára, a teljesítményre, illetve a hosszú távú szervezeti elkötelezettségre nézve (Fényszárosi és mts., 2018; Gagné – Deci, 2005; Deci – Ryan, 2000; Graves és mts., 2015).

Ezen a ponton azonban felmerül a kérdés, hogy a szervezeti környezet hogyan hat a motivációs módokra. Deci és munkatársai (1994) szerint a kérdésre a választ az autonómiát támogató munkahelyi környezet, illetve annak tényezői adják meg. A vonatkozó, széles körű kutatási eredmények szerint, ha a munkatársak úgy látják, hogy a munkahelyi klíma támogatja az autonómiát, akkor nagyobb eséllyel élnek meg identifikált, integrált vagy belső szabályozást, ugyanakkor az erős szervezeti kontroll észlelése a külső és az introjektált motivációs módokat erősíti (Deci és mts., 1994; Baard, Deci, Ryan, 2004; Slemp és mts., 2018; Hardré – Reeve,

2009). Deci és munkatársai (Deci, 1994) szerint az autonómiát támogató szervezeti környezetnek három fő faktora van. Ezek a következők:

1. **Értelmes magyarázat** – A szerzők abból a feltevésből indulnak ki, hogy ha a munkatársnak olyan feladatot kell végeznie, amely iránt nem érez belső (intrinzik) motivációt, vagyis szabályozási módja eredendően külső, akkor az internalizáció első lépése, ha értelmes magyarázatot adunk neki arra, miért fontos az adott tevékenység elvégzése. Tegyük fel például, hogy egy vezető elégedetlen annak a határozatnak a megfogalmazásával, amit egyik beosztott tisztviselője írt. Ez esetben két módon kérheti az érintettől a határozat átfogalmazását: vagy azt mondja neki, hogy „ezt újra kell írni”, vagy elmagyarázza, hogy ebben a formában a határozat nem felel meg a jogszabályi előírásoknak, ezért más fogalmazásmódra van szükség. Utóbbi esetében a vezető rövid, de világos indoklást fűz a feladat elvégzéséhez, ami elősegíti, hogy a munkatárs megértse, miért fontos az adott tevékenység elvégzése, és ezzel egy lépéssel közelebb kerüljön a motiváció belsővé tételéhez.
2. **A cselekvő nézőpontjának elismerése** – A külső motiváció internalizálásának második lépése a tevékenységet végző személy nézőpontjának, érzéseinek elismerése. Térjünk vissza az előző példához. A tisztviselő értelmes magyarázat keretében kapja vissza a határozatot, és ezzel egy fokkal nő a belső elköteleződése az átdolgozás iránt. Ugyanakkor másik ötven határozat sorakozik az asztalán, közeledik az ügyfélfogadási idő, és még a gyerek ebédjét sem fizette be, vagyis számos olyan tényező van a helyzetben, amelyek miatt továbbra is belső feszültséget okoz számára a határozat újraírása. A tevékenység elvégzésének külső kényszere („át kell írni a határozatot, mert így nem jogszerű”) és az egyén belső motivációja („értem, mi a helyzet, de nem akarom átírni, mert nincs rá időm”) között tehát továbbra is konfliktus van, ami szorongást, diszkomfort érzetet eredményez. Ez a feszültség csökkenthető, ha a vezető elismeri a munkatárs nézőpontját, és kifejezi, hogy megérti azt. Ha tehát a vezető azt mondja: „nézd, látom, mennyi dolgod van, és tudom, hogy most nehezen fér bele az idődbe ez a feladat, de sajnos muszáj megcsinálni”, akkor közelebb viszi a munkatársat a motiváció integrálásához, mint ha letagadja a másik fél szempontjait („nincs is olyan sok dolgod, meglátod, hamar végzel majd”), vagy tudomást sem vesz azokról (nem mond semmit).

**3. A nyomás minimalizálása és választási lehetőségek biztosítása** – Az autonómia támogatásának harmadik lépése a munkatársra nehezedő nyomás csökkentése és az alternatív megoldási lehetőségek tárházának kiszélesítése. Maradva az előző példánál, a vezető elmagyarázta a munkatársnak, hogy miért fontos a feladat elvégzése, és kifejezte felé az empátiáját is. Mindennek köszönhetően a munkatárs számára egyre inkább személyes céllá válik a határozat átfogalmazása, vagyis elmozdult az identifikált szabályozás irányába, ám ettől nem lett több ideje. Ezért fontos, hogy a vezető a lehető legnagyobb szabadságot adja neki abban, hogy hol, mikor és hogyan fogja a feladatot elvégezni. Ha a vezető nyomást gyakorol rá, és kényszeríti, hogy most azonnal írja át a határozatot („nem érdekel, hogy csinálod, de tíz perc múlva az asztalomon legyen”), akkor ezzel azonnal kioltja a motiváció internalizálását, és a munkatárs visszasüllyed a külső szabályozás („megcsinálom, különben el fogom veszíteni az állásomat”) vagy az introjekció („muszáj átírnom, mert nem bírom tovább ezt a feszültséget”) állapotába. Ugyanakkor, ha a vezető a munkatársra bízta, hogy egy bizonyos időkereten belül mikor oldja meg a feladatot, akkor a beosztott úgy érzi, képes kontrollt gyakorolni a saját cselekedetei felett, és ezzel növekszik, tovább erősödik a cél elérése iránti belső késztetése.

A témával foglalkozó tanulmányok hangsúlyozzák, hogy az autonómiát támogató munkahelyi légkör akkor jön létre, ha a fenti tényezők közül legalább kettő jelenlétét folyamatosan érzékelik a munkatársak. Ha a faktorok közül csak az egyik érvényesülését látják, akkor a szervezet klímáját nem fogják támogatónak tartani, és így a környezet nem tud pozitív hatást gyakorolni külső motivációjuk integrálására (Deci és mts., 1994).

Eddig alapvetően a külső motiváció belsővé tételét segítő szervezeti környezet jellemzőit tekintettük át. Fontos azonban, hogy a hatás fordítva is működik. Ha tehát valaki eredendően belső, vagy integrált szabályozással lép be egy adott munkaterületre, vagyis érdekli őt a munkakör, szívesen foglalkozik a feladatokkal, és látja a személyes fejlődés lehetőségét, de a szervezeti környezet nem támogatja az autonómiát, akkor motivációja könnyen átfordul az introjektált, vagy a külső szabályozás módjába (Deci és mts., 1994). Ez azt jelenti, hogy a nem megfelelő szervezeti és vezetési kultúra kioltja az egyén belső motivációját, ennek negatív hatásait pedig már a fentiekben láttuk.

Mindezen eredmények ismeretében az optimalizált szervezeti működés, a teljesítmény növelése és a munkaerő megtartása érdekében kulcsfontosságú a munkatársakkal közvetlenül foglalkozó

személyek – elsősorban a vezetők vagy esetünkben a mentorok – felkészítése az autonómia támogatására. A témával foglalkozó szakemberek az öndeterminációs elmélet keretén belül ezért dolgozták ki a „vezetői autonómia támogatás” (leader autonomy support – LAS) programját (Baard, Deci, Ryan, 2004). A LAS, a fenti, már részletesen is említett tényezők mellett, az alábbi támogatási módok jelentőségére hívja fel a vezetők figyelmét:

- az önkezdeményezés bátorítása;
- a rendszeres, kétirányú visszacsatolások és értékelő beszélgetések kezdeményezése;
- az explicit jutalmazás és a büntetés kerülése;
- a kommunikáció informáló jellegének erősítése a kontrolláló, utasító stílussal szemben;
- a munkatársak önrendelkezésének, önszerveződésének támogatása.

Több empirikus kutatási eredmény is alátámasztja, hogy a LAS tréningeken részt vett vezetők eredményesen tudták használni a fenti technikákat, és ezzel kimutathatóan hozzájárultak munkatársaik külső motivációjának internalizálásához, valamint a belső és integrált szabályozásuk megtartásához (Hardré – Reeve, 2009).

### **3.8. A MENTORÁLÁS ÉS AZ AUTONÓM MOTIVÁCIÓ KAPCSOLATA**

A korábbi részekben láttuk az autonóm motiváció pozitív hatásait és azt is, milyen kölcsönhatásban van ez a szabályozási mód a szervezeti környezet jellemzőivel. A következő részben azt vizsgáljuk meg, miként járulhat hozzá a mentorálás, mint módszer az autonóm (identifikált, integrált vagy belső) motiváció erősítéséhez és ennek eredményeként a mentoráltak pályán tartásához.

Janssen (2015) szellemi foglalkozásúak körében végzett kutatása során félig strukturált interjúk tartalomelemzésével vizsgálta a témát. Kutatásai során összesen 17 olyan jellemzőt azonosított, amelyek révén a mentori programok támogatják a mentoráltak pszichológiai szükségleteinek kielégülését, így járulva hozzá a résztvevők autonóm motivációjának erősödéséhez. Ezeket a tényezőket foglaltam össze a 3. táblázatban.

3. táblázat: A mentori programok hatása a pszichológiai alapszükségletek kielégítésére

Pszichológiai alapszükséglet	Mentori program jellemzője	Definíció
Autonómiaszükséglet	A szabadság biztosítása	A mentor olyan környezetet teremt a mentorált számára, amelyben szabadon kifejezheti, amit gondol, illetve megteheti, amit szeretne, anélkül, hogy kontrollálnák őt.
	Az önkezdeményezés bátorítása	A mentor bátorítja a mentoráltat saját döntésén alapuló cselekvésekre és azok megvalósítására.
	A személyes értékeknek való megfelelés	A mentor segít a mentorálnak eldönteni azt, hogy bizonyos viselkedések vagy cselekvések mennyire egyeztethetők össze személyes érdeklődésével, céljaival, értékeivel.
	Pozitív visszajelzés az autonóm viselkedésre	A mentor pozitív visszacsatolásokkal, dicséréttel erősíti meg a mentorált autonóm kezdeményezéseit, cselekvéseit.
	Az autonómia utánzása	A mentor saját autonóm viselkedésével példát mutat a mentorálnak.
Kompetenciaszükséglet	A hatékony viselkedés utánzása	A mentor tudásával, képességeivel, tapasztalatával jó példát mutat a mentorálnak arra, milyen viselkedéssel lehet eredményt és sikert elérni a szervezetben.
	A kompetenciák értékelése	A mentorálási folyamatban a mentor rendszeresen ad visszajelzést a mentorálnak arról, hogy milyennek látja kompetenciáit, és értékeli azok fejlődését.
	A munkakörnyezet megismertetése	A mentor segít a mentorálnak abban, hogy megismerje munkakörnyezetét, illetve megtanítja neki az alapvető szervezeti szabályokat, elvárásokat, szokásokat.
	Az inkompetencia elfogadása	A mentor kritika nélkül elfogadja, a mentorált szakmai és egyéb hiányosságait, és támogatja őt azok fejlesztésében.

Pszichológiai alapszükséglet	Mentori program jellemzője	Definíció
	A folyamatos fejlődés ösztönzése	A mentor folyamatosan ösztönzi a mentoráltat, hogy fejlessze képességeit, tudását, kompetenciáit.
	Problémamegoldás	A mentor segít a mentorálnak a felmerülő problémák megoldásában, az akadályok leküzdésében.
	A gyakorlás lehetőségének megteremtése	A mentor támogatja a mentoráltat abban, hogy „védett” környezetben gyakorolhasson és így fejlessze kompetenciáit.
Valahova tartozás szüksége	Meghittség, bensőségesség	A mentor közeli interperszonális kapcsolatot épít ki a mentorálttal.
	Önfeltárás	A mentor és a mentorált személyes élményeket, információkat osztanak meg egymással a közös munka során, ezáltal közelebb kerülnek egymáshoz.
	A kapcsolatépítés utánzása	A mentor saját kapcsolatépítési képességével példát mutat a mentorálnak, aki megtanulja tőle, hogyan lehet más szervezeti szereplőkkel jó kapcsolatot kialakítani.
	Általános érdeklődés kifejezése	A mentor általános érdeklődést mutat a mentorált személyes „ügyei”, terveit iránt.
	Gondoskodás	A mentor óvja és védelmezi a mentoráltat, konfliktushelyzetben például kiáll mellette, vagy csak meghallgatja őt, ha nehéz helyzetben van.

*Forrás: Janssen (2015), p. 59-75. alapján a szerző saját szerkesztése*

Természetesen a táblázatban szereplő faktorok mindegyike nem jelenik meg egy adott mentorálásban, de összességében, ha e tényezők közül néhány jellemzi a mentori folyamatot, akkor az jó eséllyel hozzájárulhat a mentorált pszichológiai szükségleteinek kielégítéséhez és ezen keresztül az autonóm motivációjának erősítéséhez.

A vizsgálat további érdekes hozadéka, hogy a megkérdezett mentoráltak gyakrabban tulajdonították a fenti viselkedési módokat mentoraiknak, mint akár közvetlen, akár felső vezetőiknek. Sőt, számos beszámolóban kifejezetten összehasonlították a mentor és a vezető magatartását, és előbbit általában pozitívabbnak, támogatóbbnak ítélték, mint az utóbbit. Ez a tény megerősíti azt a feltevést, hogy a mentor–mentorált kapcsolatban a szokásos vezető–beosztott vagy éppen munkatárs–munkatárs kapcsolatnál erősebb interperszonális kötelék jöhet létre, ami nagyban segíti az előző pontban tárgyalt autonómiát támogató szervezeti környezet megteremtését. Fontos lehet továbbá, hogy az erős személyes jelleg miatt a mentorálás más fejlesztési formáknál hatékonyabban támogathatja az új belépők külső motivációjának internalizálását (Kapan, 2021).

Mindezen eredmények mellett, ahogy erre Firzly és munkatársai (2021) felhívják a figyelmet, a mentori folyamat autonóm motivációt támogató hatását nagyban befolyásolja a mentorok interperszonális viselkedésének minősége. Deci és Ryan (2000) nyomán a szerzők elkülönítik a pszichológiai szükségletek kielégülését támogató, úgynevezett „**szükséglet-támogató**” viselkedéseket és a szükségletek kiteljesedését akadályozó, „**szükséglet-gátló**” magatartásokat.

Szükséglet-támogató viselkedésként definiálják:

- a választási lehetőségek biztosítását és a kezdeményezőkészség erősítését;
- a pozitív visszajelzések adását és a fejlődés elismerését;
- a másik fél iránti érdeklődés és a közösségi érzet kifejezését.

Szükséglet-gátló magatartásoknak tekintik:

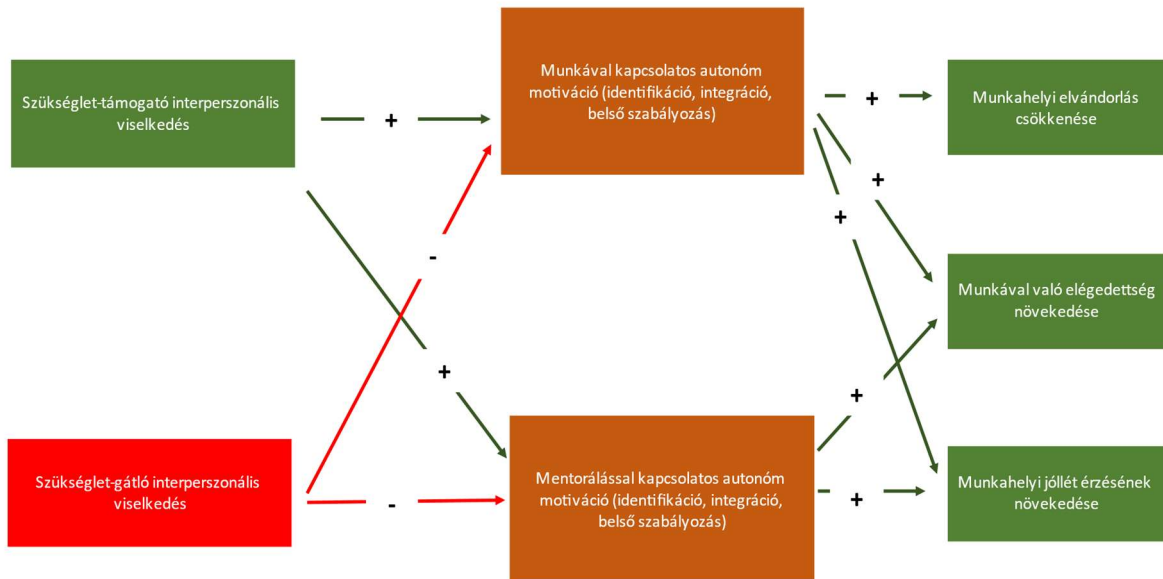
- a túlzott irányítást és az indoklás nélküli kérések megfogalmazását;
- a másik fejlődésével kapcsolatos kétségek megfogalmazását, valamint a nehéz feladatok felvállalásának akadályozását („ne tedd, úgysem vagy képes rá”);
- a megközelíthetlenséget és az érzelmi elszigetelődést.

A szerzők egészségügyi, üzleti, marketing és turizmus szektorban dolgozó munkavállalókkal végzett vizsgálata igazolta, hogy a mentorok szükséglet-támogató magatartása közvetlenül hozzájárult mind a munkával, mind a mentori folyamattal kapcsolatos autonóm motiváció erősödéséhez, közvetve pedig pozitív befolyást gyakorolt a munkával való megelégedésre, a munkahelyi jólétre, és csökkenti az elvándorlás esélyét. Ugyanakkor a szükséglet-gátló magatartások megjelenése a mentorálásban éppen az ellenkező hatást fejtette ki, vagyis



közvetlenül csökkentették a munkával és a mentorálással kapcsolatos autonóm motivációt, és ezen keresztül negatívan hatottak a munkával való elégedettségre, a munkahelyi jóllétre, valamint fokozták az munkahely elhagyásának tervezését. Ezt a hatásmechanizmust foglalja össze a 8. ábra.

8. ábra: A mentorok szükséglet-támogató és szükséglet-gátló viselkedésének hatása az autonóm motivációra



*Forrás: Firzly, N., Chamandy, M., Pelletiel, L., Lagace, M. (2021), p. 18. alapján a szerző saját szerkesztése*

A mentorálás, az autonóm motiváció és a munkahelyi elvándorlás kölcsönhatásainak elemzésével kapcsolatban fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a szerzők igazolták ugyan a szükséglet-támogató magatartás hatását a munkával kapcsolatos autonóm motivációra és ennek pozitív befolyását az elvándorlási kedv csökkenésére, de ahogy az a 8. ábrán is látszik, a mentori folyamattal kapcsolatos autonóm motivációnak nem volt befolyása a munkahely elhagyására. Ez a tény megerősíti azt a feltételezést, hogy a mentori kapcsolatot alapvetően másmilyennek élik meg a mentoráltak, mint például a vezető-beosztott kapcsolatot, és úgy tűnik, hogy a mentorálásban megélt pozitív élmények önmagukban nem tudják ellensúlyozni az egyéb szervezeti hatásokat, vagyis az elvándorlás csökkentésével kapcsolatban a mentorálás akkor éri el hatását, ha a mentorált a munkavégzéssel kapcsolatos autonóm motivációját is növelni tudja.

Összegezve tehát, elmondhatjuk, hogy a mentorálás több aspektusból is hatékony módszer lehet az új belépők autonóm motivációjának kialakításához vagy annak megerősítéséhez, és ezzel hozzájárulhat az érintettek pályán tartásához, valamint számos egyéb, korábban már bemutatott pozitív következmény eléréséhez. Ugyanakkor a várt hatás csak a megfelelő mentori viselkedés mellett valósulhat meg, ezért kiemelten fontos a mentorok kiválasztása, illetve felkészítése a feladatra. Erre a kérdésre a későbbiekben még visszatérünk.

### **3.9. A PÁLYAORIENTÁCIÓS TÉNYEZŐK ÉS MOTIVÁCIÓS MÓDOK**

Az előző fejezetekben az öndeterminációs modellt általában véve a munkahelyi motiváció elméleti keretként mutattam be, a következőkben pedig specifikusan a pályamotivációval összefüggő tényezők és a motivációs módok kapcsolatát vizsgálom meg.

Mindenekelőtt érdemes elkülöníteni egymástól a munka- és a pályamotiváció fogalmait. Míg az előbbi egy adott feladat vagy munkakör betöltésével kapcsolatos elkötelezettséget, addig utóbbi a karrier megalapozásához szükséges, hosszabb távon – akár egy egész életen át – érvényesülő motivációs hatást jelenti (Chantara, Kaewkuekool, Koul, 2011). Ugyanakkor „minőségi” szempontból nincs eltérés az általános munkamotivációs tényezők és a pályamotivációs tényezők között, vagyis a korábban tárgyalt spektrumon elhelyezkedő motivációs módok, illetve az azokkal kapcsolatban levont következtetések a pályamotiváció esetében is relevánsak. Ezt támasztja alá a korábban többször hangsúlyozott és számos empirikus kutatással igazolt tény, hogy mind a szervezet, mind a munkaterület hosszú távú megtartó erejét növeli a munkatársak autonóm motivációja (Deci és mts., 1994; Gagné – Deci, 2005; Deci – Ryan, 2000; Deci, Connell, Ryan, 1989). A pályaválasztás sikerességét tehát nagymértékben meghatározza, hogy az érintett személyre a külső és introjektált motiváció tényezői vagy inkább az identifikált, integrált és belső szabályozás faktorai hatnak-e erőteljesebben. Utóbbi esetben inkább feltételezhető a személy elégedettsége a választott pályával, ami kihat hosszú távú pályán maradására is (Chantara, Kaewkuekool, Koul, 2011; Rayner – Theo Papakonstantinou, 2020).

A nemzetközi szakirodalomban leírt tapasztalatokat erősíti meg a Nemzeti Közszerződési Egyetem Rendészettudományi Karán néhány évvel ezelőtt elvégzett felmérés is, amelyben a képzésből még az első öthetes alapozó modul során kilépő hallgatókat kérdezték meg

pályaelhagyásuk okairól (Erdős, Magasvári, Szabó, 2019). Az interjúk során kapott válaszok alapján az érintetteket a szerzők öt klaszterbe sorolták. Az első csoportba az „**alacsony kötelezettségű**” hallgatók kerültek, akik a rendvédelmi kiképzés elején tapasztalható túlzott kööttségeket (pl. a tanulmányi szerződés feltételei; a kollégium elhagyásának tilalma; szoros napirend; erős tiszti kontroll mind az órákon, mind a kollégiumban; kötelező óralátogatás stb.) jelölték meg a pályaelhagyás okaként. A teljes vizsgált populáció 28%-a tartozott ebbe a típusba, és különösen a férfiak között volt magas az arányuk (41,9%). Ezt az eredményt a szerzők elsősorban a Z generáció jellemzőivel magyarázták, ám meglátásom szerint az autonóm motiváció kialakulását gátló szervezeti környezetnek is jelentős befolyása lehet az érintett hallgatók pályaelhagyására, különösen akkor, ha motivációjuk eredendően inkább külső, mint belső volt.

A rendvédelmi képzést korán félbeszakító hallgatók második csoportját „**pályatévesztőknek**” nevezték a szerzők. Ebbe a kategóriába azok a hallgatók kerültek, akiket családjuk, illetve közvetlen környezetük erősen presszionált a hivatásos szolgálat választására, miközben természetes érdeklődésük szerint ők más területen szerettek volna továbbtanulni. A pályatévesztők indokaiban világosan felismerhetőek az introjektált motiváció faktorai és azok érvényesülésének negatív hatásai. Ezen hallgatók esetében a külső nyomásból származó pályamotiváció a képzés szinte azonnali elhagyásával járt. Az interjúk szerint volt közöttük olyan, aki egy napot sem töltött a rendőrség kötelében, és olyan is, aki már másodszor szerelt fel és le, mert elmondása szerint mindkét alkalommal kizárólag szülői kényszer hatására jelentkezett a képzésre. Meglátásom szerint az introjektált motiváció hatását a „pályatévesztőknél” a túlszabályozott szervezeti környezet is felerősíthette. Elképzelhetőnek tartom, hogy egy kevésbé kontrollált, autonómiát jobban támogató közegben az alapvetően külső nyomás hatására pályát választók motivációja is hosszabb ideig fenntartható.

A harmadik csoportot a „**túlvállalók**” alkották. Esetükben a korai pályaelhagyás legfőbb indoka a személyes képességek hiánya, illetve a kompetenciaérzet gyengesége volt. Ezek a hallgatók tehát úgy látták, hogy egy vagy több szempontból felkészültségük nem felel meg az elvárásoknak, ezért nem tudják a rájuk váró fizikai, intellektuális vagy egyéb feladatokat teljesíteni. Esetükben tehát a pályaelhagyásért nem a külső szabályozásra alapozott motivációs mód tehető felelőssé, hanem a motiváció és a kompetenciák összhangjának hiánya. Az eddigiekben szinte kizárólag a motiváció pályaválasztást meghatározó szerepéről beszéltünk, de ahogy azt a következő fejezetben látni fogjuk, a kompetenciamegfelelésnek legalább

ugyanakkora jelentősége van a sikeres karrierindítás szempontjából. Fontos tehát, hogy az autonóm motiváció pozitív hatásait akkor tudja kifejteni, ha az egyén kompetenciakészlete megfelel az adott szakterület elvárásainak, vagy fejlesztéssel a megfelelő szintre hozható.

A következő csoport tagjai „**egészségügyi szempontból alkalmatlanok**” voltak. Ebbe a kategóriába azok a megkérdezettek kerültek, akik az előzetes alkalmassági vizsgálatok során eltitkolták valamilyen krónikus betegségüket, ám tüneteiket a kiképzés során nem tudták elrejtetni. Ezek a hallgatók tehát kifejezetten erős autonóm motivációval bírnak – hiszen egészségüket kockára téve tartották ki pályaválasztásuk mellett –, de nem rendelkeznek a munkaterület által megkövetelt alapképességgel. Így a harmadik csoporthoz hasonlóan, az ő esetük is a kompetenciák és az autonóm motiváció együttes hatásának jelentőségére hívja fel a figyelmünket.

Összességében tehát ez a vizsgálat több szempontból megerősíti azt a feltevést, hogy a pályaválasztás eredményességét alapvetően befolyásolja az érintett személy motivációs módja, a szervezeti környezet tényezőinek hatása a motivációra és a motiváció összeegyeztethetősége a kompetenciákkal.

De pontosan milyen pályaválasztási tényezők kapcsolhatóak az egyes motivációs módokhoz? A témával foglalkozó vizsgálatokban megjelenő és egymástól részben eltérő pályaválasztási faktorok szintetizálásával ezt gyűjtöttem össze a 4. táblázatban (Papanastasiou – Papanastasiou,1997; Watt – Richardson,2007; Papula, 2013; Manuel – Hughes, 2006).

4. táblázat: Motivációs módok és pályaválasztási tényezők

Motivációs módok	Pályaválasztás tényezői	Értelmezés
Szabályozatlanság	Nincs motivációs tényező	Ebben az esetben nem értelmezhető. Amotiváció esetén az egyén nem választ pályát.
Külső motiváció	Kiemelkedő bérek és egyéb juttatások	Az egyént az adott pályán megszerezhető magas bérek, prémiumok és egyéb anyagi javak motiválják.
	Kedvező munkafeltételek	Az adott pályán elérhető kedvező munkafeltételek (pl. jó munkaidő-beosztás,

Motivációs módok	Pályaválasztás tényezői	Értelmezés
		plusz szabadnapok, lakhatási támogatás stb.) motiválják az egyént.
	Magas pályabiztonság	Az egyént a kereseti lehetőség elvesztésétől való félelem motiválja, ezért olyan pályát választ, ahol alacsony ennek a kockázata.
	Kényszerpálya	Az egyént a „kényszer ösztönzi”, mert valamilyen okból (pl. egyéb végzettség hiánya) nincs lehetősége más pályát választani.
Introjekció	Szülői nyomás	Az egyént a szülők és a család részéről érkező nyomás ösztönzi az adott pályaválasztására.
	Társas nyomás	Az egyén azért választja az adott pályát, mert más kortársai, barátai is ezt teszik, és nem akar tőlük eltérően dönteni.
	Társadalmi nyomás	Az egyén valamilyen társadalmi nyomás hatására választja az adott pályát. (Például ha egy hiányszakma választását különböző előnyökkel ösztönzik.)
Identifikáció	Társadalmi presztízs	Az egyént a választott szakma társadalmi megbecsültsége és az azzal járó elismertség érzés átélésének vágya motiválja.
	Népszerűség	Az egyént az adott pálya „felkapottsága”, népszerűsége és az ezt kísérő presztízserzet átélése motiválja.
	Tehetség, kompetencia	Az egyén azért választja az adott pályát, mert tehetségesnek, kompetensnek tartja magát az adott területen.
	Karrierépítési lehetőség	A választott pályán az egyénnek van lehetősége előre lépni, fejlődni, karriert építeni és ezáltal személyes céljait elérni.
	Kapcsolatépítési lehetőség	Az egyén a választott pályán gyümölcsöző személyes és szakmai kapcsolatokat tud kialakítani.
Integráció	Fejlődési lehetőség	Az egyén úgy érzi, hogy az adott pályán ki tudja bontakoztatni képességeit, és nemcsak szakmailag, hanem személyiségének egyéb területein is fejlődhet.
	Társadalmi felelősségvállalás	Az egyén azért választja a pályát, mert úgy érzi, hogy ezzel valamilyen magasabb

Motivációs módok	Pályaválasztás tényezői	Értelmezés
		rendű cél (pl. közjó biztosítása) eléréséért tud dolgozni.
	Pozitív hatás elérése	Az egyén azért választja az adott pályát, mert általa pozitív hatást gyakorolhat mások életére.
	Kreativitás, innováció	Az egyén azért választja az adott pályát, mert úgy látja, hogy az lehetőséget ad kreativitásának kibontakoztatására, valami új létrehozására, alkotására.
Belső szabályozás	A szakma szeretete	Az egyén azért választja a pályát, mert szereti az adott munkaterületet.
	Belső elkötelezettség	Az egyén a választott pálya iránt belső elkötelezettséget érez, ez motiválja őt.
	Személyes érdeklődés	Az egyéni érdeklődés szabályozza a pályaválasztást.

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Természetesen egy személy pályaválasztásában több tényező együttesen játszik szerepet. A pályamotiváció jellegét a különböző faktorok kombinációja mutatja.

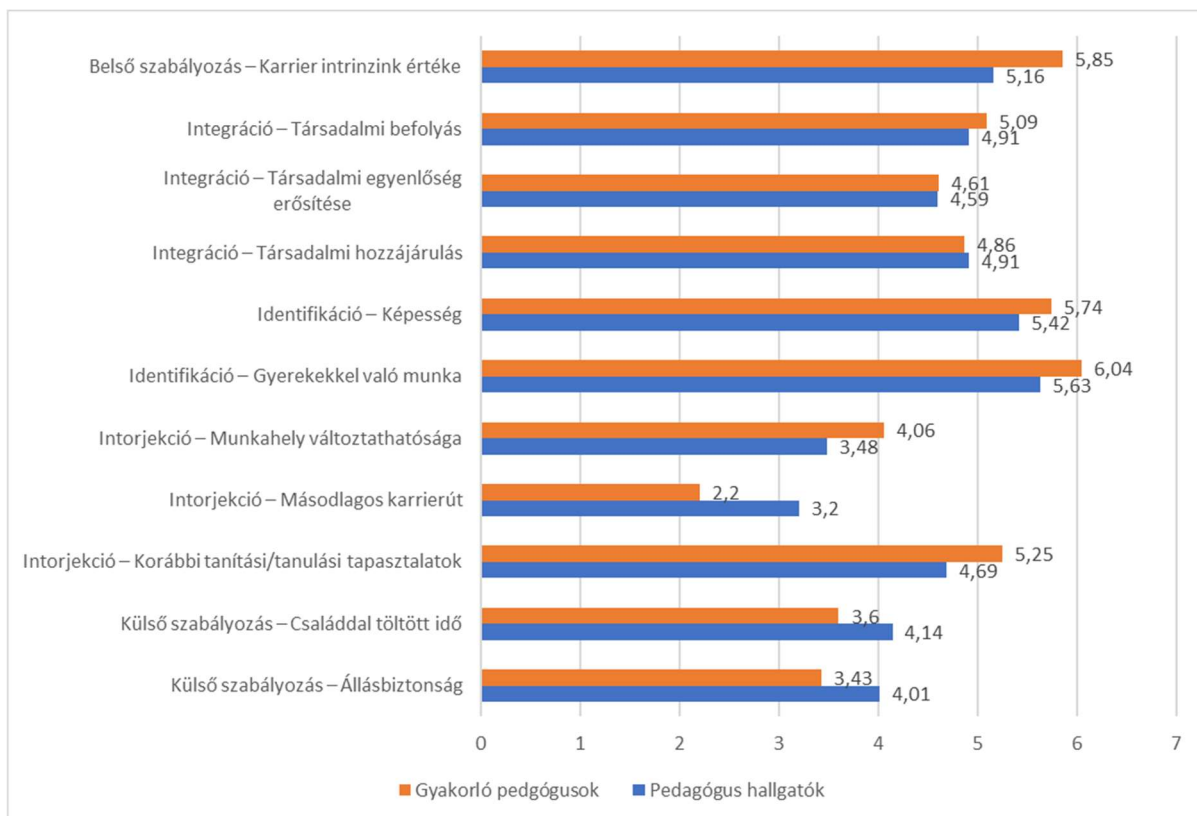
### 3.10. PÁLYAVÁLASZTÁSI TÉNYEZŐK A HAZAI KÖZSZFÉRÁBAN

Az elmúlt években a hazai közszféra több területén (lásd: oktatás, honvédség) végeztek pályamotivációs vizsgálatokat, és bár ezek egyike sem illeszkedik teljes egészében a fentebb bemutatott öndeterminációs elmélet keretébe, az érintett kutatások során felmért motivációs tényezőkkel kapcsolatos eredmények jó adalékul szolgálnak jelen dolgozatomhoz (Papula, 2013; Paksi és mts., 2015). Ezért a következőkben rövid áttekintés nyújtok a szóban forgó kutatások releváns tapasztalatairól.

Kezdjük a Paksi és munkatársai (2015) által végzett pályamotivációs vizsgálattal. A szerzők többféle célcsoportban – továbbtanulásra készülő középiskolások, tanár szakos és nem tanár szakos egyetemi hallgatók, gyakorló pedagógusok, pedagógus pályát elhagyók – vizsgálták a pedagógus pálya választásának motivációs környezetét. A rendkívül komplex, sokféle háttértényezőt (pl. végzettség, lakóhely, iskolai teljesítmény, alkalmassági vizsgálaton való megfelelés stb.) figyelembe vevő kutatás disszertációm szempontjából legérdekesebb aspektusa a pedagógus pályára készülő hallgatók, valamint a már pedagógusként dolgozók motivációs

tényezőinek értékelése. A kutatók összesen 11 pályamotivációs faktort vizsgáltak, amelyeket extrinzik és intrinzik kategóriákba soroltak. A szerzők által az extrinziikként azonosított tényezőket a korábban ismertetett szempontok alapján (lásd: 2.9 rész) konkrét motivációs módokhoz rendeltem. Az így csoportosított eredményeket a 9. ábra diagram mutatja.

9. ábra: A pedagógushallgatók és gyakorló pedagógusok pályamotivációja a szabályozási módok szerint rendezve



*Forrás: Paksi B., Veroszta Zs., Schmidt A., Magi A., Vörös A., Felvinczi K. (2015), p. 152-188. alapján a szerző saját szerkesztése*

A diagramról leolvasható, hogy mindkét célcsoport körében a belső szabályozás (karrier intrinzik értéke) és az identifikáció (képesség, gyerekekkel való munka) tényezői voltak a legmeghatározóbbak a pályaválasztásban. Emellett feltűnő az introjekció faktorainak (munkahely változtathatósága, másodlagos karrierút) alacsony értékelése. Mindebből levonható az a következtetés, hogy a megkérdezettek pedagógus pálya iránti motivációja inkább az autonóm motivációs módok szabályozása alatt áll, és a külső motivációs hatás kevésbé befolyásolja az érintetteket. Mindez előre vetíti a megkérdezettek hosszú távú pályán maradásának esélyét. Sajnos a kutatás utánkövetéséről nincs tudomásom, így nyitott marad az

a kérdés, hogy az autonóm motivációval jellemezhető célcsoport mekkora hányada maradt valóban a pályán.

A második bemutatni kívánt pályamotivációs vizsgálatot Papula Lászlóné (2013) végezte a Nemzeti Közsolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Karának hallgatói körében. A szerző szabadszöveges válaszadásra lehetőséget adó kérdőív segítségével vizsgálta a hallgatók pályamotivációját, a motivációra ható környezeti tényezőket, a pálya sikeres betöltéséhez szükséges kompetenciákat, illetve az azoknak való tényleges megfelelést. A felmérés több – témám szempontjából – érdekes tendenciára irányítja rá a figyelmet.

Elsőként a hallgatók pályaválasztását magyarázó tényezőket érdemes megnézni. A kérdéssel kapcsolatos rövidebb válaszokat a szerző 23 faktorba sorolta, amelyek közül a leggyakrabban a „kihívás, önmegvalósítás”, a „szabályok, fegyelem, rend iránti igény” és „a biztos pálya” jelent meg a válaszokban. A motivációs módok szempontjából ez az eredmény inkább az autonóm szabályozás irányába „billenti” a mérleget, hiszen a „kihívás, önmegvalósítás” az integrált motiváció, míg a „szabályok, fegyelem, rend iránti igény” az identifikáció tényezője. Emellett az autonóm motiváció pályaválasztásban betöltött erőteljes szerepét húzzák alá a hallgatók bővebben kifejtett szöveges válaszai is. A tanulmányban idézett gondolatokat, a bennük megmutatózó motivációs módok szerint kategorizáltam. Ennek eredményét mutatja az 5. táblázat.

5. táblázat: Motivációs módok megjelenése a vizsgált hallgatók pályaválasztásának szöveges indoklásában

Motivációs módok	A pályaválasztás felismerhető faktorai	A pályaválasztás szöveges indokai
Külső szabályozás	Pályabiztonság	„Tetszik a kiszámítható és létbiztonságot nyújtó katonapálya.”
Introjekció	Családi nyomás	„Édesapám katona volt. Gyermekkoromban ilyen közegben nevelkedtem.”
	Kényszerpálya	„Kiszakadás a civil életből.”
Identifikáció	Kihívás és karrierépítési lehetőség	„Tervezhető pályaképet és kihívást látok a szakmában.” „Mozgalmas, kihívásokkal teli, izgalmas és változatos munkát szerettem volna.”
	Tehetség, rátermettség	„Azért, mert jó sportoló voltam és jól is tanultam (érettségi 4,8), és úgy gondolom, itt mindkettőt tudom érvényesíteni.”



Motivációs módok	A pályaválasztás felismerhető faktorai	A pályaválasztás szöveges indokai
Integráció	Önmegvalósítás, személyes célok elérése	„Önmegvalósításom láttam benne és szeretek csapatban dolgozni.”
	Társadalmi felelősségvállalás	„Mindig is érdekelt a katonaság, elsősorban azért, mert szeretem a történelmet, valamint úgy gondolom, így tehetem a legtöbbet az országért.” „Szeretnék tenni a hazámért.”
Belső szabályozás	Személyes érdeklődés	„Nagyon tetszik a katonai szervezet hierarchikus rendszere, és mindig is érdekelt a haditechnika.” „Kemény vagyok, nem születtem értelmiségi családban, gyerekkoromban is nagyon érdekelték a háborús filmek.” „Érdekel a haditechnika és érdekel a katonai szakma (lövész) gyakorlati oldala.”

*Forrás: Papula Lászlóné (2013), p. 73-91. alapján a szerző saját szerkesztése*

A táblázatban megjelenő vélemények döntő többsége az autonóm motivációhoz kapcsolódik, ami elvben kedvező képet vetít előre a megkérdezettek hosszú távú pályamotivációjával kapcsolatban. Ugyanakkor ennek ellentmond az eredmény, amely a szerző által előre definiált hat pályaaorientációs faktor Likert-skálás értékelésekor született. A kutatásban a Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar mind a négy évfolyamának hallgatói részt vettek, és a szóban forgó hat tényező pontozása során megfigyelhető a motiváció minőségének egyértelmű „romlása”. Amíg az elsőévesek az autonóm motiváció faktorait magasra (pl. hivatástudat – 40,2%), a külső szabályozás tényezőit (pl. szociális juttatások – 0,9%) pedig kifejezetten alacsonyra értékelték, addig a negyedik évfolyam esetében éppen az ellenkező kép rajzolódik ki (pl. hivatástudat – 5,4%; szociális juttatások – 13,5%). Ez látható a 6. táblázatban.

*6. táblázat: Motivációs módok megjelenése a vizsgált hallgatók pályaválasztásának szöveges indoklásában*

Pályaválasztási tényezők	I. évf.	II. évf.	III. évf.	IV. évf.
Diplomaszerzés	29,5	29,9	28,2	43,3
Hivatástudat	40,2	21,6	6,4	5,4
Szociális juttatások	0,9	12,4	6,4	13,5
Nem akart még dolgozni	2,5	9,3	5,2	5,4
El akart kerülni otthonról	7,4	7,2	17,9	21,6
Egyéb...	11,5	19,6	35,9	10,8

*Forrás: Papula Lászlóné (2013), p. 84.*

Különösen szembetűnő eredmény, hogy az egymás utáni évfolyamok egyre alacsonyabbra értékelik a legerősebb intrinzik motivációs faktor – vagyis a hivatástudat – szerepét. Fontos kiemelni, hogy a kutatás keresztmetszeti, és nem hosszmetzeti startégiára épült, vagyis a szerző nem ugyanazokat a hallgatókat kérdezte meg minden évben, így az évfolyamok közötti különbségek a résztvevők személyes hozzáállásának eltéréseit is tükrözhetik. Ugyanakkor az autonóm motivációs faktorok csökkenő, a kontrollált motivációs faktorok növekvő tendenciája olyan egyértelműen kirajzolódó képet mutat, amely alapján feltételezhetjük, hogy inkább általános, és nem egyedi jelenséggel van dolgunk. Sajnos a kutatási adatokból nem derül ki, hogy az autonóm motiváció erősségére utaló tényezők milyen arányban jellemzik az egyes évfolyamokat, de a vizsgálat más kérdéseire adott válaszokból következtetni lehet arra, hogy az intrinzik motiváció látványos romlásának hátterében részint az autonómiát kevésbé támogató szervezeti környezet állhat. A hallgatók ugyanis arra a kérdésre, hogy mi nem vonzza őket a katonai pályában, a legtöbbször a következő válaszokat adták: „üres tartalom a feladat mögött”, „szigorú munkarend”, „szabadság korlátozása”. Ezen tényezők pedig éppen az autonómiát gátló szervezeti klíma jellemző vonásai (Deci, 1994).

A felmérésben részt vevők autonóm motivációjának elemzéséhez további érdekes adalékot nyújt a hallgatók kompetencia-önértékelése. Az évfolyamok közötti negatív tendencia érvényesülése ugyanis ez esetben is megfigyelhető. Amíg az első évfolyam hallgatóinak 38,2% érzi úgy, hogy rendelkezik a pályához szükséges kompetenciákkal, addig a negyedéveseknek csupán 8,1% tartja magát rátermettnek. Emellett az elsősök 1,6%-a, a negyedévesek 13,5%-a nyilatkozik úgy, hogy inkább irányított, mintsem irányító típus. Az első évfolyam 6,6%-a gondolja zárkózottnak magát, a negyedéveseknél ugyanez az érték 32,4%-a. Az elsőévesek 8,2%-a, a negyedik évfolyam 13,5%-a érzi úgy, hogy nem mer megszólalni mások előtt. A vizsgált kompetenciák közül gyakorlatilag csak az önmagukkal való megelégedettség megítélésében nincs jelentős különbség a bemenő (79,5%) és a kimenő (78,4%) évfolyam között. Mindez persze, a szerző álláspontjának megfelelően, indokolható az önismeret mélyülésével, a hiányosságok pontosabb felismerésével, de emellett nem hagyhatjuk figyelmen kívül a kompetenciaérzet és a belső motiváltság kölcsönhatásának szerepét sem. Korábban láttuk, hogy a sikeres pályaválasztás alapvető feltétele a kompetenciaszükséglet kielégülése. Fontos, hogy a pályára lépő fiatal érezze: képes megbirkózni az előtte álló feladatokkal, és a választott munkaterület támogatja őt képességei kibontakoztatásában. A kutatásban részt vett hallgatók viszont szinte minden területen a kompetenciaérzet jelentős csökkenéséről számolnak be. Sajnos ennek okait nem tárja fel a dolgozat, és a pályán maradásra vonatkozó

következtetéseket sem von le az adatokból a szerző. Ugyanakkor, ha ezeket az eredményeket az öndeterminációs elmélet eddig megismert vonatkoztatási keretében értelmezzük, akkor feltételezhetjük, hogy a megkérdezett hallgatók kezdetben inkább autonóm motivációja az évek előre haladtával egyre inkább kontrollált motivációvá válik, ami kétségessé teszi hosszú távú, sikeres katonai karrierépítésüket.

E két vizsgálat eredményei alapján feltételezhetjük, hogy a közigazgatás területén is a pályaválasztást meghatározó faktorok között lesznek majd az autonóm motivációval összefüggésbe hozható tényezők. Ugyanakkor elképzelhető, hogy a szervezeti környezetben tapasztalt autonómiát korlátozó hatások miatt itt is érzékelhető lesz az autonóm motiváció „átfordulása” kontrollált szabályozásba.

### **3.11. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK MEGFOGALMAZÁSA**

Ebben a fejezetben a pályamotiváció témakörét jártam körül, és az öndeterminációs modell kapcsolódó aspektusainak átfogó bemutatásával az NKE ÁNTK hallgatóinak körében végzendő empirikus pályamotivációs vizsgálatom elméleti kereteit igyekeztem lefektetni. Az öndeterminációs elmélet szerint az embereket három alapvető pszichológiai szükséglet – vagyis az autonómiaigény, a kompetenciaigény és a valahová tartozás – kielégítésének vágya motiválja (Deci, 1972). Ezek a szükségletek egyenrangúak egymással, hiszen az egyén nem törekszik jobban egyik vagy másik kielégítésére, a mentális és fizikai jólléthez, az élettel, illetve a munkával való megelégedettséghez mindháromra egyformán szüksége van.

A pszichológiai alapszükségletek kielégítése a motivációs spektrumon elhelyezkedő motivációs vagy szabályozási módok révén különbözőképpen valósul meg (Ryan – Deci, 2000). A spektrum két végpontján a szabályozatlanság (a motiváció) és a belső (intrinzik) szabályozás/motiváció állnak. Előbbiben egyáltalán nem, utóbbiban pedig a legteljesebben valósulnak meg a pszichológiai alapszükségletek. A két szélső pont között a külső (extrinzik) motiváció négy állapota helyezkedik el. Ezek a következők: külső szabályozás, introjekció, identifikáció és integráció. Az egymásra épülő módokban a külső (extrinzik) motiváció fokozatos belsővé tétele, internalizálása történik. Ennek megfelelően minél inkább haladunk a belső motiváció felé, annál inkább megtörténik a pszichológiai alapszükségletek kielégülése, aminek számos pozitív következménye van.

A munka világában az egyén, illetve a szervezet oldaláról nézve ilyen pozitív hozadék lehet (Gagné – Deci, 2005; Deci, Connell, Ryan, 1989)

- a munkával való megelégedettség érzésének növekedése;
- a munka–magánélet egyensúlyának fenntartása;
- a mentális és fizikai egészség megőrzése;
- a teljesítmény növekedése;
- a fejlődés érzésének megélése;
- a munkaterület és a szervezet iránti lojalitás erősödése, a szervezetben maradás esélyének növekedése;
- a fluktuáció csökkenése;
- a szervezeti hatékonyság növekedése;
- a stressz és a kiegész veszélyének csökkenése.
- a változásokhoz való rugalmasabb alkalmazkodás.

A fenti előnyök az identifikáció, integráció és belső szabályozás állapotaiban érhetőek leginkább tetten, amelyeket Deci és Ryan (2017) együttesen autonóm motivációnak neveznek. Ezzel szemben áll a külső szabályozást és introjekciót magában foglaló kontrollált motiváció. Témám szempontjából a legfontosabb előny az a több nemzetközi, illetve hazai empirikus kutatás által is igazolt tény, hogy az autonóm motiváció csökkenti a munkatársak elvándorlási kedvét, és megalapozza hosszú távú elkötelezettségüket (Deci és mts., 1994; Gagné – Deci, 2005; Deci – Ryan, 2000; Deci, Connell, Ryan, 1989; Fényszárosi és mts., 2018). Mindebből arra következtethetünk, hogy a közigazgatási pályán elhelyezkedni kívánó fiatalok hosszú távú elköteleződését az autonóm motivációra épülő pályaválasztás biztosíthatja. Ennek megfelelően empirikus kutatásom vonatkozó részében alapvetően azt vizsgálom majd, hogy a megkérdezett hallgatók pályaválasztását az autonóm, vagy inkább a kontrollált motivációval kapcsolatban álló tényezők határozzák-e meg. A közszféra más területein elhelyezkedni készülő fiatalok pályamotivációjával foglalkozó hazai vizsgálatok eredményei alapján (Papula, 2013; Paksi és mts., 2015) arra számítok, hogy az NKE ÁNTK hallgatóinak körében is megjelennek majd az autonóm motivációval kapcsolatban álló pályaválasztási faktorok, ám feltételezem, hogy a környezeti hatások miatt ezek szerepe az idő előre haladtával csökken, miközben a kontrollált motivációhoz kapcsolódó faktorok hatása erősödik, mindez pedig végső soron a pálya iránti elkötelezettség csökkentését eredményezi.

Ezen a ponton fontos kiemelni a szervezeti környezet motivációt befolyásoló hatását. Az öndeterminációs elmélet szerint az autonómiát támogató munkahelyi klíma erősíti az identifikációt, az integrációt és a belső szabályozást, míg az autonómiát gátló környezeti tényezők a kontrollált motiváció növekedését eredményezik (Deci, 1994). Ezért az autonóm motiváció kialakulása és fenntartása szempontjából döntő jelentősége van a szervezeti kultúrának, a vezetői stílusnak és az olyan formális, illetve informális szervezeti fejlesztési formáknak, mint amilyen a mentorálás. Ez utóbbival kapcsolatos vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a mentorálás – a mentor és mentorált között kialakuló erős személyes interakció miatt – különösen alkalmas módszer az új belépők autonóm motivációjának megerősítéséhez, ám ezt a hatást a folyamat csak abban az esetben tudja elérni, ha a mentor képes „szükségletet” támogató légkört kialakítani (Janssen, 2015; Firzly és mts., 2021). Mindezek alapján feltételezem, hogy egy megfelelően kidolgozott mentori program képes a közigazgatási pályakezdők autonóm motivációjának megerősítésére, ugyanakkor a program sikerének alapvető záloga a szükséglet-támogató környezet kialakítása.

## 4. PÁLYAKEZDŐK KOMPETENCIÁI – ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

### 4.1. A KOMPETENCIA FOGALMA ÉS ÖSSZETEVŐI

Empirikus kutatásom szakirodalmi megalapozását a 2. fejezetben felvázolt elméleti keret második pillérének – vagyis a sikeres szervezeti beilleszkedést támogató kompetenciáknak – a bemutatásával folytatom. A téma áttekintését érdemes a kompetenciafogalom értelmezésével kezdeni.

A kompetencia nagyjából a '60-as évek végén, '70-es évek elején vált a humán erőforrás-gazdálkodás egyik központi fogalmává, és először a hatékony munkatárs-kiválasztási rendszerek kidolgozásának igénye kapcsán merült fel (Mohácsi, 2001). A kompetenciafogalom kezdeményezését többen (Henczi – Zöllei, 2007; Mohácsi, 2001; Poór, 2010) McClelland nevéhez kötik, aki a kiválasztásban addig domináns személyiségvonás-mérő kérdőívek és intelligenciatesztek alkalmazása helyett egy szituatív alapú módszertan használatát javasolta (McClelland, 1973). Érvelése szerint a személyiségvonások, valamint az intelligencia mérése nem teljesítik be a hozzájuk fűzött reményeket, hiszen a főként önértékelés útján vizsgált vonások és a tényleges munkateljesítmény között alig van korreláció, vagyis a módszerek bejósoló ereje csekély (Mischel, 1968). Ennek a problémának a megoldására alkotta meg McClelland és Dailey (1973) a „viselkedési esemény interjú” (Behavioral Events Interview – BEI) eszközét. A módszer lényege, hogy az előzetesen meghatározott kritériumok mentén (pl. eredményességi mutatók, eladási adatok, tárgyalási hatékonyság stb.) azonosítják az adott szervezetben és adott munkakörben kiválóan, átlagosan vagy gyengén teljesítőket. Ezt követően a különböző teljesítménycategóriákba sorolt munkatársakkal nyílt kérdésekből álló interjúkat (BEI) készítenek, amelyek célja, hogy megismerjék a területen sikert eredményező viselkedéseket, valamint az azok háttérében meghúzódó gondolatokat, attitűdöket. Az interjúk tematikus elemzése és a válaszok klaszterizálása után lehet létrehozni a terület kompetenciamodelljét, ami tartalmazza mindazokat a konkrét tudáselemeket, képességeket és attitűdöket, amelyek megkülönböztetik a sikeres dolgozókat kevésbé sikeres társaiktól. Ennek a kompetenciamodellnek az ismeretében pedig nincs más dolga a szervezetnek, minthogy olyan embereket keressen, akik a valós élethelyzetek megoldását firtató interjúkérdésekre a jól teljesítő kollégákéhoz hasonló válaszokat adnak, vagyis akikről feltételezhető, hogy a munkaterületen kritikus szituációkban a sikeres munkatársakhoz hasonlóan fognak viselkedni.

A BEI módszertanának kidolgozása óta természetesen számtalan kompetenciamérő eszköz és legalább ennyi kompetenciameghatározás született (Nordhaug – Gronhaug, 1994), ugyanakkor a fogalom McClelland-féle (1973) megközelítéséből ma is érdemes néhány alapvető gondolatot aláhúzni. Az egyik ilyen szempont, hogy a kompetencia közvetlenül kötődik az egyén **adott munkaterületen mutatott teljesítményéhez**. Ez egyrészt azt jelenti, hogy a kompetencia teljesítményorientált fogalom, vagyis a személy tényleges vagy várható/előre jelezhető teljesítményét ragadja meg. Másrészt utal arra is, hogy a különböző munkaterületeken különböző kompetenciákra vagy azonos kompetenciák különböző szintjére van szükség.

Egy másik lényeges aspektus, hogy a kompetencia mindig **megnyilvánul az egyén látható, érzékelhető viselkedésében**, így megismerhető, **mérhető vagy értékelhető**. Ebből következik, hogy a megfelelően kidolgozott kompetenciamodellek támogatják a gyakorlati szakembereket a kiemelkedő teljesítmény háttérében meghúzódó **ismeretek, képességek és attitűdök** megismerésében és akár számszerű mérésében. Ezeket a szempontokat érdemes még egy továbbival, vagyis a **fejleszthetőséggel** kiegészíteni (Klein – Klein, 2005). A kompetenciák nem veleszületett, vagy csak a korai gyermekkorban formálódó személyiségvonások, ezért megfelelő módszerekkel felnőttkorban is fejleszthetőek.

Összegezve tehát, a kompetenciát a továbbiakban az ismeretek, a képességek és az attitűdök olyan összességének tekintem, amely meghatározza az egyén konkrét munkaterületen elért teljesítményét, és ami megnyilvánul az egyén viselkedésében, ezért mérhető, értékelhető, fejleszthető (Malét-Szabó és mts., 2018). Ez a definíció teljes egészében nem felel meg egyik, a szakirodalomban közismert meghatározásnak sem (Boyatzis, 1982; Spencer – Spencer, 1993, Sveiby, 2001; Fleischman és mts., 1995; Mireble, 1997), ugyanakkor jól illeszkedik a közszolgálati alapkompétencia-kutatásban, illetve a rendvédelmi kompetenciamérés rendszerében alkalmazott szempontokhoz (Malét-Szabó és mts., 2018), így meglátásom szerint megfelelően szolgálja disszertációm célját.

A kompetenciafogalom meghatározása mellett a kompetencia összetevőinek definiálása is megosztja a témával foglalkozó szakembereket (Henczi – Zöllei, 2007). A kompetencia alkotórészeit és azok kapcsolatát leíró, egyik legismertebb elmélet a Spencer és Spencer (1993) nevéhez fűződő jéghegy-modell. Munkám során ennek a Henczi (2008) által némiképp átalakított és gyakorlatorientáltabbá formált változatát vettem alapul. A modellt a 10. ábra szemlélteti.

10. ábra: A kompetencia összetevői és azok egymáshoz való viszonya



*Forrás: Henczi (2008), p. 24. alapján a szerző saját szerkesztése*

Az ábra középső oszlopa tartalmazza a kompetencia-összetevőket. Az első oszlopban az összetevők mérhetősége, míg az utolsóban fejleszthetőségük nehézségi szintje van feltüntetve. Ahogy az jól látszik, a legfelső szinten a kompetencia kognitív komponensei helyezkednek el. Ezek gyakorlatilag az adott kompetencia alkalmazását megalapozó kognitív képességeket (pl. figyelem, emlékezet) és konkrét ismereteket jelentik. Vegyük például a prezentálást, mint kompetenciát. Ennek a kognitív komponensét alkotják az előadás megszerkesztésére, a Ppt elkészítésére, az előadói stílus megtervezésére vagy éppen a lámpaláz leküzdésére vonatkozó tudáselemek, ismeretanyagok. A kognitív komponensek viszonylag könnyen megismerhetőek például tudásellenőrző tesztekkel vagy a kognitív funkciókat mérő eljárásokkal (pl. mintakeresés, szólisták ismétlése, stroop teszt stb.). Emellett fejlesztésük is könnyebb, mint a másik két összetevőé, hiszen ez esetben az egyirányú információközlésre épülő módszerek (pl. magyarázatok, előadások, könyvek, tájékoztató anyagok, videók, blogok stb.) is jól alkalmazhatóak.

A második szinten az ismeretek gyakorlati alkalmazását biztosító készségek, képességek és a jártasságok találhatóak. A prezentálás esetében például ez az összetevő azt mutatja meg, hogy a cselekvő a valóságban hogyan tudja összeállítani a Ppt-jét, milyen figyelemfelkeltő elemeket épít be az előadásába, és mennyire képes érthetően, világosan közölni mondanivalóját. A készségek, képességek és jártasságok még mindig elég egyértelműen megmutatkoznak a viselkedésben, de mérésük valamivel komplikáltabb, hiszen fontos, hogy olyan helyzeteket tudjunk teremteni, amelyekben az érintett valóban megmutathatja, „mire képes”. Tipikusan



ennek a szintnek a megismerésére szolgálnak a viselkedésalapú interjúk, a képességmérő tesztek vagy a helyzetgyakorlatok. A második szinten lévő kompetenciaelemek a fejlesztés szempontjából is összetettebb kihívást jelentenek, hiszen viszonylag könnyű valakinek elmondani a jó prezentáció összetevőit, de ahhoz, hogy valóban hatékony előadást készítsen, az elmélet mellett gyakorlásra, valódi élethelyzetek átélésére és az azokból levonható tanulságok megfogalmazására is szüksége van. Ennek a szintnek a fejlesztése tehát gyakorlatias tréningekkel, cselekvésre készítő online tananyagokkal vagy a tényleges munkafolyamatba ágyazott módszerekkel képzelhető el.

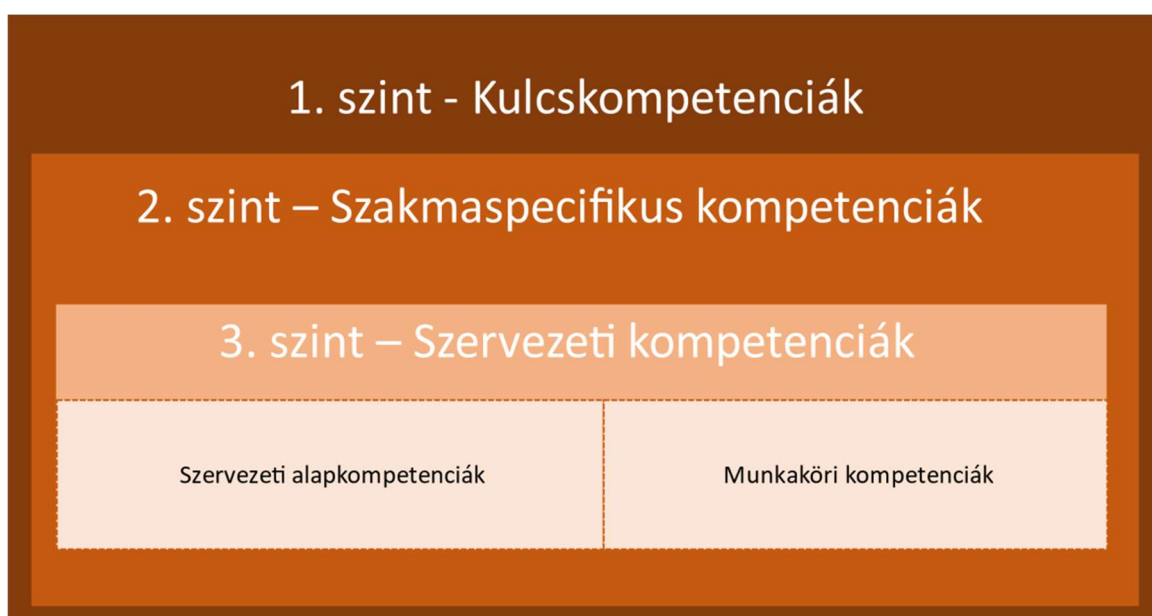
Végül a legalsó szinten a viselkedés háttérében meghúzódó attitűdök, értékek és egyéb, a teljesítményre hatást gyakorló tényezők (pl. énkép, társadalmi szerepek, önértékelés) állnak. Ezek – az úgynevezett konstruktív elemek – a személyiség mélyebb, kevésbé tudatos, ugyanakkor jobban rögzült részei, ezért mind megismerni, mind fejleszteni nehezebb őket. A prezentáció esetében ilyen hatóerő lehet az, hogy valaki mit gondol a saját előadói képességeiről, vagy hogy mennyire szereti a nyilvánosság előtt való megszólalást. Ha valaki rátermett, jó előadónak gondolja magát, és alapvetően szívesen beszél mások előtt, akkor ez pozitív hatással lehet a teljesítményére, még akkor is, ha egyébként kevesebbet tud az prezentációtechnikáról (lásd: kognitív szint), vagy nincs elég gyakorlata a területen (lásd: készségek szintje). A konstruktív elemek személyes jellegük miatt nehezebben „letapogathatóak” pusztán a viselkedés megfigyeléséből, ezért megismerésükhöz általában szükség van az egyén valamiféle „önbevallására”, önértékelésére, ami viszont rontja a mérés objektivitását. Fontos továbbá, hogy ezek az elemek a szocializáció során összetett hatásokra alakulnak ki, és sokszor kulturálisan is meghatározottak, ezért fejlesztésük komplex módszerek alkalmazásával és elmélyült munkával valósítható meg.

A fent bemutatott kompetencia-összetevők egymást kölcsönösen kiegészítő rendszert alkotnak, vagyis a megfelelő kompetenciaszint eléréséhez mindegyik komponensre szükség van. Ugyanakkor az is igaz, hogy ha valamelyik összetevő fejlődik, annak hatása van a többi komponensre is. Ezért a hatékony fejlesztési módszerek egyidejűleg több szinten képesek változást elérni.

## 4.2. A KOMPETENCIÁK TÍPUSAI

Az előző részben tisztáztuk a kompetencia fogalmát és összetevőit, ebben a fejezetben pedig a kompetenciatípusokat mutatom be. A kompetenciákat többféle szempont szerint osztályozhatjuk (Szabó, 2014; Veresné, 2011), de a lehetséges kategorizálási módok közül most csak a munkám szempontjából legfontosabbat, vagyis a kompetencia „kiterjedtség” szerinti tipizálását mutatom be. E szempont szerint a kompetenciák három szintjét és öt alaptípusát különíthetjük el (Klein – Klein, 2005). Ezt szemlélteti a 11. ábra.

11. ábra: A kompetenciatípusok a kompetencia kiterjedtsége szerint



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A kompetenciák első szintjét tehát az úgynevezett **kulcskompetenciák** alkotják. Az Európai Unió ajánlása szerint (2019) ezek azok az alapvető kompetenciák, amelyek az élet minden területén nélkülözhetetlenek, amelyekkel mindenkinek rendelkeznie kell ahhoz, hogy személyiségét kibontakoztassa, munkavállalóként pedig foglalkoztathatóvá váljon. A kulcskompetenciák többfunkciósak, vagyis eltérő helyzetben, különböző problémák megoldásában alkalmazhatóak. Az Európai Unió az élethosszig tartó tanulás jegyében az alábbi nyolc kulcskompetencia-területet definiálta:

- anyanyelvi kommunikáció kompetenciája
- többnyelvűség – idegen nyelveken való kommunikáció kompetenciája
- matematikai kompetencia
- természettudományos és technológiai kompetencia

- digitális kompetencia
- személyes, szociális kompetenciák és a tanulás tanulásának képessége
- állampolgári kompetenciák
- vállalkozói kompetenciák, innovációs készség
- a kulturális érdeklődés kompetenciája.

A kulcskompetenciák „hatóköre” tehát a legszélesebb, mert a sikeres munkavállalás érdekében ezekre az alapokra – munkaterülettől függetlenül – mindenkinek szüksége van. Ebből következik, hogy a kulcskompetenciák célzott, formális fejlesztése, mérése és értékelése elsődlegesen a közoktatásban történik. Ideális esetben a középfokú oktatásból kikerülő diákok a kulcskompetenciák területén már rendelkeznek azzal a kompetenciaszinttel, ami lehetővé teszi számukra a második szinthez tartozó szakmaspecifikus kompetenciák elsajátítását, ugyanakkor a kulcskompetenciák mélyítése egy egész életen át tartó folyamat.

A **szakmaspecifikus kompetenciák** a kulcskompetenciáknál szűkebb, de még így is meglehetősen tág keretét adják a munkavállalóktól elvárt ismereteknek, készségeknek, képességeknek és attitűdöknek. Ahogy az elnevezés is mutatja, ezek a kompetenciák az egy adott szakmában való érvényesülést biztosítják. Fontos kiemelni, hogy ebbe a körbe nemcsak a szűk értelemben vett szakmai kompetenciák tartoznak, hanem azok az egyéni, társas, kognitív és módszertani kompetenciák is, amelyek nélkülözhetetlenek a szóban forgó munkaterületen. Egy tanárnak például nem elég, ha ismeri az általa oktatott tárgyat (szakmai ismeret), hiszen ahhoz, hogy munkáját hatékonyan ellássa, egy sor másik kompetenciára is szüksége van (pl. kommunikációs képesség, érzelmi intelligencia, oktatásmódszertani készségek stb.). A szakmaspecifikus kompetenciákat gyűjtik össze például a felnőttképzésben megszerezhető szakképesítések szakmánként meghatározott követelményleírásai (Innovatív Képzéstámogató Központ, 2021). Jellegükből adódóan a szakmai kompetenciák formális fejlesztését az adott szakmára felkészítő felnőtt- vagy szakképzési intézmény, illetve a felsőfokú oktatási intézmények végzik. Mindemellett természetesen a szakmai kompetenciák bizonyos aspektusai (különösen a készségek és képességek) csak a gyakorlat, a tényleges munkatapasztalat megszerzése során válnak a személy kompetenciakészletének integráns részévé, azaz fejlődésük munkába ágyazottan zajlik.

A kompetenciák harmadik körét a **szervezeti kompetenciák** alkotják, amelyek lehetnek **általános alapkompentenciák** vagy az adott **munkakörhöz kötődőek**. Előbbiek olyan

kompetenciák, amelyek meglétét egy adott szervezet az összes dolgozójától elvárja, míg utóbbi a specifikus munkakörökhöz rendelt kompetenciákat jelenti. A szervezeti HR rendszerek tipikusan ezekre a kompetenciákra épülnek, vagyis az általános és a munkaköri kompetenciákat használják például a kiválasztás, a teljesítményértékelés, a karriermenedzsment és munkaerő-fejlesztés során (Poór, 2010). Mindebből következik az is, hogy a szervezeti kompetenciák elsajátítása részben a munkavégzés során, implicit módon, részben pedig a szervezet által biztosított formális képzéseken és egyéb programok keretében történik. A szervezeti alapkompentenciák típusába tartoznak a későbbiekben részletesen is bemutatandó közszolgálati alapkompentenciák, amelyek a közszolgálat különböző területein – rendőrség, nemzetbiztonság, katasztrófavédelem, büntetés-végrehajtás, NAV, központi és területi közigazgatás, önkormányzati igazgatás – a betöltendő konkrét munkakörtől függetlenül elvárt kompetenciákat definiálják (Malét-Szabó és mts., 2018).

Témám szempontjából a fenti típusok közül a szervezeti alapkompentenciák a legérdekesebbek, hiszen ezekkel minden munkatártnak rendelkeznie kell, vagyis az új belépő pályakezdők sikeres karrierindításához nélkülözhetetlen, hogy megfelelő szintet érjenek el a szóban forgó kompetenciákban.

### **4.3. SZERVEZETI KOMPETENCIAMODELLEK**

A szervezeti alap- és munkaköri kompetenciákat mindig az adott szervezetben definiálják, ezért kis túlzással mondhatjuk, hogy annyi kompetenciamodell létezik, ahány szervezet (Henczi, 2008). Teljes egészében talán csak azért nem igaz ez az állítás, mert a szervezetek sokszor készen vásárolnak és adaptált formában vagy egy az egyben használnak egy már kidolgozott modellt.

Az egyik leggyakrabban emlegetett és a vállalati gyakorlatban is sokszor használt modell Bartram (2005) nevéhez kapcsolódik, aki nyolc kompetenciafaktort definiált, majd ezeket további húsz kompetenciadimenzióra bontotta, amelyekhez összesen 110 kompetenciaatomot rendelt. Például: vezetés és döntés (kompetenciafaktor) –döntés és kezdeményezés (a „vezetés és döntés” faktor egyik kompetenciadimenziója) – vezetés és ellenőrzés (a „döntés és kezdeményezés” egyik kompetenciaatomja). Ebben a rendszerben a viselkedést a kompetenciaatomok írják le, tehát minél több – egy adott dimenzióhoz kapcsolt – kompetenciaatom jellemez egy munkatártnat, az illető annál „kompetensebb” a szóban forgó

dimenzióban. Ha pedig több, azonos faktorhoz rendelt dimenzióban ér el magas pontszámot, az azt jelenti, hogy erős az adott kompetenciafaktor egészében. A modell előnye, hogy a dimenziók és atomok hangsúlyainak munkaterületekhez, illetve szervezethez igazításával különböző profilú vállalatokban alkalmazható. A Bartram-féle (2005) kompetenciamodelltől eltérő tartalommal, de logikájában ehhez hasonlóan épül fel a közszolgálati alapkompenciák rendszere (Malét-Szabó, 2018), amelyet a következőkben részletesen is bemutatok majd.

Akár „készen vásárolt”, akár a szervezetben fejlesztett kompetenciamodellről beszélünk, mindig valamilyen elvi konstruktumról van szó, ami a rendszer felépítésének alapjait ragadja meg. Leírja például:

- az alkalmazott kompetencia-összetevők jellegét (pl. készségek/képességek, ismeretek, hozzáállás, felelősség stb.);
- a kompetenciák kategóriáit (pl. személyes-kognitív-szociális-szakmai kompetenciák; szakmai és általános kompetenciák; kemény (hard) és puha (soft) kompetenciák; értékalapú vagy munkaköri kompetenciák stb.);
- a kompetenciaszint megragadásának módszerét (pl. a munkatársra érvényes kompetencia-összetevők átlagolása vagy konkrét leírások rendelése minden kompetenciaszinthez);
- a lehetséges kompetenciaszinteket (pl. 1–5 fokú skála, elfogadható-átlagos-kiemelkedő stb.).

A kompetenciamodell tehát az elv, a „tervrajz”, amelynek gyakorlati manifesztációi: a szervezeti **kompetencia-szótár** és a szervezeti **kompetencia-térkép**. A kompetencia-szótár a szervezet egészére – vagy esetünkben a teljes közszolgálatra – érvényes kompetenciák összességének rendszere (Szabó, 2014). A szótárak tehát konkrétan

- megnevezik a szervezetben használt összes kompetenciát (pl. időgazdálkodás);
- definiálják a kompetenciákat (pl. Az időgazdálkodás kompetenciájával rendelkező munkatárs... stb.);
- megadják a kompetenciák tényleges kompetencia-összetevőit (pl. munkaidejét megfelelően osztja be – képesség; törekszik a munkaidő hatékony kihasználására – attitűd);
- nagyobb kategóriákhoz rendelik a kompetenciákat (pl. személyes kompetencia vagy vezetői kompetencia);

- leírásokat rendelnek a kompetenciaszintekhez (pl. a munkatárs rendszeresen késik, munkafeladatait nem látja el időben – 1. szint), vagy megadják, hogy mely viselkedési jegyek átlagolásával születik meg a munkatárs kompetenciaszintje.

A kompetencia-szótárban összegyűjtött információkat a **kompetencia-térkép** rendeli konkrét munkakörökhöz, vagyis ez a dokumentum mondja meg, hogy a szótárban található összes kompetencia közül melyekre van szükség például a pénzügyi területen, és melyekkel kell a HR-es kollégáknak rendelkezniük. Meghatározza továbbá azt is, hogy az egyes területeken milyen kompetenciaszintet várnak el a munkatársaktól. Fontos tehát, hogy a kompetenciaszinteknek soha sem az abszolút, hanem mindig a relatív értéke számít, tehát egy adott személyt nem a maximálisan megszerezhető kompetenciaszintekhez, hanem az adott munkakörben definiált legfelső szinthez képest érdemes mérni vagy értékelni. Korábbi példánál maradva, elképzelhető, hogy egy könyvelőtől az analitikus gondolkodás kompetenciájában hatos, prezentációs képességben pedig kettős szintet várnak el, miközben az előadóművésznak a prezentáció képességében hatos szintet kell elérnie, az analitikus gondolkodásban meg kettőt.

Mindez természetesen feltételezi, hogy a szervezetben tudják, hogy a különböző munkaterületeken, milyen kompetenciákra és milyen szinten van szükség. Ezeknek az információknak az azonosítására különféle módszerek állnak rendelkezésünkre, amelyek részletesebb bemutatására a 4.5. részben térünk vissza (Nemeskéri – Pataki, 2007; Mohácsi, 1996).

#### **4.4. KOMPETENCIADEFICIT, KOMPETENCIASZUFFICIT**

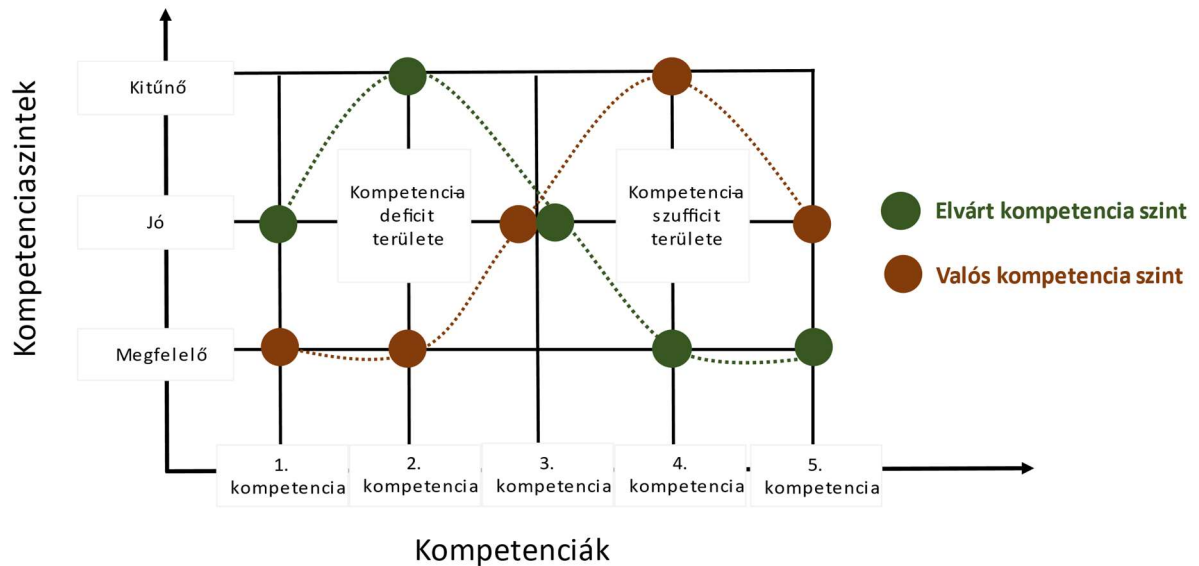
Empirikus kutatásom egyik célkitűzése, hogy megvizsgáljam: a közigazgatási pályára készülő egyetemi hallgatók mennyire felelnek meg a szervezetben elvárt kompetenciáknak. Az előző részben leírtaknak megfelelően ehhez ismernem kell:

- egyrészt a szervezeti kompetenciákat;
- másrészt azok elvárt szintjét;
- harmadrészt pedig a pályakezdő valós kompetenciaszintjét.

Amennyiben a vizsgált csoport – esetemben az egyetemi hallgatók – kompetenciaszintje pontosan megfelel a szervezetben elvártnak, akkor kompetenciamegfelelésről beszélünk. Ez azonban nem minden esetben van így. Előfordul, hogy a munkatársak kompetenciaszintje az

elvárt alatt vagy éppen a fölött van. Előbbit kompetenciadeficitnek, utóbbit kompetenciaszufficitnek nevezzük (Henczi, 2008). Ezt szemlélteti a 12. ábra.

12. ábra: Az elvárt és a valós kompetenciák egymáshoz való viszonya – kompetenciamegfelelés, kompetenciadeficit és kompetenciaszufficit



*Forrás: Henczi (2008), p. 27. alapján a szerző saját szerkesztése*

Az ábrán zöld pontokkal jelöltem az egyes kompetenciákkal kapcsolatos szervezeti elvárások szintjét, barnával pedig egy munkatárs valós kompetenciaszintjét. Látható, hogy a két érték a 3. kompetencia esetében „találkozik” egymással, vagyis itt van kompetenciamegfelelés, míg az első két kompetencia esetében a munkatárs elmarad az elvárásoktól (kompetenciadeficit), az utolsó kettőben pedig felültejesíti azokat (kompetenciaszufficit). A kérdés már csak az, hogy mire és hogyan tudjuk ezeket az információkat használni.

Nézzük meg először a deficit oldalát. A kompetenciadeficit felismerése jellemzően az egyéni és a szervezeti fejlesztéseket alapozza meg. Ennek megfelelően egy adott munkatárs esetében ezekre a deficitekre épülhetnek az egyéni fejlesztési tervek, hiszen ha tudjuk, hogy milyen területen vannak a munkatársnak az elvárthoz képest „elmaradásai”, akkor azt is meg tudjuk mondani, hogy milyen formális vagy informális programokban kell részt vennie az érintett kompetenciák fejlesztésének érdekében. Lényeges, hogy a jelentős, hosszú távon fennálló kompetenciadeficit elégtelen kompetenciaérzetet eredményez, ami a személy munkaterülettel kapcsolatos belső motivációjának romlásával jár együtt (Deci – Ryan, 2000). Elképzelhető az is, hogy a kompetenciadeficit nem egy személyt, hanem egy csoportot vagy akár egy egész

szervezetet érint. A kompetenciák rendszeres mérése során ugyanis kiderülhet, hogy valamelyik szervezeti és/vagy munkaköri kompetenciában a munkatársak általánosan elmaradnak az elvárásoktól. Ilyen esetekben komplexebb szervezetfejlesztési megoldások alkalmazására van szükség. Mindenekelőtt fel kell tárni a probléma okait, majd ki kell dolgozni a lehetséges megoldási módokat. Ez lehet valamilyen fejlesztési program létrehozása, de az is elképzelhető, hogy a szervezeti kultúra vagy a vezetési stílus átalakítására van szükség. Sőt szélsőséges esetben kiderülhet, hogy a munkatársak egy részétől meg kell válni, és a kompetenciaprofilba jobban illeszkedő kollégákat kell felvenni a helyükre.

A mérleg „másik serpenyőjében” a kompetenciaszufficit található, vagyis azok az esetek, amikor a munkatárs az elvártnál magasabb kompetenciaszinttel rendelkezik. Hosszú távon ennek a helyzetnek is lehetnek negatív következményei, különösen, ha az érintett személy a kompetenciák többségében jóval az elvárt szint felett áll, vagyis ha jelentős kompetenciaszufficitról beszélünk. Ilyenkor ugyanis fokozott a veszélye annak, hogy a kolléga nem talál kihívást, fejlődési lehetőséget az elvégzendő feladatban, ami rombolja a belső motivációját, és megnöveli a kiégés, illetve a fásultság állapotának kialakulását (Henczi, 2008). Ezért mind egyéni, mind szervezeti szinten érdemes a kompetenciaszufficit területeivel is tudatosan foglalkozni. A szervezeti karriermenedzsment vagy tehetséggondozó programok például jó „kitörési” lehetőséget biztosíthatnak azoknak a munkatársaknak, akik jelentős kompetenciátöbblettel rendelkeznek saját szakterületükön.

#### **4.5. A KOMPETENCIAMEGFELELÉS ÉS A PÁLYÁN MARADÁS KAPCSOLATA**

Témám szempontjából kiemelten fontos aláhúzni, hogy a kompetenciamegfeleléssel foglalkozó nemzetközi és hazai vizsgálatok egyértelmű kapcsolatot találtak a munkatársak kompetenciaszintje és a munkahelyi elégedettség, valamint a szervezet iránti elkötelezettség között (Trautmann, Voelcker-Rehage, Godde, 2011; Khan, Masrek, Nazdar, 2015, Wen-Hwa, 2012; Kiss P., 2010). Trautmann és munkatársai (2011) gyáripari környezetben vizsgálták a munkával való elégedettség és a szervezeti elkötelezettség összefüggését a munkatársak, valamint a vezetők által érzékelt kompetenciaszintekkel. Az eredmények szerint az önbecslésen, illetve a vezetői értékelésen alapuló kompetenciaszintek mindkét vizsgált faktórral pozitívan korreláltak, vagyis a dolgozók alacsony kompetenciaszintje csekély munkahelyi elégedettséggel és elköteleződéssel, míg magas szintje magas elégedettséggel és



elköteleződéssel járt együtt. Más kutatók hasonló eredményre jutottak a könyvtárosok (Khan, Masrek, Nazdar, 2015) és szakácsok (Wen-Hwa, 2012) kompetenciamegfelelésének vizsgálatával kapcsolatban is.

Számunkra azonban ezeknél az eredményeknél még fontosabb, hogy a hazai Diplomás Pályakövetési Rendszerhez (DPR) kapcsolódó átfogó kutatások során Kiss Paszkál (2010) szintén korrelációt fedezett fel a munkahelyi elégedettség, valamint a diplomás pályakezdők érzékelt kompetenciaszintje között. A szóban forgó vizsgálat a „Diplomás Kutatás 2010” projekt keretében felvett adatokat használta, illetve kiegészítette azokat a MKIK Gazdaság- és a Vállalkozáselemző Intézet 2008-ban diplomás pályakezdők körében végzett kompetenciakutatásának adatbázisával (GVI, 2011). A kutatás során a pályakezdők munkával való megelégedettségének hat faktorát – azaz a munkában való szakmai, tartalmi részvételt, a munka személyügyi körülményeit, a munka tárgyi körülményeit, a szakmai presztízsét, a szakmai karrierépítés és előmenetel lehetőségét, a jövedelmet és juttatásokat – vetették össze a megkérdezettek kompetencia-önértékelésének szintjével. A kompetencia-önértékelések alapján elvégzett faktoranalízissel a szerző négy kompetenciatípust tudott elkülöníteni, úgymint:

1. a társas kapcsolatok és a jól funkcionáló munkahelyi viszonyok kialakítását szolgáló „együtműködési” kompetenciákat (pl. önálló munkavégzés, teherbírás, csapatmunka, kapcsolatépítés, kommunikációs készség);
2. a munkavégzéshez szükséges kognitív és technikai képességeket magában foglaló „instrumentális-kognitív” kompetenciákat (pl. számítástechnikai eszközök alkalmazása, számolási készség, elemzőképesség, interneten való eligazodás képessége);
3. az újító szándékú, innovatív munkavégzéshez hozzájáruló „(társas) kezdeményezés” kompetenciáit (pl. vállalkozó szellem, újítási képesség, társadalmi kérdésekben való jártasság);
4. végül a „szakmaiságot” megragadó kompetenciákat (pl. szakmai jártasság, gyakorlati tudás).

Az elvégzett regresszióelemzések eredménye azt mutatja, hogy az együtműködést leszámítva minden kompetenciatípus szignifikáns kapcsolatban áll a munkahelyi elégedettség faktorainak összesített értékelésével. Ezt mutatja a 7. táblázat.

7. táblázat: Pályakezdők kompetenciafaktorainak együtt járása a munkahelyi megelégedettséggel – DPR kutatási eredményei alapján ( $p=0,05$ )

Kompetenciafaktorok	t	sig.
Együttműködés faktor	1,847	0,06
Instrumentális-kognitív faktor	2,695	0,007
Kezdeményezés faktor	2,849	0,005
Szakmaiság faktor	4,399	0,000

*Forrás: Kiss P. (2010), p. 210 alapján a szerző saját szerkesztése*

A kutatás megvitatása során a szerző kiemeli, hogy az adatfelvétel módszertana némileg gyengíti az eredmények megbízhatóságát, hiszen a megkérdezettek nem egy objektív módszertanon alapuló kompetenciamérésben vettek részt, hanem önértékelő skálán saját kompetenciáikat pontozták. Ennek ellenére az eredmények előre mutatóak, és összhangban állnak a fentebb említett nemzetközi vizsgálatok tanulságaival (Trautmann, Voelcker-Rehage, Godde, 2011; Khan, Masrek, Nazdar, 2015, Wen-Hwa, 2012).

A bemutatott kutatás megvitatása egy fontos szempont, vagyis a módszertan kérdésére irányítja rá a figyelmünket. A kompetenciamegfeleléseket ugyanis csak akkor tudjuk vizsgálni, ha egyrészt ismerjük a szervezeti kompetenciaigények szintjét, másrészt hiteles adataink vannak a kollégák valós kompetenciaszintjéről, vagyis ha megfelelő mérési és értékelési eljárásokat alkalmazunk. Ennek megfelelően a következő részben a szervezeti igények definiálásának módszereiről és a munkatársi kompetenciamérés eszközeiről lesz szó.

#### **4.6. SZERVEZETI KOMPETENCIÁK MEGHATÁROZÁSA – MUNKATÁRSI KOMPETENCIÁK MÉRÉSE**

A szervezeti kompetenciamodellek gyakorlati alkalmazásához két fontos módszertani alapvetésnek kell megfelelni (Henczi, 2008):

- egyrészt hiteles képpel kell rendelkezünk a szervezet alap- és munkaköri kompetenciaelvárásairól, vagyis tudnunk kell, hogy ténylegesen milyen kompetenciákkal és milyen szinten kell a szervezetben dolgozóknak rendelkezniük;

- másrészt, amennyire csak a módszertani lehetőségek engedik, objektív képet kell kapnunk a kollégák (vagy kiválasztás esetén a potenciális munkatársak) valós kompetenciáiról.

A szervezeti kompetenciaigények felmérésének, valamint a munkatársak tényleges kompetenciamérésének és -értékelésének több módszere is létezik. Ezeket rendszereztem a 8. táblázatban.

8. táblázat: A szervezeti kompetenciák meghatározásának és a munkatársi kompetenciák mérésének és értékelésének legfontosabb módszerei

A szervezeti kompetenciák meghatározásának módszerei	A munkatársi kompetenciák mérésének és értékelésének módszerei
Megfigyelés	360 fokos értékelés
Interjú	90 fokos értékelés
Szakértői bizottság (fókuszcsoport)	Kompetencialapú interjú
Kérdőív	Assessment és development center
Dokumentumelemzés	Kompetenciamérő tesztek
	Önértékelő skálák

*Forrás: Nemeskéri-Pataki (2007), p. 87.; Mohácsi (1996), p. 8.; Bokodi (2014), p. 31. alapján a szerző saját szerkesztése*

Elsőként vizsgáljuk meg részletesebben a **szervezeti kompetenciák meghatározásának** néhány módszerét. Előre bocsátom, hogy a szervezeti kompetenciameghatározások fent felsorolt módszereit jellemzően a munkakörelemzések és -értékelések részeként szokták alkalmazni, de természetesen elképzelhető az is, hogy kizárólag a szervezeti kompetencia-szótár, illetve -térkép összeállítására használják azokat (Nemeskéri – Pataki, 2007).

1. **Megfigyelés** – Talán a legidőigényesebb módszer az adott munkakörben dolgozó munkatársak megfigyelése. Ebben az esetben a kompetencia-térkép készítője hosszabb időt tölt el a felmérni kívánt területen dolgozó munkatársakkal, és előre definiált szempontok szerint megfigyeli, hogy azok milyen feladatokat, illetve hogyan végeznek el. Az így összegyűjtött viselkedési mintákat azután tipizálják, és szakértők bevonásával meghatározzák, hogy az egyes magatartások mennyire járulnak hozzá a munkakör eredményes betöltéséhez (Nemeskéri – Pataki, 2007; Mohácsi, 1996).
2. **Interjú** – Ez a legismertebb és leggyakrabban alkalmazott módszere a kompetencia-térképek összeállításának. Az interjúknak többféle típusa is van. Elképzelhető, hogy a

munkakört betöltő személyekkel beszélünk az általuk végzett feladatokról és az azok által megkívánt viselkedési módokról, de az is lehetséges, hogy a vezetőket kérdezzük meg ugyanerről, vagy esetleg több érintett bevonásával csoportos interjút készítünk. Bármelyik módszer mellett tesszük is le a voksunkat, fontos, hogy megfelelően előkészítsük az interjút, kialakítsuk annak vázát, igyekezzünk minél inkább nyitott, a résztvevőket önálló gondolkodásra és véleményalkotásra készítő kérdéseket megfogalmazni. Fontos továbbá, hogy a kérdések alkalmasak legyenek az adott munkaterületen jelentkező tipikus hatékony és kevésbé hatékony viselkedési minták feltárására (Nemeskéri – Pataki, 2007). A szervezeti kompetenciák feltárására irányuló interjúk egyik legismertebb módszere a 4.1. részben már bemutatott viselkedési esemény interjú (McClelland – Dailey, 1973)

3. **Szakértő bizottság (fókuszcsoport)** – Ebben az esetben a szervezet szakértői bizottsága vagy bizottságai határozzák meg az egyes munkakörökhöz rendelt kompetenciákat, azok definícióját, a kompetenciát leíró viselkedési jegyeket, valamint a kompetenciaszinteket. A bizottságokban általában a szervezet vezetői, HR szakemberei, illetve az adott munkakörben kiemelkedően teljesítő munkatársak kapnak helyet (Mohácsi, 1996).
4. **Kérdőív** – A kérdőíveket leginkább a szervezeti alapkompentenciák feltérképezésére lehet használni, hiszen ezeket tudja a munkatársak nagyobb tömege hitelesen megítélni, és a standardok felállítása miatt fontos, hogy nagyszámú kitöltés érkezzon be. A kérdőívek esetében érdemesebb zárt kérdésekkel dolgozni, mert általában a résztvevők így nagyobb hajlandóságot mutatnak a válaszadásra. Ez viszont feltételezi, hogy már megfelelő képpel rendelkezünk az adott területről, szervezetről, vagyis a kérdőíveket más módszerekkel együtt, a korábban kapott eredmények validálására érdemes elsősorban használni (Nemeskéri – Pataki, 2007).
5. **Dokumentumelemzés** – A szervezeti kompetencia-térkép elkészítésének részét képezheti a témával kapcsolatos különböző személyügyi és szervezeti dokumentumok áttekintése, elemzése is (Nemeskéri – Pataki, 2007). A kompetenciák meghatározása során leggyakrabban használt dokumentumok a következők:
  - munkaköri leírások;
  - teljesítményértékelési lapok;
  - továbbképzési tervek;
  - különböző mérések eredményei (ez főként ipari környezetben releváns);

- teljesítménymutatók;
- szervezeti stratégiák.

Természetesen ez esetben is igaz az a társadalomtudományi szállóige, hogy „egy teszt nem teszt”, tehát a minél pontosabb eredmény érdekében célszerű többféle módszer kombinált alkalmazásával kialakítani a szervezeti kompetencia-térképeket.

Ha már pontos képpel rendelkezünk a szervezeti oldal elvárásairól, akkor fontos, hogy a **munkatársak vagy leendő kollégák kompetenciáit** is próbáljuk meg minél hitelesebben felmérni. A munkatársi kompetenciák méréséhez és/vagy értékeléséhez is többféle módszert alkalmazhatunk.

1. **360 fokos értékelés** – A 360 fokos értékelés a hazai és a nemzetközi szakirodalomban az egyik legtöbbet emlegetett, illetve a nagyvállalati gyakorlatban is előszeretettel használt módszer. (Carson, 2006; Gillespie, T.L., 2004; Toegel, G., Conger, J.A., 2003, Boda, 2016). Lényege, hogy az érintett – jellemzően vezető beosztású – munkatárs kompetenciáit több irányból is értékelik, vagyis ugyanazon szempontok mentén kap visszajelzést vezetőjétől, a vele azonos pozícióban lévőtől, beosztott kollégáitól és esetlegesen kulcs ügyfeleitől is. A módszer előnye, hogy bár a kompetenciaértékelés a megkérdezettek személyes tapasztalatán alapul, de a több oldalról érkező vélemények a legtöbb esetben növelik a végeredmény objektivitását. Fontos továbbá, hogy ennél a módszernél azok mondanak véleményt a munkatárs kompetenciáiról, akik a legjobban ismerik őt, hiszen vele dolgoznak nap mint nap. A 360 fokos értékelést használhatják teljesítményértékeléshez vagy belső kiválasztáshoz, esetleg karriermenedzsment programokban a résztvevők fejlődésének nyomon követéséhez.
2. **90 fokos értékelés** – Ezt a módszert tipikusan a teljesítményértékelés során alkalmazzák a kompetenciák visszajelzésére (Bokodi, Szakács G., Szakács É., 2012). A 90 fok ez esetben arra utal, hogy a munkatárs kompetenciáit csupán egy személy, általában a felettese értékeli. A módszer előnye, hogy viszonylag olcsó és a gyakorlatban könnyen megvalósítható, ugyanakkor az eredmények hitelességét ronthatja az értékelő pozitív vagy negatív irányú elfogultsága. Ezért fontos az értékelést végző vezetők felkészítése a feladatra.

3. **Kompetenciaalapú interjú** – Jellemzően a kiválasztásban használt kompetenciamérő módszer, amelynek lényege, hogy a jelöltnek olyan kérdéseket tesznek fel, amelyekből kiderül, hogyan használja a gyakorlatban a szervezeti kompetencia-térképben meghatározott kompetenciákat (Bokodi, 2014). Ha például a döntési kompetenciát szeretnék felmérni, akkor célszerű lehet rákérdezni arra, hogy milyen fontos döntést hozott az utóbbi időben; hogyan hozta meg az adott döntést; mennyire volt elégedett az eredménnyel; ha most kellene dönteni, mit csinálna másképp, stb.
4. **Assessment (AC) vagy Development Center (DC)** – A módszer jól alkalmazható mind a munkatárs-kiválasztásban, mind a képzési programok bemeneti és kimeneti kompetenciamérésekor (Bokodi, 2014). Az AC vagy DC lényege, hogy a résztvevőknek az adott munkaterületen jellemző élethelyzeteket kell megoldaniuk, és a szituációkban mutatott tényleges magatartásuk alapján értékelik kompetenciáikat. A módszer előnye, hogy az érintettek nem pusztán beszámolnak arról, hogyan viselkednek egy-egy helyzetben, hanem ténylegesen látni lehet reakcióikat, így hitelesebb kép alakítható ki kompetenciaszintjükéről. Ugyanakkor mindez csak abban az esetben igaz, ha az AC vagy DC gyakorlatai jól megtervezettek, vagyis alkalmasak a felmérni kívánt kompetenciák megjelenítésére, az értékelési szempontok kidolgozottak, az értékelők pedig alaposan felkészültek a feladatra.
5. **Kompetenciamérő tesztek vagy egyéb szimulációs feladatok** – A kompetenciamérő tesztekben a résztvevőknek a kompetenciákat megragadó faktorok mérésére alkalmas feladatokat kell megoldaniuk. Mivel a feladatoknak van jó megoldásuk, amivel az érintettek eredménye összehasonlítható, ez esetben valóban kompetenciamérés és nem értékelés történik. Elvben tehát ez a módszer az összes közül a legobjektívebb, ugyanakkor, ha a feladatok nem megfelelően megtervezettek (pl. túl egyszerűek vagy éppen túl komplikáltak, esetleg nem a kompetencia lényegi elemeit mérik), akkor meglehetősen torz eredmények születhetnek, amelyek ráadásul a magas fokú validitás benyomását keltik mind a mérés résztvevőiben, mind a szervezeti szereplőkben. Ezen a ponton fontosnak tartom előre vetíteni, hogy a közszolgálati alapkompenciák mérésére használt Alapkompétencia Vizsgáló (AKV) teszt feladatai úgy lettek kialakítva, hogy a teszt hiteles és objektív képet adjon a résztvevők kompetenciaszintjéről (Malét-Szabó és mts., 2021). A gondos, tudományosan is megalapozott tervezésnek köszönhetően tehát ez esetben a teszt valóban az egyik leghatékonyabb kompetenciamérő módszer.

6. **Önértékelő kompetenciaskálák** – A kompetenciaértékelés egyik legegyszerűbb és legkézenfekvőbb módja, ha megkérdezzük az érintetteket arról, mit gondolnak saját kompetenciáikról. A módszer legnagyobb veszélye az, hogy a résztvevők sokszor nem látják hitelesen saját viselkedésüket és/vagy nem tudják pontosan, hogy mit jelent egy-egy kompetenciamegnevezés. Ezért az önértékelések gyakran téves eredményt adnak. Ugyanakkor, ha sok embert akarunk egyszerre felmérni, és nincs lehetőségünk interjú készíteni vagy más személyeket (pl. vezetőket) bevonni a vizsgálatba, akkor az önértékelő skálák alkalmazása praktikus módszer egy adott célcsoport kompetenciáinak megismeréséhez. Ezért ezt a módszert tipikusan kutatásokban és kevésbé a szervezeti gyakorlatban használják.

Miután áttekintettük a szervezeti kompetenciaelvárások létrehozásának lehetséges módszereit, valamint a munkatársak valós kompetenciaméréséhez, illetve értékeléséhez használható eljárásokat, nézzük meg, hogy ezek az eszközök hogyan jelennek meg a közszolgálatban, és a szervezetek milyen kompetenciakövetelményeket támasztanak a pályakezdőkkel szemben.

#### **4.7. KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK**

A különböző céllal készülő kompetencia-rendszerek létrehozásának kezdeményezése nagyjából a 90-es évek vége óta van jelen a magyar közszolgálatban. A teljesség igénye nélkül, a 9. táblázatban azokat a nagyobb volumenű, publikált vizsgálatokat gyűjtöttem össze, amelyekben valamilyen HR tevékenység megalapozásához kapcsoló kompetenciafelmérés, illetve kompetenciamodell-kidolgozás történt.

9. táblázat: Kompetenciamérések és kompetenciamodellek a közszolgálatban – történeti áttekintés

Rendvédelem	Közigazgatás	Mindkét terület
<p><b>1999–2006 Forrás projekt</b> (Szakács G., 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kompetenciaalapú munkakörelemzés és értékelés módszertanának kidolgozása, munkaköri családok kialakítása</li> <li>– munkaköri kompetenciakövetelmények létrehozása és ehhez igazodó kompetencia-térképek készítése</li> </ul>	<p><b>2006 TÉR projekt</b> (Szakács G., 2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– új típusú teljesítményértékelési rendszer és az ahhoz kapcsolódó kompetenciamodell kidolgozása</li> </ul>	<p><b>2012–2014 MÉR-pilot, majd MAR projekt</b> (Szakács G., 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– az egységes közszolgálati életpályák kialakításához kapcsolódóan munkaköri kompetenciák definiálása</li> </ul>
<p><b>2005–2007 Twinning projekt</b> – A Forrás projekt folytatása Twinning finanszírozással (Hegyi – Szeles, 2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kompetencia-térképek elkészítése</li> <li>– kompetenciaalapú kiválasztás, beválás teljesítményértékelés, illetve képzés lehetőségeinek feltárása</li> </ul>	<p><b>2007–2008 MÉR projekt</b> (Szakács G., 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– a köztisztviselők munkakörelemzéséhez és értékeléséhez kapcsolódóan a köztisztviselői kompetencia-szótár megalkotása</li> </ul>	<p><b>2012–2014 Egységes közszolgálati vezetői kompetencia-rendszer</b> (Malét-Szabó, 2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– a közszolgálati életpálya-modell kialakításához kapcsolódóan egységes vezetői kompetenciák definiálása és egységes, kompetenciaalapú vezető-kiválasztási rendszer létrehozása</li> </ul>
		<p><b>2013-tól Új közszolgálati TÉR</b> (Szakács G., 2020):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– az egységes közszolgálati életpályák kialakításához kapcsolódó új teljesítményértékelési rendszer kompetenciáinak kidolgozása</li> </ul>

Forrás: Hegyi-Szeles, 2016; Malét-Szabó, 2016; Szakács, 2014; Szakács, 2020 alapján a szerző saját szerkesztése



A táblázatból látható, hogy az elmúlt húsz évben a közszolgálati kompetenciamodellek kidolgozása valamilyen formában – leggyakrabban a munkakör-értékelési és a teljesítménymenedzsment projektekhez kapcsolódva – mindig „napirenden” volt. Ugyanakkor a különböző kezdeményezések, illetve azok eredményeként megalkotott kompetencia-rendszerek nem tudtak a szervezeti kultúrában gyökeret verni. Ennek a helyzetnek a megszüntetése, valamint az egységes elveken nyugvó közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodási rendszer megalapozásának érdekében alakult meg a KÖFOP 2.1.5. „Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében az úgynevezett alapkompentencia-kutatócsoport (Malét-Szabó, 2016). A kutatócsoport célkitűzése tehát egy közös elveken nyugvó, a rendvédelemben és a közigazgatásban egyaránt alkalmazható alapkompentencia-rendszer kidolgozása volt. A modell kialakításánál fontos szempont volt az empirikus érvényesség és megbízhatóság, ezért a 4.6. részben bemutatott szervezeti kompetencia-igényfelmérő módszerek közül többet is alkalmaztak a rendszer létrehozása során. A kutatás az alábbi főbb fázisokban zajlott (Malét-Szabó és mts., 2018):

- 1. Korábban kidolgozott kompetenciamodellek dokumentumelemzése** – Az első lépés a már korábban valamilyen okból részben vagy teljesen kidolgozott kompetencia-rendszerek felülvizsgálata és az azokban szereplő kompetencialisták áttekintése volt. A dokumentumelemzés eredményeként a kutatók a rendészeti alapkompentenciákat (Szelestey, 2007), az új TÉR közös közszolgálati kompetenciáit (Bokodi, Szakács G., Szakács É., 2012), valamint a versenyképességet befolyásoló EU kompetenciákat (Karcics, 2007) vették figyelembe. Ennek megfelelően a következő kompetenciákkal való további munkára tettek javaslatot: *önfejlesztési, teljesítményfejlesztési készség; szabálytudat és fegyelmezettség; alkalmazkodás; rugalmasság; döntési képesség; együttműködés, csapatmunka; felelősségvállalás; problémamegoldó képesség; konfliktuskezelés; kommunikációs készség; önbizalom, magabiztosság; önállóság; önkontroll; pszichés terhelhetőség; empátia; minőségre törekvés; teljesítményorientáció; szervezőkészség; ügyfél- és szolgáltatás-központúság; kreativitás; helyzetfelismerő képesség; szervezet iránti elkötelezettség.*
- 2. Interjúk kutatás** – A kutatás második fázisában a közigazgatási és a rendvédelmi szervezetek vezetőivel, szakértőivel készített interjúk zajlottak. A kvalitatív vizsgálat célja azt volt, hogy a megkérdezettek önállóan definiálják, hogy az eredményes munkavégzés

érdekében milyen kompetenciákra van szüksége egy, a közszolgálatba belépő pályakezdőnek. Az interjúk kutatás lejegyzett szövegeit a kutatócsoport tagjai tartalomelemzéssel vizsgálták, és ennek alapján a következő nyolc kompetenciát tudták azonosítani: *döntéshozatali képesség; empátia; erkölcsösség; fegyelmezetttség; felelősségvállalás; határozottság; magabiztosság; önfejlesztés; szakmai ismeret.* Az interjúk vizsgálatokkal kapcsolatban ki kell emelni, hogy amíg a rendvédelmi szervezetek igen nagy számban (csak a rendőrség esetében 78 résztvevővel) képviseltették magukat a mintában, addig a közigazgatás területéről mindössze 10 interjúalanyt vontak be. Ez az aránytalanság némiképp torzíthatja az eredményeket, és előfordulhatott, hogy a rendvédelmi szempontok túlsúlyba kerültek a kompetenciák azonosítása során.

3. **Online kérdőíves vizsgálat** – A dokumentumelemzéssel és az interjúkkal azonosított kompetenciák egységesítése után a kutatók egy 19 tételből álló alapkompentencia-listára, illetve az egyes kompetenciák tartalmát megragadó 3–6 viselkedéses jegyre tettek javaslatot. A szóban forgó kompetenciákat és viselkedéses jegyeket értékelték a kérdőíves felmérésbe bevont résztvevők. A kompetenciák esetében a szerzők szoros választásos eljárást alkalmaztak, vagyis a megkérdezetteknek a teljes listából kellett kiválasztaniuk
- a szervezetükben való hatékony munkavégzéshez nélkülözhetetlen öt kompetenciát;
  - a saját szakterületükön nélkülözhetetlen kompetenciákat;
  - valamint azokat a kompetenciákat, amelyek legkevésbé járulnak hozzá a szervezeti hatékonysághoz.

A viselkedéses jegyeket 11 fokú Likert-skálán pontozták a résztvevők aszerint, hogy mennyire tartják azokat általában véve fontosnak, illetve mennyire jelentősek az ő szakterületükön. Az online kérdőívek kitöltési arányában a közigazgatás korábban látott „hátránya” már nem jelenik meg. A rendőrség részéről 378 fő, a közigazgatási szervezetekből 371 fő kapcsolódott be ebbe a kutatási szakaszba. Az eredmények kiértékelése után született meg az összesen tíz kompetenciából álló lista, amelyben az egyes kompetenciák tartalma – a viselkedéses jegyek feldolgozásából származó tanulságok beépítése miatt – már némiképp eltért az eredetitől. Ez a tíz kompetencia a következő volt: *döntési képesség; érzelmi intelligencia (vagy éntudatosság, önszabályozás és éntudatosság, érzelmi tudatosság); felelősségvállalás; kommunikációs készség; önállóság; problémamegoldó képesség; pszichés terhelhetőség; szabálytudat, fegyelmezetttség;*

*szakszerűség, hatékonyság (vagy szakszerű és minőségi munkavégzés, pontosság, minőségi munkavégzés és célorientáció, precizitás, szakszerű munkavégzés); társas kapcsolatok hatékony kezelése – együttműködés.*

Lényeges, hogy a fenti kompetenciák megítélésében nem volt jelentős eltérés a szervezettípusok között, vagyis a kompetenciák valóban az egységes közszolgáltatásigot tükrözték, „rendvédelmi” vagy „közigazgatási” karaktereket nem lehetett azonosítani.

4. **Fókuszcsoporthos vizsgálat** – A kutatás befejező szakaszában fókuszcsoporthos vizsgálatokat végeztek. A gyakorló szakemberekből álló, rendvédelmi, közigazgatási és vegyes profilú fókuszcsoporthos feladata volt a kérdőíves vizsgálat eredményeként létrejött kompetenciák véglegesítése és definiálása. Ez esetben sem volt jelentős eltérés a különböző csoportok véleménye között, ami tovább erősítette azt a feltevést, hogy a közszolgálat különböző területein ugyanazokkal az alapvető kompetenciákkal kell a pályakezdőknek rendelkezniük. Fontos azonban, hogy a fókuszcsoporthosban felmerült további két kompetencia – vagyis a határozottság, magabiztosság és a konfliktuskezelés –, amelyeket a szakértői csoportok javaslatára a kutatók beemelték a végső alapkompethenciák közé.

A felvázolt folyamat végeredményeként a kutatócsoport a 10. táblázatban összegzett tizenkét közszolgálati alapkompethenciát, azok definícióit és hozzájuk tartozó viselkedéses jegyeket azonosított.

10. táblázat: Egységes közszolgálati alapkompenciák

Sorszám	Név	Definíció	Viselkedéses jegyek
I.	Döntési képesség	Felismeri a döntéshelyzeteket és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket meghozza.</li> <li>- A rendelkezésre álló információk alapján a leghatékonyabb döntést hozza meg.</li> <li>- A helyzethez mérten időben hozza meg a döntést.</li> <li>- A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, és azokat továbbítja.</li> </ul>
II.	Együttműködés	Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad.</li> <li>- A feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre.</li> <li>- Tevékenységét összehangolja munkatársaival.</li> <li>- Közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére.</li> <li>- Felismeri az együttműködés akadályait, és törekszik azok elhárítására.</li> </ul>
III.	Érzelmi intelligencia	Felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tisztában van saját érzelmi állapotával.</li> <li>- Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között.</li> </ul>

Sorszám	Név	Definíció	Viselkedési jegyek
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- A hatékony érzelemkezelés eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően alakítja.</li> <li>- A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja.</li> <li>- Mások érzelmi állapotát törekszik a helyzetnek megfelelően befolyásolni.</li> <li>- Uralkodik az indulatain.</li> <li>- Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon.</li> <li>- Munkája során előítéletektől mentesen viselkedik.</li> </ul>
IV.	Felelősségvállalás	A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.</li> <li>- Vállalja döntései következményét.</li> <li>- Tetteiről számot mer és tud adni.</li> </ul>
V.	Határozottság, magabiztosság	Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.</li> <li>- Fellépése határozott és magabiztos.</li> </ul>
VI.	Hatékony munkavégzés	Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.</li> <li>- Önfellesztési igény jellemzi.</li> <li>- A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét.</li> <li>- Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja.</li> <li>- Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.</li> </ul>

Sorszám	Név	Definíció	Viselkedéses jegyek
VII.	Kommunikációs készség	Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban.</li> <li>– Érthetően fejezi ki magát szóban.</li> <li>– Amikor kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik.</li> <li>– Megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony feladat-végrehajtáshoz szükségesek.</li> </ul>
VIII.	Konfliktuskezelés	Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül.</li> <li>– Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.</li> <li>– Érthetően fejezi ki magát szóban.</li> </ul>
IX.	Önállóság	Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Számára meghatározott feladatok ellátása során nem igényel útmutatást.</li> <li>– Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait.</li> </ul>
X.	Problémamegoldó készség	Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Képes a felmerülő problémákat azonosítani.</li> <li>– Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezheti.</li> <li>– Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghezviszi / vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.</li> </ul>

Sorszám	Név	Definíció	Viselkedéses jegyek
XI.	Pszichés terhelhetőség	Nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stresszes helyzetben is hatékony teljesítményt nyújt.</li> <li>- Felmerülő akadályok ellenére is hatékony teljesítményt nyújt.</li> <li>- Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.</li> <li>- Váratlan helyzetekben is hatékony teljesítményt nyújt.</li> <li>- Alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz és helyzetekhez.</li> <li>- Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.</li> </ul>
XII.	Szabálykövetés, fegyelmezettség	Képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat.</li> <li>- A normákat helyesen, az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza.</li> <li>- Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat.</li> </ul>

Forrás: Malét-Szabó és mts. (2018), p. 67-69.

A közszolgálati alapkompenciák létrehozása után – mesterséges intelligencia segítségével – alakították ki az egyes munkaköri csoportokkal kapcsolatos kompetenciaelvárások rendszerét, vagyis az úgynevezett neurális modelleket (Malét-Szabó és mts., 2018). Emellett megtörtént a kompetenciák mérésére szolgáló Alapkompencia Vizsgáló tesztrendszer összeállítása is (Malét-Szabó és mts., 2021). A közigazgatás területén a központi hivatalok, a területi hivatalok, a járási hivatalok, az önkormányzatok és az autonóm szervezetek belépő állományára dolgozták ki az alapkompenciákra épülő neurális modelleket (Malét-Szabó, 2019a). Ezen kívül a fent felsorolt szervezettípusokra vonatkozóan még 2013-ban elkészültek a vezetői neurális modellek (Malét-Szabó, 2014), 2017-ben pedig a rendvédelemben, illetve a közigazgatásban is érvényes mentori neurális modellek (Malét-Szabó, 2021). Az elmúlt években a rendvédelem területén további neurális modelleket is kidolgoztak, úgymint: irányítói munkakörre vonatkozó modell, tehetség modell, támogató modell (Malét-Szabó, 2019b), mindemellett pedig az alapkompenciák mérése az alkalmassági vizsgálat részévé vált, így komplex, empirikus eredményeken alapuló adatgyűjtés kezdődhetett meg a pályakezdők kompetenciáira vonatkozóan (Malét-Szabó – Takács-Fehér, 2021).

Sajnos a rendszer kidolgozása óta a közigazgatás területén a pályakezdők alapkompenciáinak mérése nem vált gyakorlattá. Így nem születtek empirikus adatok sem a szervezeteknél elhelyezkedő pályakezdők, sem az NKE ÁNTK hallgatóinak kompetenciaszintjére vonatkozóan. Fontos továbbá, hogy a projektben létrehozott Alapkompencia Vizsgáló tesztrendszer olyan bonyolult, sokféle feladatot és önértékelő skálát magába foglaló vizsgálati módszer, amelynek felvétele csak a hozzá kifejlesztett informatikai rendszer segítségével képzelhető el, vagyis saját empirikus kutatásomban ezt sajnos nem tudtam használni. Ezért az alapkompenciákat önértékelő skálák segítségével vizsgáltam mind a szervezetek, mind a pályakezdő hallgatók esetében.

## **1.8. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK MEGFOGALMAZÁSA**

Ebben a fejezetben a pályakezdők kompetenciáival foglalkoztam, így készítve elő az empirikus részben végzett közigazgatási pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciafelméréseket. A fejezet elején a kompetenciát az ismeretek, a képességek és az attitűdök összességéként definiáltam, amely meghatározza az egyén konkrét munkaterületen elért teljesítményét, és megnyilvánul az egyén viselkedésében, ezért mérhető, illetve fejleszhető. Ezt követően kiemeltem, hogy a kompetenciák három alapvető összetevőből épülnek fel, úgymint: kognitív komponensek



(ismeretek, tudáselemek); készségek, képességek, jártasságok; konstruktív elemek (attitűdök, énkép, önértékelés). Elkülönítettem továbbá a kulcs-, a szakmaspecifikus és a szervezeti alap-, illetve munkaköri kompetenciákat, kiemelve, hogy munkám során elsősorban a szervezeti alapkompenciákra fókuszálok, hiszen ezek mutatják meg, hogy a szervezetbe belépő pályakezdőknek – szakterülettől függetlenül – milyen kompetenciaelvárásoknak kell megfelelniük. A kompetenciamegfelelés, kompetenciadeficit és kompetenciaszufficit fogalmainak tisztázása során nemzetközi és hazai kutatási eredményekre hivatkozva bemutattam, hogy a pályakezdők munkahelyi elégedettsége, illetve szervezeti elkötelezettsége pozitívan korrelált a szervezeti kompetenciaszintnek való megfeleléssel. Ez azt jelenti, hogy ha a pályakezdők akár pozitív (kompetenciaszufficit), akár negatív (kompetenciadeficit) irányban jelentősen eltérnek a szervezeti elvárásoktól, akkor kevésbé lesznek elégedettek az adott munkahellyel, és megnő a szervezet elhagyásának esélye.

A fejezet következő részeiben összegeztem a szervezeti kompetenciaelvárások definiálásának lehetséges módszereit, valamint a munkatársak kompetenciamérésének eszközeit. Végül bemutattam a közszolgálati alapkompenciák kidolgozásának folyamatát, az alapkompenciák definícióit, illetve a hozzájuk kapcsolódó viselkedési jegyeket.

Az empirikus kutatási részben arra teszek kísérletet, hogy felmérjem a közszolgálati alapkompenciákkal kapcsolatos szervezeti elvárásokat, és összevessem ezeket az eredményeket az NKE ÁNTK hallgatóinak kompetencia-önértékelésével, így vizsgálva meg a közigazgatási pályakezdők kompetenciadeficit és -szufficit területeit.

## 5. PÁLYAKEZDŐK MENTORÁLÁSA – ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

### 5.1. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ ALAPFOGALMAI

Az empirikus kutatásomat megalapozó szakirodalmi áttekintés utolsó fejezetében a mentorálással foglalkozom. A témát vizsgáló hazai és nemzetközi kutatási eredmények áttekintő bemutatásával a mentori folyamat szervezeti integrációt támogató szerepére és az ennek következményeként azonosítható pozitív hatásokra (pl. motiváció erősödése, kompetenciák fejlődése) szeretném felhívni a figyelmet. A fejezetet kezdjük a munkahelyi szocializáció fogalmának értelmezésével!

A munkahelyi szocializációnak számos definíciója ismert a menedzser irodalomban (Van Maanen – Schein, 1979; Louis, 1980; Haueter, Macan, Winterc, 2001.; Feldman, 1981). Ezek a meghatározások – bár a megfogalmazás módjában különböznek egymástól – egyöntetűen hangsúlyozzák, hogy a szocializáció folyamatában az egyén egy új munkahelyi szerepet sajátít el, és megismeri az ahhoz kapcsolódó szervezeti értékeket, attitűdöket, szokásokat, szociális készségeket és szakmai elvárásokat. Úgy is mondhatjuk, hogy egyrészt integrálja, „belsővé teszi” a szervezet kultúráját, másrészt megtanulja, hogy az általa betöltött munkahelyi pozícióhoz milyen szakmai és viselkedésbeli elvárások tapadnak. Ezek az elvárások sok esetben újszerűek a belépő számára, különösen, ha pályakezdőről van szó, aki korábban egyáltalán nem volt még hasonló helyzetben. A sikeres beilleszkedés érdekében tehát az új belépőnek módosítania kell viselkedését (Móré, 2012). Ugyanakkor fontos, hogy a hatás kölcsönös, hiszen az új munkatárs is „hozza magával” a személyiségét, az értékeit, az attitűdjeit, az előzetes tapasztalatait, és ezzel formálja a szerepet, amelyet „magára ölt” (Korte, 2007).

A szocializáció során tehát a szerepnek és viselőjének „össze kell csiszolódnia”, ami általában hosszadalmas, időnként intra- és interperszonális konfliktusokkal is kísért folyamat, sikeressége pedig több szempontból is kritikus lehet a szervezetre nézve (Bauer és mts. 1998):

- Egyrészt **megerősíti vagy gyengíti a szervezetben maradás szándékát** – a sikertelen szocializáció egyenes következménye a munkahely idő előtti elhagyása, ami rendkívül költséges a szervezet számára.
- Másrészt **előre vetíti az új munkatársak jövőbeli viselkedését**. A szocializáció hosszú távú hatással van a munkatársak viselkedésére és attitűdjére, vagyis mindazok a szokások,

értékek, hiedelmek, berögzült magatartások, amelyeket az első időszakban elsajátítanak az új belépők, alapvetően meghatározzák azt, hogyan fognak a későbbiekben viselkedni. Ezért a szocializáció során felvett esetleges rossz mintákat később nagyon nehéz megváltoztatni.

- Harmadrészt **meghatározza a szervezeti kultúra tovább örökítésének jellegét.** A szocializáció az elsődleges mechanizmus, amelynek révén a szervezet az új tagokra „örökíti” a szervezeti kultúrát. Lényeges tehát, hogy az új belépő mit tanul meg ebből a kultúrából, mert ő is azt fogja a majdani újoncoknak továbbadni.
- Végül **felfedi a szervezeti kultúra tényleges értékeit.** A szocializáció kritikus mechanizmus, amelynek során az új belépő megismeri a szervezet valódi „arcát”. Többé-kevésbé minden szervezet másnak látszik kívülről, mint belülről (Bakacsi, 2015). Ezért sokszor előfordul, hogy az új munkatársak előzetesen más képet alakítanak ki magukban az adott területről, mint amikor valóban bekerülnek a szervezetbe. A szervezet megítélését, a munkakörnyezettel való megelégedést pedig nagyban befolyásolja, hogyan találkozik egymással az „idea” és a „realitás”.

Összességében tehát a szocializáció minőségének jelentős befolyása lehet mind a szervezetre, mind az egyénre nézve.

Lényeges továbbá, hogy a szocializáció megtörténhet spontán módon, ilyenkor a munkatárs önálló „**beilleszkedéséről**” beszélünk, vagy tervezett, tudatos, a szervezet által támogatott formában is, ez a „**beillesztés**” (Kozák, 2014a). A vonatkozó kutatások szerint ez utóbbi esetben az új munkatárs nemcsak könnyebben és eredményesebben integrálja a szervezeti kultúrát, hanem hamarabb válik a közösség produktív tagjává, növekszik a biztonságérzete, és megerősödik benne az a meggyőződés, hogy jól döntött, amikor a szervezethez csatlakozott (Matiscsákné, 2012; Kramer, 2010; Lawson, 2006). Mindennek eredményeként pedig növekszik a szervezettel való megelégedettség mértéke, és csökken a munkahely korai elhagyásának esélye (Westwood, 2005). A fenti eredményekkel összhangban úgy vélem, hogy ha a munkahelyi környezet támogatja az új belépő szocializációját, akkor hamarabb ismeri meg a szervezeti kompetenciaelvárásokat, könnyebben azonosítja és fejleszti esetleges hiányosságait, ezáltal pedig több sikert élhet meg, ami vagy megerősíti eredendő belső motivációját, vagy hozzájárul a külső motiváció belsővé tételéhez. A munkahelyi szocializáció támogatásának talán legismertebb formája pedig a mentorálás. A következőkben erről lesz szó.

## 5.2. A MENTORÁLÁS FOGALMA ÉS CÉLJAI

A mentorálás klasszikus értelmezése, amely szerint a folyamatban egy idősebb, bölcsebb, tapasztaltabb személy adja át tudását egy fiatalabbnak, egészen az ókorig nyúlik vissza (Ragnis – Kram, 2007). Napjainkra az eredeti jelentés több szempontból is változott. Egyrészt a mentorálás már nem feltétlenül idős és fiatal között valósul meg, hiszen egyre több területen alkalmazzák a kortárs mentorálást (Szakács G., 2015a). Másrészt a tudásátadás mellett (vagy a helyett) a mentorálás ma már irányulhat (Szakács G., 2015a)

- a diverzitás erősítésére (pl. női karrier programok);
- a társadalmi felzárkóztatás támogatására (pl. hátrányos helyzetű fiatalok mentorálása);
- a szervezeti integráció elősegítésére (pl. új belépők mentorálása);
- a generációk közötti megértés és elfogadás növelésére (pl. reverse mentoing);
- a különböző gazdasági szereplők és szektorok közötti átjárás biztosítására (pl. cross-mentoring programok);
- karriertámogatásra (pl. vezetői utánpótláshoz kapcsolódó mentoring programok).

Végül a mentorok és a mentoráltak szerepe is átalakult. Bár sok esetben még érvényesülnek a tradicionális szerepfelosztások, de látunk példát arra is, hogy a fiatalabb vagy a hierarchiában a másik félnek alárendelt személyből lesz mentor, és az idősebb, tapasztaltabb egyén pedig mentorálttá válik (Finkelstein, Allen, Rhoton, 2003).

Összességében tehát a mentoringot egyre inkább tekinthetjük egy átfogó, szervezetfejlesztési módszernek (Farkas, 2009), amely két személy (mentor–mentorált) vagy egy egyén és egy csoport (mentor–mentorált team) interperszonális viszonyára épül, és amelyben az egyik fél a másik terveinek megvalósulását, kognitív érzelmi és szociális gazdagodását támogatja. A mentorálás tehát sokféle nézőpont és cél szintetizálására lehetőséget ad, de a következőkben kizárólag a téma szervezeti vetületével és ezen belül is kifejezetten az új belépők mentorálására vonatkozó sajátosságokkal foglalkozom majd.

Ebből a szempontból tekintve Kram (1985) szerint a mentorálás alapvetően két funkciót tölt be: egyrészt segíti a mentorált karrierindítását és karrierépítését, másrészt pszichoszociális támogatást nyújt a számára. A **karriertámogatáshoz** kapcsolódó legfontosabb mentori feladatok a következők:

- szakmai tudásátadás;
- a szervezettel kapcsolatos ismeretek átadása;

- a mentorált szakmai, személyes és társas kompetenciáinak fejlesztése;
- szervezeti kultúra értékeinek, szokásainak, elvárásainak közvetítése;
- a mentorált „szponzorálása”, láthatóvá tétele a munkatársak és a vezetők számára;
- a mentorált eredményeinek közvetítése, „kihangosítása”;
- a szakmai gyakorlat megszerzésének támogatása;
- a mentorált karrierlehetőségeinek bemutatása;
- a mentorált egyéni céljainak és a szervezeti céloknak az összehangolása.

A **pszichoszociális** támogatáshoz pedig az alábbi mentori tevékenységek kötődnek:

- a mentorált meghallgatása, odafigyelés az általa végzett munkára;
- a mentorált tevékenységére vonatkozó visszajelzés, értékelés;
- pozitív, támogató emberi kapcsolat kialakítása a mentorálttal;
- segítségnyújtás a mentorált gondjainak, problémáinak megoldásához;
- a belső motivációt támogató munkahelyi légkör megteremtésével a mentorált motivációjának erősítése;
- ha szükséges, akkor kiállás a mentorált mellett, a mentorált érdekeinek „megvédése”;
- ha szükséges, akkor kiállás a mentorált mellett, a mentorált érdekeinek „megvédése”;
- a mentorált aktív bevonása a közösség életébe, segítségnyújtás a társas kapcsolatok kialakításához;
- a mentorált sikereinek megünneplése.

A felsorolt feladatokból is látható, hogy amíg a karriertámogató funkció inkább a szervezet oldaláról ragadja meg a mentorálást, addig a pszichoszociális funkció a mentor–mentorált közötti kapcsolat emberi oldalát írja le, és bár a legtöbb mentori folyamat többé-kevésbé mindkét funkciót kielégíti, a hangsúlyokban jelentős különbségek lehetnek. Ezeket az eltéréseket mutatom be a következőkben az úgynevezett formális és informális mentorálás differenciálásával.

### **5.3. FORMÁLIS ÉS INFORMÁLIS MENTORÁLÁS**

A formális és az informális mentorálás közötti legfontosabb különbség, hogy amíg az első szervezeti kezdeményezésre indul, addig az utóbbi többé-kevésbé spontán módon alakul ki. A két mentori forma legfontosabb ismertetőjegyeit a 11. táblázat tartalmazza.

11. táblázat: A mentorálás funkcióihoz kapcsolódó feladatok

	<b>Formális mentorálás</b>	<b>Informális mentorálás</b>
<b>Formalitás</b>	Tervezett és tudatos folyamat, ami jellemzően a szervezeti vezetés kezdeményezésére indul.	Teljesen vagy részben ad hoc módon induló, előre meg nem tervezett folyamat, ami a felek kölcsönös érdeklődésén vagy a helyi vezetés informális kezdeményezésén alapul („jön egy új kolléga, légy szíves, figyelj oda rá egy kicsit”).
<b>Célok jellege</b>	Előre definiált célok és az azokhoz kapcsolódó feladatok megvalósítása mentén szerveződik.	A célok és a feladatok spontán módon, az aktuális helyzetnek megfelelően formálódnak.
<b>Szervezeti kontextus – résztvevők köre</b>	Szélesebb szervezeti kontextusba illeszkedik, vagyis valamilyen formában a szervezet vezetőit, HR és más szakértőit is bevonják a folyamatba.	Jellemzően csak a mentor és mentorált érintett a folyamatban, előfordulhat, hogy más nem is tud a mentorálásról a szervezetben.
<b>Mentorok kiválasztása és felkészítése</b>	A mentorok előre meghatározott elvek szerinti kiválasztása és felkészítése a feladatra.	Nincs sem mentorkiválasztás, sem felkészítés. A mentorok általában saját maguk jelentkeznek a feladatra, és személyes tapasztalataikból építkezve látják el azt.
<b>Mentor – mentorált párok összeállítása</b>	A mentor és mentorált párosítása előre meghatározott elvek szerint, a szervezet kezdeményezésére történik.	A mentor és a mentorált szimpátia alapon választja ki egymást, a szervezet nem vagy alig szól bele abba, hogy ki kit mentoráljon.
<b>A mentorok részvételének keretei</b>	A mentorálás a mentor hivatalos elfoglaltsága, ezért díjazást vagy valamilyen egyéb kedvezményt (pl. munkaidő-elszámolás) kap érte.	A mentorálást a mentor önkéntes alapon végzi, nem része a hivatalos tevékenységének, ezért nem is kap érte díjazást vagy egyéb kedvezményt.
<b>Dokumentáció</b>	A mentorálás pontosan adminisztrált, ennek eredményeként a külső szemlélők számára is nyomon követhető a folyamat. A szervezet vezetése gyakran igényt is tart a mentori folyamat tartalmának és eredményeinek megismerésére.	A mentorálás nincs dokumentálva, a szervezet vezetői maximum a mentor és mentorált informális beszámolóiból tájékozódnak a mentorálás eseményeiről és annak eredményéről.

	Formális mentorálás	Informális mentorálás
<b>A fejlesztés jellege</b>	A szakmai gyakorlat megszerzésének támogatása.	A mentorált aktív bevonása a közösség életébe, segítségnyújtás a társas kapcsolatok kialakításához.

*Forrás: Bozionelos (2004), p. 24-46.; Kram (1985), p. 26-32.; Allen és mts. (2004), 127-136. alapján a szerző saját szerkesztése*

A táblázatból kitűnik, hogy míg a formális mentorálás inkább a karriertámogatási funkció megvalósuláshoz járul hozzá, addig az informális mentorálásban erősebb a pszichoszociális jelleg (Ragnis – Kram, 2007). Ezért a szakirodalomban több helyen is hangsúlyozzák, hogy a formális mentorálás kedvezőbb a szervezeti célok megvalósulása szempontjából, mint az informális (Bozionelos, 2004; Kram, 1985; Allen és mts., 2004). Kozák (2014b) az alábbi szempontokat emelte ki a formális mentorálás előnyeiként:

### **1. A formális mentorálás előnyei a mentorált számára:**

- a szervezeti kultúra hatékonyabb elsajátítása;
- a szervezeti szereppel való könnyebb azonosulás;
- világosabb kép a szervezeti karrierlehetőségekről;
- szakmai és emberi támogatás, az elakadások gördülékenyebb megoldása.

### **2. A formális mentorálás előnyei a mentor számára:**

- a szervezeti megbecsülés növekedése;
- szakértelmének és személyes kvalitásainak elismerése;
- önbizalom és elégedettség érzet a mentorált sikerei láttán;
- egy új, motiváló feladat, ami megtöri a szokásos tevékenység esetleges monotonitását;
- sok esetben (bár nem mindig) díjazás és/vagy egyéb juttatások;
- fejlődési lehetőség mind a formális mentorképzések, mind a folyamat által.

### **3. A formális mentorálás előnyei a szervezet számára:**

- a program világosabb, átláthatóbb működése;
- a folyamat céljainak szabályozhatósága;
- lehetőség a közbeavatkozásra;
- a mentorokon keresztül a szervezet számára alapvetően fontos üzenetek eljuttatása a mentoráltakhoz;
- a mentoráltak hamarabb válnak a szervezet produktív tagjaivá.

Látjuk tehát, hogy a formális mentorálásnak számos pozitív hozadéka van minden érintettre nézve, ugyanakkor más kutatások az informális mentorálásban rejlő lehetőségekre hívják fel a figyelmet (Inzer – Crawford, 2005; Baugh – Fagenson-Eland, 2007). A kölcsönös szimpátián alapuló választás miatt ugyanis ez esetben a mentoráltak nagyobb bizalommal fordulnak a mentor felé, mint a formálisban. Ennek eredményeként a köztük lévő személyes kapcsolat általában mélyebb, a mentoráltak szívesebben osztják meg tapasztalataikat, kérdéseiket, mert nem tartanak attól, hogy a mentor ezeket „jelenteni” fogja a vezetőségnek. A kötetlenebb keretek (pl. adminisztrációs kötelezettség hiánya) vonzóbbak a mentoroknak is, akik ez esetben inkább belülről, mint kívülről motiváltak, tehát eleve szívesebben vesznek részt a folyamatban. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy ezek az eredmények többnyire olyan amerikai nagyvállalatokban születtek, amelyekben a szervezeti kultúra erősen tudásközpontú, és amelyekben a mentorálás már évtizedek óta ismert, elfogadott és külső kezdeményezés nélkül is megvalósuló fejlesztési módszernek számít (Baugh – Fagenson-Eland, 2007). Ebből következik az is, hogy ebben a fogalmi rendszerben az informális mentorálás elmélyült és kifejezetten hosszú (átalagosan 1,5–2 éves) közös együttműködést jelent az érintettek között, nem pedig az új belépő első néhány napos „gardírozását”.

A témával kapcsolatban Baugh és Fagenson-Eland (2007) felhívják továbbá a figyelmet arra is, hogy az informális mentorálás előnyei az alábbi módszertani szempontok figyelembevételével transzformálhatóak a formális mentorálásba is:

1. A mentorok speciális tréning vagy egyéb felkészítés során szerezzenek gyakorlatot a hatékony, partneri kommunikáció kialakításában, és az egyenrangúság, a kölcsönösségen alapuló együttműködés hangsúlyozott értéként jelenjen meg a képzésben.
2. A mentorok lehetőség szerint azonos szinten álljanak a szervezeti hierarchiában a mentoráltakkal, vagy legalábbis egy szintnél több ne legyen közöttük.
3. A mentorok ismerjék azokat a szervezeti célokat, amelyeket a szervezet támogatni szeretne a folyamattal, és az egyéni célkitűzéseket ennek fényében alakítsák ki a mentoráltakkal.
4. A szervezet biztosítson lehetőséget a mentor–mentorált párok szimpátián alapuló kialakítására, és/vagy amennyiben a felek nem értik meg egymást, legyen lehetőség a párok cseréjére.
5. A folyamat legyen transzparens. A mentorált tudja, hogy a mentorálás során keletkező információkkal mi történik, a mentor kikkel és milyen formában osztja meg azokat.



6. Mind a mentor, mind a mentorált részvétele legyen önkéntes. Csak olyanok kapcsolódjanak be a folyamatba, akik elkötelezettek a program iránt, és saját elhatározásból vállalják az azzal járó kötelezettségeket.
7. A szervezeti vezetők legyenek a program aktív kezdeményezői, „fővédnökei”, akik promotálják a mentorálás előnyeit és eredményeit.
8. A mentorálással járó adminisztráció legyen észszerű, nem eltúlzott, a folyamat céljait szolgáló.
9. Rugalmas keretek kiépítése, amelyek között a mentornak és a mentorálynak viszonylag nagy szabadsága van abban, hogy pontosan milyen célokon és milyen formában dolgoznak. Ennek érdekében célszerű többféle módszertan alkalmazását is lehetővé tenni.

Fontos tovább kiemelni, hogy amennyiben a mentor és a mentorált között kialakul az összhang, akkor a formális mentorálás a program végeztével általában önmagától alakul át informális mentorálássá. A vonatkozó longitudinális vizsgálatok szerint a jól működő mentor–mentorált párok évekkal később is tartják a kapcsolatot, kölcsönösen segítik egymást, nemcsak a pályájukon, hanem sokszor a magánéletben is (Estrada és mts., 2018).

Összegezve tehát, a formális mentorálás általában jobban támogatja a szervezeti célokat, de ahhoz, hogy a sikert biztosító pszichoszociális funkciók is kellő hangsúlyt kapjanak, fontos a program rugalmasságának, transzparenciájának biztosítása és a mentorok kommunikációs, kapcsolatteremtési képességének fejlesztése. Mindemellett ki kell azt is hangsúlyozni, hogy a formális és az informális mentorálás egyaránt növeli a mentoráltak munkával és szervezettel való elégedettségérzetét, valamint csökkenti az elvándorlási szándékot (Allen és mts., 2004). Ahogy Kozák és Krajcsák (2019) hangsúlyozzák, nincs abszolút értelemben vett jó mentori megoldás, a lényeg, hogy megtaláljuk azt a módszertant, ami a leginkább megfelel a résztvevők, illetve a szervezet igényeinek. A KÖFOP 2.1.5. számú projekt mentori területének 2017-es elindításakor éppen ezeknek a kereteknek a kiépítésére vállalkoztunk.

#### **5.4. A KÖZSZOLGÁLATI MENTORI PROGRAM ELŐZMÉNYEI ÉS LÉTREHOZÁSÁNAK FOLYAMATA**

Empirikus kutatásom harmadik részében (lásd: H3) azt vizsgálom majd meg, hogy a KÖFOP-2.1.5–VEKOP-16-2016-00001 „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projektben kidolgozott **Közszolgálati mentori program** hogyan

hat a közigazgatásba belépő pályakezdekők motivációjára és kompetenciafejlődésére. Ezért fontosnak tartom, hogy ebben a részben rövid összefoglalást adjak a program kialakításáról, a következő szakaszban (5.5.) pedig bemutassam az abban alkalmazott módszertan alapvetéseit. Mindenekelőtt érdemes egy rövid kitekintést tenni a KÖFOP programot megelőző közszolgálati mentori gyakorlatok néhány jellemzőjére. A témát vizsgáló első átfogó empirikus felmérés 2013-ban, a Közszolgálati Humántükör Kutatás keretében született (Szakács G., 2015b). Az online kérdőíves vizsgálatban több mint 1600 rendvédelmi és közigazgatási szakértő vett részt, és az eredmények szerint az összes érintett szervezet nagyjából 35 százalékában folyt valamilyen rendszeres mentori tevékenység. Ugyanakkor a legtöbb esetben a mentorálás csak az új belépő szervezetbe érkezésének első néhány napjára, hetére – vagyis az úgynevezett munkahelyi orientáció időszakára – terjedt ki, és szinte kivétel nélkül a helyi vezetők kérésére folytatott informális kezdeményezés volt. Fontos továbbá, hogy a válaszadók 15,3 százaléka gondolta úgy, hogy saját szervezetében nincs beillesztési program (még adminisztratív támogatás sem), és további 77,5 százalék nyilatkozta, hogy nincs tudomása ilyen tevékenységről. Összességében tehát a kutatás azt mutatta, hogy a szervezeti beillesztés meglehetősen elhanyagolt terület a közszolgálati szervezetek HR gyakorlatában, és csupán szórványos, helyi kezdeményezések, illetve egy-egy átfogóbb szervezeti jó gyakorlat létezik a témában.

Ilyen pozitív példa a közigazgatás területén a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program (MKÖ), amelynek keretében 2010 óta végeznek formális – azaz mentori felkészítéssel, értékeléssel és dokumentálással támogatott – mentorálást (Bikki, 2018). A tehetséggondozást szolgáló MKÖ-ben az ösztöndíjasok hét hónapot töltenek el egy hazai és további hármat egy külföldi közigazgatási szervben, azzal a céllal, hogy megismerjék az állami szervezetek működését, szakmai gyakorlatot szerezzenek, és kölcsönös megfelelés esetén pályájukat valamelyik érintett szervben kezdjék meg. A ciklus teljes időtartalma alatt – vagyis az itthoni és a külföldi szakasz során egyaránt – a hazai fogadó szervben dolgozó munkatárs mentorálja a fiatalokat. A szakmai gyakorlat megszerzésének támogatása mellett a mentorálás elsődleges célja a közigazgatás szervezeti felépítésének, kultúrájának megismertetése az ösztöndíjasokkal. Az MKÖ eredményeit nyomon követő vizsgálat szerint a programban kifejezetten magas a fiatalok tovább foglalkoztatottságának aránya, és a megkérdezett mentorok szerint az egykori ösztöndíjasok könnyebben illeszkednek be a szervezeti környezetbe, munkájuk iránt elkötelezettebbek, és kevesebb eséllyel hagyják el a pályát, mint azok a társaik, akik korábban nem kaptak hasonló támogatást (Bikki, 2018). Mindezen eredmények összhangban állnak mind

a nemzetközi (Bozionelos, 2004; Kram, 1985; Allen és mts., 2004), mind a hazai nagyvállalati gyakorlatban (Kozák és Krajcsák, 2019; Kozák, 2014a; Kozák, 2014b) feltárt tapasztalatokkal. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy az MKÖ céljából és tehetséggondozó jellegéből adódóan egy szűk, válogatott csoport számára nyújt mentori támogatást, vagyis a módszer általánossá tételéhez csak korlátozottan tud hozzájárulni.

Ezen a ponton érdemes megemlíteni egy másik előremutató, önálló szervezeti kezdeményezést a rendvédelem területéről. Ez a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnokságán bevezetett mentori program (Krauss, Magasvári, Szakács, 2018a). A BVOP évek óta küzd a magas fluktuációval, ezért saját költségéből kezdtek bele egy mentori hálózat kiépítésébe. A programban a formális mentorálás minden eleme megtalálható, vagyis a mentorok célzott felkészítést kapnak, az egyéves folyamatot jól definiált célok mentén vezetik végig, a szervezet pedig nyomon követi az elért eredményeket. Ráadásul ez egy olyan kezdeményezés, amely általánosan támogat minden új belépőt. Ennek megfelelően kifejezetten jó benchmarkként szolgált a közszolgálati mentori program módszertanának kialakításakor.

Mindezen előzmények után vált a mentori program kidolgozása a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt egyik célkitűzésévé (KÖFOP 2.1.5, 2017). A program kialakítása az alábbi fő szakaszokban történt meg (Krauss, 2021):

1. A közszolgálati mentori programmal kapcsolatos igényfelmérő kutatás lebonyolítása;
2. A közszolgálat mentori program módszertanának kialakítása, illetve ehhez kapcsolódóan a mentorkiválasztás és a mentorfelkészítés módszerének, illetve eljárásának létrehozása;
3. Az előzetesen kialakított módszertanok alapján a mentorok kiválasztása és felkészítése;
4. Mentori pilot programok és az azokhoz kötődő monitoring vizsgálatok, illetve elégedettségmérések lebonyolítása a rendvédelemben és a közigazgatásban;
5. A pilotok tapasztalatai alapján a közszolgálati mentori program módszertanának véglegesítése és javaslattétel a rendszer kiterjesztésére.

A közszolgálati mentori program létrehozásának első lépése tehát egy átfogó kutatás volt (Krauss, Magasvári, Szakács É., 2018a), amelynek során négy nagyobb témakört vizsgáltunk, úgymint:

1. a pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti elvárások feltárása;
2. a szervezeti beillesztés és a mentorálás gyakorlatának feltérképezése;

3. a kialakítandó mentori programmal kapcsolatos igények felmérése;
4. a mentorokkal kapcsolatos elvárások megismerése.

A pályakezdők motivációjának és kompetenciáinak empirikus vizsgálata során részint a 1. témakörben született eredményeket használtam, ezért ezek bemutatására most nem térek ki. Ugyanakkor a mentori program módszertanát megalapozó 2., 3. és 4. területtel kapcsolatos legfontosabb tapasztalatokról itt kívánok rövid áttekintés adni.

A szervezetek beillesztési és mentorálási gyakorlatának megismerésével kapcsolatos eredmények megerősítették a 2013-as Közszolgálati Humántükör kutatás során szerzett tapasztalatokat (Szakács É., 2015b). A felmérésben részt vevők 51 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a szervezetükben nincs a pályakezdők beillesztését segítő program, és további 34 százalék nem tudott választ adni erre a kérdésre. Az igennel felelő 15 százalék a további kérdések kapcsán megerősítette, hogy a beillesztés általában rövid távú (néhány napos), elsősorban adminisztratív jellegű támogatást jelent. Igaz, ennek a 15 százaléknak a 35 százaléka szerint szervezetükben ismerik és alkalmazzák a mentorálást. A mentorálás jellemzőivel kapcsolatban kiderült, hogy ez általában 1–3 hónap terjedelmű, a mentori szerepet leginkább a nagy szakmai tapasztalattal rendelkező kollégák töltik be, akiket általában nem készítenek fel erre a feladatra, és sem díjazást, sem egyéb támogatást nem kapnak a tevékenység ellátása során. A mentorálásokat leginkább a közvetlen vezetők koordinálják, de a nyomon követhető dokumentáció, a célkijelölés, az értékelés általában hiányzik a rendszerből, vagyis többé-kevésbé ad hoc módon zajlik a folyamat (Krauss, Magasvári, Szakács É., 2018a).

Érdekes paradoxon, hogy bár a megkérdezettek 67 százaléka megfelelőnek, további 17 százaléka pedig teljes mértékben megfelelőnek tartotta a pályakezdők beillesztésének gyakorlatát, a mentori program bevezetése iránt mégis nagy érdeklődés mutatkozott. A résztvevők 30 százaléka szerint nagyon fontos, 54 százaléknak pedig fontos, hogy létrejöjjön a közszolgálati mentori rendszer. A vizsgálat alapján a válaszadók nagy része egy rugalmas, decentralizáltan működő programot képzelt el, amelynek fő célkitűzése az új belépők szakmai fejlesztése, ezen belül is elsősorban a szakmai gyakorlat megszerzésének és az adott területen szükséges speciális szaktudás elsajátításának támogatása. Emellett a résztvevők fontosnak tartották, hogy a mentori program segítse a munkaterülettel kapcsolatos motiváció erősítését, a munkavégzéshez szükséges szociális kompetenciák fejlesztését, valamint a szervezeti kultúra internalizálását. A felmért faktorok közül a megkérdezettek a legkevésbé jelentősnek a mentoráltak kapcsolatépítésének támogatását és elméleti szaktudásuk fejlesztését tartották. A szakmai gyakorlat megszerzésének fókuszba kerülése miatt a válaszadók 31 százaléka

egyáltalán nem, 22 százaléka pedig csak egyéb megoldás hiányában tartotta elfogadhatónak, hogy a mentorálttal egy másik szervezeti egységből és/vagy szakterületről érkező mentor foglalkozzon.

Összességben a résztvevők válaszai alapján egy tradicionális mentori program képe rajzolódott ki, amelyben a tapasztaltabb mentor személyes fejlesztő beszélgetések keretében foglalkozik a vele azonos szakterületen dolgozó mentorálttal. Lényeges továbbá, hogy a megkérdezettek fontosnak tartották a mentorok célirányos kiválasztását, gyakorlatias felkészítését és díjazását. A mentorok legfontosabb kompetenciáiként pedig a szakmai tudást és tapasztalatot, a tudásátadással kapcsolatos készségeket, képességeket, valamint a szociális kompetenciákat jelölték meg a válaszadók.

A közszolgálati mentori program kidolgozásának második lépése a fent vázolt kutatás eredményeire épülő módszertan létrehozása (Krauss, Magasvári, Szakács É., 2018b) és ezzel párhuzamosan a mentorok kiválasztási eljárásának (Malét-Szabó, 2019c), valamint képzési programjának kialakítása (Kopornyik, Krepelka, Svelta, 2018) volt. A következő szakasz célja a módszertan kipróbálása volt. Ennek megfelelően 2018 augusztusa és novembere (rendvédelem) valamint 2019 szeptembere és decembere (közigazgatás) között mentori pilot programokat indítottunk (Krauss, 2021). A pilot programba összesen 669 fő (rendvédelem: 318 fő; közigazgatás: 351 fő) jelentkezett, akik közül a kiválasztás során 327 fő (rendvédelem: 162 fő; közigazgatás: 165 fő) felelt meg a mentori kompetenciakövetelményeknek (Malét-Szabó, 2019c). A felkészítést követően összesen 81 (rendvédelem: 40; közigazgatás: 41) mentor-mentorált pár vett részt a programban, amelynek eredményességét monitoring vizsgálatokkal (Bertalan, 2020) és elégedettségmérésekkel (Szakács É., 2020) is vizsgáltuk. Ezek a vizsgálatok összességében megerősítették a mentori program létjogosultságát, valamint a kialakított módszertan megfelelőségét (Bertalan, 2020; Szakács É., 2020; Krauss, 2021). Ugyanakkor kiderült az is, hogy bizonyos területeken (pl. a rendvédelem és a közigazgatás jellegzetességeinek hangsúlyozottabb figyelembevétele, az alkalmazható mentorális formák körének bővítése, a folyamat egyszerűsítése) a rendszer „finomhangolására” van szükség. Ennek megfelelően a program kidolgozásának utolsó fázisában megtörtént a közszolgálati mentori program módszertanának véglegesítése és a kiterjesztésre vonatkozó javaslatlattétel megfogalmazása. A módosított módszertan legfontosabb elemeit a következő szakaszban mutatom be.

## 5.5. A KÖZSZOLGÁLATI MENTORI PROGRAM ÖSSZEFOGLALÓ BEMUTATÁSA

Az előző pontban vázolt folyamat eredményeként létrehozott módszertan szerint a mentori program három fő célkitűzése (Szakács É, 2021):

1. a mentoráltak szakmai fejlesztése, a szakmai gyakorlat, valamint az adott területen szükséges speciális szakmai tudás megszerzésének támogatásával és a szakterület iránti motiváció erősítésével;
2. a mentoráltak szervezeti beilleszkedésének és szocializációjának segítése, a szervezeti kultúra értékeinek, szokásainak és elvárásainak közvetítésével, valamint a hatékony munkavégzéshez nélkülözhetetlen közszolgálati alapkompenciák fejlesztésével;
3. a mentoráltak közszolgálati karrierépítésének megalapozása a szakmai, illetve vezetői karrierlehetőségek bemutatásával, illetve a közszolgálat iránti motiváció erősítésével.

E célok elérése érdekében a mentorálást elsősorban egyfajta „on the job”, azaz munkavégzésbe ágyazott fejlesztési programként definiáltuk, amelynek során a mentorok fő feladata a szakmai, illetve a szervezeti alapkompenciák elsajátításának támogatása, valamint a munkaterület és a közszolgálat iránti motiváció erősítése (Szakács É., 2021).

Az igényfelmérő kutatás eredményeinek (Krauss, Magasvári, Szakács É, 2018a), valamint a hatékony formális mentorálás nemzetközi szakirodalomban megfogalmazott feltételeinek (Baugh – Fagenson-Eland, 2007) megfelelően a közszolgálati mentori programot öt alapelve építettük (Szakács É., 2021). Ezek a következők voltak:

1. **Keretprogramszerű működés** – Fontos, hogy a mentori program számos – jellegében hasonló, ám feladatkörében és működési módjában eltérő – szervezet elvárásainak feleljen meg. Ezért olyan, keretrendszerű programot foglaltunk meg, amelynek bizonyos elemei szabadon változtathatóak, és a megvalósító szervezetek, illetve a konkrét mentor–mentorált párok azokat saját igényeiknek megfelelően tudják formálni úgy, hogy mindeközben a rendszer minősége egységes maradjon. A szakterületi, szervezeti és egyéni igényekhez való rugalmas alkalmazkodás jegyében a program megvalósítása során a mentor–mentorált párok, a szervezet vezetőivel együttműködésben, dönthetnek az alábbi szempontokról:
  - a mentorálás típusának (klasszikus mentorálás, online mentorálás, keresztmentorálás, csoportos mentorálás) megválasztása;

- a mentorálás fő fókuszának (lásd: inkább szakmai fejlesztés, vagy inkább szervezeti integráció) és konkrét céljainak meghatározása;
- az ajánlások betartása mellett a mentor és a mentorált között megvalósuló fejlesztő beszélgetések gyakoriságának, a lebonyolítás formájának, idejének és témájának kialakítása;
- a vezetők, illetve más szervezeti érintettek bevonásának módja;
- a mentoráltak önértékelésének és/vagy a mentoroknak nyújtott formális visszajelzéseknek az elkészítése (a módszertan szerint mindkettő ajánlott, de egyik sem kötelező).

2. **Jó gyakorlatok beépítése** – Ahogy azt az előző részben is láttuk, az informális mentorálás számos közszolgálati szervezet gyakorlatában már megjelent, és a formális mentorálás bevezetésére is léteztek előremutató példák. Ezeknek a megoldásoknak, nagyobb részben alulról jövő kezdeményezéseknek az eredményeit a közszolgálati mentori program során szeretnénk volna megőrizni és tovább vinni. A már létező jó gyakorlatokat két módon építettük be a programba. Egyrészt a mentorok kompetenciáinak, feladatainak, kiválasztásának és képzésének meghatározása során figyelembe vettük a szervezeti benchmarkokat, másrészt lehetővé tettük, hogy a formális mentori programmal rendelkező szervezetek saját rendszerüket megtartsák, és azt az általuk jónak tartott módon, szabadon kiegészítsék a közszolgálati mentori program nyújtotta keretekkel (pl. mentorkiválasztás, mentorképzés, folyamat, dokumentáció stb.).

3. **A mentorok kiemelt szerepe a folyamatban** – A mentorálás sikere és hosszú távú eredményessége nagymértékben függ a részt vevő mentorok felkészültségétől és hozzáállásától. Ezért a program kialakításakor nagy hangsúlyt fektettünk a mentorok toborzására, kiválasztására, felkészítésére és arra is, hogy a folyamat megvalósulása során rendszeres, egyénre szabott támogatást kapjanak.

A toborzásnál alapvető szempont volt, hogy a mentorok önként jelentkezzenek a feladatra, legalább hároméves szakmai tapasztalattal rendelkezzenek, élvezzék vezetőjük támogatását, és teljesítményértékelésük minimum jó szintű legyen (Malét-Szabó, 2021; Kiss, 2021). A programban való részvételből a vezetőket nem zártuk ki, de a toborzási felhívásban hangsúlyos elemként jelent meg, hogy a mentori szerepre elsősorban beosztott munkatársak jelentkezését várjuk. Ezzel a feltétellel szeretnénk volna az informális

mentorálás előnyeként megfogalmazott egyenrangúság kialakulását még inkább elősegíteni (Inzer – Crawford, 2005; Baugh – Fagenson-Eland, 2007).

A kiválasztás a közszolgálati alapkompenciák, és az azokat kiegészítő, speciális mentori kompetenciák gyakorlati mérésére irányult (Malét-Szabó, 2019c; Malét-Szabó, 2021; Kiss. B, 2021). A háromlépcsős kiválasztási eljárás

- az alapkompencia-vizsgáló (AKV) tesztből,
- a mentori kompetenciák megismerésére szolgáló mentori kérdőívből;
- valamint a mentorok motivációjának és kompetenciáinak felmérésére irányuló félig strukturált interjúból állt.

Egyes mentori kompetenciákat két, míg másokat mindhárom módszer segítségével mérték a kiválasztás során. Egyedül a „szakmai tudás” megítélése esetén alkalmazták kizárólag a félig strukturált interjú módszerét (Malét-Szabó, 2021). A kiválasztás eredményét az egyes módszerekkel szereshető pontok eltérő mértékben határozták meg. Az alapkompencia-vizsgáló teszt 60 százalékos, a két másik eszköz pedig 20-20 százalékos súllyal esett latba a végső eredmények kialakításakor. A végeredmények alapján a mentorjelöltek között egyértelmű rangsort lehetett kialakítani, ami meghatározta a képzésbe való bekerülést.

A kiválasztott mentorok képzése blended formában valósult meg (Szakács É., 2021). Az elméleti ismeretek elsajátítását egy e-learning tananyag, a gyakorlati tapasztalatszerzést pedig egy kétnapos tréning szolgálta. A képzés során többek között az alábbi témaköröket dolgozták fel a mentorok (Kopornyik, Krepelka, Svelta, 2018):

- a szervezeti beillesztés szerepe és eszközei;
- a közszolgálati mentori program folyamata, módszerei és a mentorok feladatai;
- a személyiség szerepe a mentorálásban – a DISC személyiségvonás-elmélet alkalmazása a mentorálás során;
- az egyenrangú, partneri kommunikáció kialakításának jelentősége és a mentorálásban használható asszertív kommunikációs eszközök (aktív meghallgatás, kérdezéstechnika, visszajelzés) megismerése;
- a tudásátadás és a kompetenciafejlesztés módszerei;
- konkrét mentori szituációk (pl. kapcsolatfelvevő beszélgetés, célkijelölés, értékelés) gyakorlása és elemzése.



A mentorok „alapképzése” mellett a módszertan javasolja a rendszeres után követő tréningek bevezetését, valamint az aktív mentorok munkáját segítő, speciális képzések kialakítását (pl. az online mentorálás vagy a csoportos mentorálás témakörében).

A mentorok felkészítése mellett a folyamat hatékonyságának növelését szolgálta a mentori képzéseket tartó trénerek bevonásával kialakított támogató szakértői hálózat létrehozása. A támogató szakértők feladata volt, hogy nyomon kövessék a mentorálás megvalósulását, válaszoljanak a mentor módszertannal kapcsolatos kérdéseire, és átsegítsék a mentor–mentorált párokat az esetleges nehézségeken, elakadásokon.

4. **Az adminisztráció minimalizálása** – A közszolgálati mentori program kialakítása során fontos szempont volt a folyamat nyomon követhetősége, az eredmények dokumentálhatósága. Ugyanakkor a nemzetközi szakirodalomból tudjuk azt is, hogy a túlzott adminisztráció rontja a résztvevők motivációját, és ezzel gátolja a folyamat sikeres megvalósulását (Bozionelos, 2004; Baugh – Fagenson-Eland, 2007). Ezért törekedtünk arra, hogy a mentorálás dokumentálása egyszerű és könnyen áttekinthető legyen. Ennek megfelelően a mentorok a folyamat eseményeit az úgynevezett „Mentorálási naplóban” rögzítik. A naplóban a mentorálás három jelentősebb időszakára – vagyis a célkijelölésre, az aktív és a támogató beillesztésre – kell a mentoroknak – nagyobb részt pontozással, kisebb részt szövegesen – reflektálniuk. Emellett a mentori napló tartalmazza a mentoráltak záró értékelésének sablonját. A záró értékelés során a mentorok a mentoráltak szakmai fejlődését, szervezeti beilleszkedését, motiváltságát és alapkompenciák fejlődését pontozzák. Lényeges továbbá, hogy a mentor–mentorált pár egyéni döntésének megfelelően lehetőség van a mentoráltak önértékelésére, illetve a mentorok értékelésére is. Ezeknek a funkcióknak a támogatására a mentorálási napló ajánlott sablonokat tartalmaz.
5. **A mentorok teljesítményarányos kompenzálása** – A mentorok díjazásának hasznosságáról megoszlanak a nemzetközi szakirodalomban a vélemények. Míg a klasszikusabb megközelítések fontosnak tartják (Kram, 1985; Allen és mts., 2004) a mentorok anyagi elismerését, addig az informális mentorálás mellett lándzsát török kevésbé jelentősnek, sőt adott esetben károsnak (Inzer – Crawford, 2005) ítélik azt. Mindazonáltal a program kialakítását megelőző igényfelmérő kutatás azt bizonyította, hogy a hazai közszolgálat szervezeti kultúrájának egyelőre nem szerves része a mentorálás, ezért az ezzel járó teendőkre az érintett munkatársak többletfeladatként tekintenek, amelynek ellátásáért anyagi kompenzációt várnak (Krauss, Magasvári, Szakács É, 2018a).

Ennek megfelelően a módszertanban a mentorok teljesítményarányos, vagyis a megvalósult mentorálások után járó díjazását javasoltuk.

A fenti öt alapelv mentén alakítottuk ki a közszolgálati mentori program folyamatát és az egyes szakaszokkal kapcsolatos mentori feladatokat (Szakács É., 2021). A folyamat összefoglalását a 12. táblázat szemlélteti.

12. táblázat: A közszolgálati mentori program folyamata

Szakasz	Időtartam	Mentorok feladatai
Orientáció és célkijelölés	1–2. hét	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kapcsolatfelvétel a mentoráltakkal;</li> <li>– nyitott, támogató és elfogadó kapcsolat kiépítése a mentorálttal;</li> <li>– a mentoráltak támogatása az alapvető hely- és személyismeret megszerzésében;</li> <li>– segítségnyújtás az első napokban felmerülő technikai és adminisztrációs feladatok megoldásában;</li> <li>– a mentorált szakmai tudásának és gyakorlatának megismerése;</li> <li>– a mentorált szervezeti alapkompenciáinak megismerése;</li> <li>– a mentorált motivációjának megismerése;</li> <li>– a mentorálttal együttműködve a mentori folyamat konkrét céljainak megfogalmazása és azok rögzítése a mentorálási naplóban</li> </ul>
Aktív beillesztés	3. héttől a 3. hónap végig	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rendszeres (min. heti egy) fejlesztő beszélgetés levezetése;</li> <li>– a mentorált szakmai fejlődésének aktív támogatása (pl. a felmerülő feladatok megoldásának segítségével, a szakmai rutinok átadásával, a mentorált új feladatokba való bevonásával, rendszeres értékelő visszajelzések megfogalmazásával stb.);</li> <li>– a mentorált támogatása a közszolgálati alapkompenciák fejlesztésében (pl. a mentorált különböző munkahelyi szituációkban mutatott viselkedésének megbeszélésével, közös elemzésével; a szervezeti elvárások közvetítésével; a mentor példamutatásával; egy-egy jellegzetes munkahelyi helyzet megoldására való felkészítéssel stb.);</li> <li>– a mentorált motivációjának erősítése (pl. a mentorált szakmai és egyéb céljainak megbeszélésével, a</li> </ul>

Szakasz	Időtartam	Mentorok feladatai
		szervezeti lehetőségek bemutatásával; a támogató munkahelyi környezet feltételeinek biztosításával stb.); – a szervezeti kultúra értékeinek közvetítése a mentorált felé; – más kollégák és a vezetők bevonása a mentorált fejlesztésébe; – a mentorált fejlődésének rendszeres, visszajelző beszélgetések formájában megvalósuló értékelése; – szükség esetén szerepvállalás a mentorált konfliktusainak kezelésében
Támogató beillesztés és értékelés	4. hónap	– igény szerint (min. kéthetente egy) fejlesztő beszélgetés levezetése; – a mentorált önálló munkavégzésének támogatása; – a mentorált segítése a komplexebb szakmai feladatok megoldásában; – a mentorált motivációjának mélyítése; – a folyamat végén a mentorált záró értékelésének elkészítése és az értékelő beszélgetés levezetése

*Forrás: Szakács É. (2021), p. 31-36. alapján a szerző saját szerkesztése*

Az 5.4. részben leírtaknak megfelelően a mentori programot megalapozó módszertan a klasszikus mentorálás bevezetését ajánlotta (Krauss, Magasvári, Szakács É., 2018b). Ugyanakkor a pilot program tapasztalatai azt mutatták, hogy a klasszikus mentorálás alkalmazása nem minden esetben kivitelezhető, illetve életszerű (Krauss, 2021). Ezért az átdolgozott módszertanba új mentorálási formákat is beépítettünk (Szakács É., 2021). Ennek megfelelően a közszolgálati mentori programban jelenleg az alábbi mentorálási módszerek alkalmazhatóak:

**1. Klasszikus vagy tradicionális mentorálás** – A klasszikus mentorálás során a folyamat fókuszában a mentorált szakmai fejlesztése áll. A fő cél tehát a mentorált támogatása a szakmai gyakorlat megszerzésében, az adott szakterületen szükséges speciális szaktudás elsajátításában, a munkaterület iránti motiváció erősítésében, valamint a munkavégzéshez szükséges alapkompenciák fejlesztésében. Ez esetben a mentorálás egy mentor és egy mentorált személyes interakciói során valósul meg. A klasszikus mentorálás elsősorban akkor alkalmazható, ha a mentor és a mentorált ugyanabban a szervezetben, azonos szakterületen dolgozik, és személyes találkozóik megtartásának nincs fizikai akadálya (pl.

különböző városban élnek, vagy beosztásuk időbeni eltérése nem teszi lehetővé az aktív kapcsolattartást).

- 2. Keresztmentorálás** – A keresztmentorálás a klasszikus mentoráláshoz hasonlóan egy mentor és egy mentorált személyes kapcsolatára épül, ám ez esetben a felek eltérő szakterületen dolgoznak, ezért a folyamat célja elsősorban a szervezeti integráció segítése és ehhez kapcsolódóan a közszolgálat alapkompenciák fejlesztése, illetve a közszolgálat iránti motiváció erősítése. A keresztmentorálás használatát a módszertan azoknak a szervezeteknek ajánlja, amelyekben az új belépők általában nehezen azonosulnak a szervezeti kultúra sajátosságaival, ezért a munkaerő-megtartás szempontjából a szervezeti szocializáció sikeressége különösen kritikus.
- 3. Online mentorálás** – Az online mentorálás a klasszikus vagy a keresztmentorálás megvalósítása a digitális térben. Ez esetben tehát a mentorált igényeihez igazodva a mentori folyamat célja lehet a szakmai fejlesztés és a szervezeti integráció támogatása is. Fontos azonban, hogy a mentor és a mentorált a köztük lévő fizikai távolság miatt nem személyesen, hanem digitális eszközök segítségével tartják a kapcsolatot. A módszertan abban az esetben ajánlja az online mentorálás alkalmazását, ha mindkét fél rendelkezik megfelelő technikai eszközökkel (pl. videohívást lehetővé tévő hardver és szoftver), ha a mentor ismeri az online kapcsolattartás sikerességét meghatározó kommunikációs feltételeket, és ha nincs a mentorált fizikai környezetében olyan mentor, aki személyesen tudna részt venni a programban.
- 4. Csoportos mentorálás** – A csoportos mentorálás során a mentor nem egy személlyel, hanem egy egész csoporttal (jellemzően 5–7 fővel) foglalkozik. A csoportos mentorálás – a részt vevő mentoráltak szükségleteinek megfelelően – változatos célokat szolgálhat, vagyis a szakmai fejlesztés és a szervezeti szocializáció támogatása egyaránt állhat a középpontjában. Az eddig bemutatott módszertanok közül ez a forma igényli a legkomplexebb képességeket a mentor részéről, hiszen ez esetben a csoportdinamikai hatások kezelésére is fel kell készülnie. Ezért a csoportos mentorálást abban az esetben javasoljuk a szervezeteknek, ha egyszerre nagy létszámú új belépő beillesztéséről kell gondoskodniuk, és ha van olyan mentor a szervezetben, aki rendelkezik a csoportos mentoráláshoz szükséges kompetenciákkal. Fontos hangsúlyozni, hogy jelenleg ezeknek a kompetenciáknak a fejlesztését célzó közszolgálati mentori képzés még nem áll

rendelkezésre, ezért a csoportos mentorálás egyelőre csak mint módszertani javaslat létezik.

Összegezve tehát, a közszolgálati mentori program egy olyan négy hónapon át tartó folyamat, amelyben az érintettek – a szervezeti és a mentorálti igényeket figyelembe véve – változatos módszertanok közül választhatnak, és rugalmas keretek között, mégis egységes elvek alapján támogatják az új belépők kompetenciafejlesztését, szervezeti szocializációját és motivációjuk erősítését.

## **5.6. A KÖZSZOLGÁLATI MENTORI PROGRAM MÓDSZERTANI MEGOLDÁSAI AZ AUTONÓM MOTVÁCIÓ ERŐSÍTÉSÉRE ÉS A KOMPETENCIAFEJLESZTÉS TÁMOGATÁSÁRA**

Arra a kérdésre, hogy a fentiekben vázolt közszolgálati mentori program mennyire alkalmas a pályakezdők alapkompenciáinak fejlesztésére, és hogyan támogatja autonóm motivációjuk kialakulását, kutatásom empirikus részében – a pilot program eredményességét vizsgáló felmérések tapasztalatainak összegzésével – szeretnék majd választ adni. Ugyanakkor már most fontosnak tartom hangsúlyozni azokat a rendszerbe épített módszertani elemeket, amelyek – a korábban bemutatott jellemzőkkel (lásd: 3.8. és 5.3. részek) összhangban – az **autonóm motiváció erősítését**, valamint az **eredményes kompetenciafejlesztést** hivatottak elősegíteni. A 3.8. fejezetben bemutatott empirikus vizsgálatokból kiderült, hogy a mentorálás kifejezetten hatékony módszer lehet, ha az új belépők szervezet és munkaterület iránt érzett autonóm (belső vagy belsővé tett) motivációját szeretnénk kialakítani (Janssen, 2015). Mindazonáltal láthattuk azt is, hogy csak a „szükségletet támogató” mentori környezetben érvényesülnek a módszer pozitív hatásai (Frizly és mts., 2021). A szükséglet-támogató környezet alapvető jellemzői a következők:

- választási lehetőség biztosítása a mentoráltkak;
- pozitív visszajelzések adása és a fejlődés elismerése;
- a mentorált iránti érdeklődés kifejezése, a mentor és a mentorált közötti interperszonális kapcsolat mélyítése.

A közszolgálati mentori program módszertanában e három szempont közül az elsőnek való megfelelést a rendszer rugalmassága és keretrendszeres működése hivatott biztosítani, míg a másik kettő elérésére a mentorok körültekintő kiválasztása, felkészítése és a folyamat rendszeres elégedettségmérése lehet a garancia.

Ahogy az az 5.5. részből is kiderült, a közszolgálati mentori rendszer módszertana lehetővé teszi, hogy a program számos szempontból a mentorált igényeihez igazodjon. Ennek megfelelően

- a mentorált dönthet a programba való bekapcsolódásról;
- mentorával együttműködve a mentorált aktívan részt vesz a folyamat céljainak meghatározásában;
- a helyi sajátosságokat és a szervezeti igényeket figyelembe véve a mentor–mentorált pár többféle módszertanból választhat;
- a mentorálás folyamatának ütemét, intenzitását a mentorált szükségleteihez igazítják a résztvevők;
- a fejlesztő beszélgetéseken a mentorált mind a mentorálással, mind a kapott feladatokkal kapcsolatban visszajelzéseket adhat a mentornak, aki ezeket figyelembe véve alakítja ki viselkedését;
- amennyiben szükséges, a mentorált és a mentor közösen módosíthatják a mentorálás céljait;
- a mentor a mentorált tudtával és beleegyezésével vezeti a mentori naplót, így a mentorált számára világos, hogy abba milyen információk kerültek bele, és azt is tudja, hogy kikkel, hogyan osztja meg azokat a mentor;
- a záró értékelésen a mentorált strukturált, formális értékelést adhat a mentornak.

Mindezek a módszertani elemek elvben nagymértékű autonómiát és választási szabadságot biztosítanak a mentoráltnak. Ugyanakkor előre kell bocsátanom azt is, hogy a pilot programban viszonylag kevés mentor vett részt, ezért bizonyos esetekben az olyan objektív körülmények korlátozták a mentoráltak tényleges döntési lehetőségeit, mint a mentor szakértelme. Több esetben előfordult például, hogy a párok azért nem választhatták a klasszikus mentorálást, és azért nem jelölhettek ki szakmai fejlesztési célokat, mert a mentorált és a mentor különböző szakterületeken dolgoztak. Fontos tehát, hogy a módszertan biztosította autonómia csak akkor képes érvényesülni, ha megfelelő számú és felkészültségű mentor áll rendelkezésre, illetve ha a szervezet sem akar nyomás gyakorolni a résztvevőkre.

A másik két autonóm motivációt erősítő tényező (pozitív visszajelzések, mentorált iránti érdeklődés) érvényesülése alapvetően a programban részt vevő mentorok hozzáállásán múlik. Erre módszertani szempontból több ponton van ráhatásunk. Egyrészt a mentorok szakszerű kiválasztásával biztosíthatjuk, hogy csak olyanok kerüljenek be a programba, akik motiváltak

és a megfelelő kompetenciakészlettel rendelkeznek (Dallos, Papp, Münnich, 2017). A közszolgálati mentori program mentorainak – a korábban (lásd: 4.7. rész) már bemutatott alapkompentenciák mellett – az alábbi speciális kompetenciákkal, illetve személyiségvonásokkal kell rendelkezniük (Malét-Szabó, 2021).

1. **Kreativitás** – azaz a mentor képessége arra, hogy a mentorált fejlesztését, szervezeti integrációját új, innovatív ötletekkel és módszerekkel támogassa.
2. **Nyitottság** – a kreativitás alapját adó személyiségvonás, amely biztosítja, hogy a mentor szívesen alkalmaz új ötleteket, technikai eszközöket és megoldásokat a mentorálás folyamatában.
3. **Érzelmi stabilitás** – a mentor lelki harmóniája, kiegyensúlyozottsága, amelynek révén a feszült, konfliktussal terhelt helyzetekben is képes nyugodt maradni és uralkodni indulatain.
4. **Rugalmasság, alkalmazkodóképesség** – ez a kompetencia teszi lehetővé, hogy a mentor úrrá legyen a váratlan helyzeteken, megoldja az előre nem látott kihívásokat, és hatékonyan kezelje a változásokat.
5. **Személyes példamutatás, hitelesség** – a mentori szereppel kapcsolatos egyik legfontosabb alapvetés, hogy a mentor képes legyen azonosulni azokkal a szervezeti értékekkel, amelyeket képvisel a mentorált felé.
6. **Extraverzió** – a mentor kapcsolatteremtő készségét megalapozó háttér személyiségvonás.
7. **Barátságosság** – a mentor közvetlenségét, kedvességét, önzetlenségét, együttműködési szándékát kifejező személyiségvonás.
8. **Tudásátadásra való képesség és hajlandóság** – vagyis a mentor azon képessége és motivációja, hogy szakmai tudását és/vagy a szervezettel kapcsolatos ismereteit, gyakorlatát eredményesen adja át a mentorálynak.
9. **Vezetői képesség, készség** – az olyan „hard” vezetői kompetenciák alkalmazása a mentorálás során, mint amilyen a tervezés, szervezés, irányítás, feladatszabás, ellenőrzés, visszajelzés.

A felsorolt kompetenciák közül különösen a nyitottság, az extraverzió, a barátságosság, az érzelmi stabilitás, a rugalmasság és a tudásátadás képessége garantálják, hogy a programba bekerülő mentorok érdeklődéssel, támogatással forduljanak a mentoráltak felé, és pozitív visszajelzésekkel segítsék fejlődésüket.

Ezt a hatást erősíti meg a mentorok képzése is, amelynek során a résztvevők egyrészt a partneri kommunikáció jelentőségéről tanulnak, másrészt konkrét módszerek (pl. aktív meghallgatás,

kérdezőtechnika, visszajelzés, asszertív viselkedés, személyiséghez igazodó kommunikáció stb.) elsajátításával készülnek fel az egyenrangú mentor–mentorált kapcsolat kialakítására (Kopornyik, Krepelka, Svelta, 2018).

Végül a rendszerbe épített mentorálti visszajelzések, illetve elégedettségmérések révén képet kaphatunk arról, hogy a mentorok a megvalósítás során ténylegesen mennyire tudtak szükséglet-támogató környezetet kialakítani (Szakács É., 2021). A helyzetben inadekvát mentori viselkedés észlelése esetén pedig a módszertan többféle eszközt is kínál a megoldásra. Egyrészt minden mentor mögött ott áll egy támogató szakértő, aki tanácsokkal, visszajelzésekkel segíti a mentor munkáját. A támogató szakértő közvetlenül képes beavatkozni, és már a folyamat közben élhet a mentor viselkedését korrigáló javaslatokkal. Másrészt a módszertan lehetőséget biztosít a mentorok után követő képzésére, tematikus továbbképzésére, sőt adott esetben szupervízójára is. Mindezek a fejlesztési formák a mentorok pszichés jóllétének megőrzését és módszertani tudásuk gyarapodását szolgálják, vagyis közvetve járulnak hozzá a szükséglet-támogató mentori magatartás kialakításához. Végül – bár a program szellemiségétől idegen a büntetés alkalmazása, de – többszöri panasz után lehetőség van a mentor megbízásának visszavonására is.

A közszolgálati mentori program módszertana nemcsak az autonóm motiváció erősítését, hanem a mentoráltak sikeres kompetenciafejlesztését biztosító megoldásokat is tartalmaz. Ezek a következők:

1. **Személyre szabottság** – A program az alapvető keretek (pl. lehetséges célterületek) meghatározásán túl nem definiálja a mentorálás pontos tartalmát. Ezt a mentor–mentorált pár alakítja ki a mentorált tényleges kompetenciáinak és fejlesztési szükségleteinek figyelembevételével. Ennek megfelelően a módszer jóval rugalmasabb és személyre szabottabb fejlesztést tesz lehetővé, mint a közszolgálati továbbképzés keretében elérhető, fix tematikára épülő formális képzések.
2. **Gyakorlatorientáltság** – A mentorálás során a mentorált a valós munkahelyi környezetben, a tényleges viselkedésére kapott visszajelzések révén fejlesztheti a szervezet által elvárt szakmai és általános alapkompenciáit. A módszer tehát abszolút gyakorlatközpontú, ráadásul pont az off-the-job – vagyis munkavégzéstől független – képzések számára nehezebben megközelíthető kompetenciaterületeknek (pl. az



attitűdöknek, az értékeknek, az én-képnek, a készségeknek és a képességeknek) a fejlesztését célozza.

3. **A közszolgálati alapkompenciák középpontba állítása** – A mentori program nem általában véve fejleszt „valamilyen” kompetenciákat, hanem kifejezetten az adott területen szükséges szakmai kompetenciákra és a közszolgálati alapkompenciákra fókuszál. Az alapkompenciákkal a mentorok már a kiválasztás során találkoznak, hiszen ezeknek megfelelően értékelik őket is. Később a képzésen is foglalkoznak az alapkompenciák megismerésével, majd a mentorálási naplóban is ezek mentén kell a mentorált előrehaladását értékelniük.
4. **Nyomon követhetőség** – A mentori program módszertanában fontos elem a résztvevők fejlődésének nyomon követhetősége. A mentorálási naplóban a mentor–mentorált pár rögzíti a folyamat céljait, legfontosabb eseményeit, és a megadott szempontok alapján értékelik a mentorált kompetenciafejlődését. Így az elért eredményeket és a további fejlesztési szükségleteket nemcsak a részt vevő felek, hanem az egyéb szervezeti szereplők (pl. a mentorált közvetlen vezetője) is megismerhetik. A mentori program tehát alapot adhat a mentorált későbbi célzott fejlesztéséhez.

Összegezve tehát, a mentori program módszertanában számos olyan elem megtalálható, amelyek hatékonyan szolgálhatják az autonóm motivációt támogató környezet kialakítását és/vagy a mentorált célzott kompetenciafejlesztését. Ugyanakkor mindezek csak elvi lehetőségek, és kizárólag a megvalósítás során gyűjtött információk, adatok elemzésével kaphatunk hiteles képet arról, hogy a módszer valójában mennyire tud pozitív hatást gyakorolni a két vizsgált területre, vagyis a pályamotivációra és a kompetenciafejlesztésre. Munkám empirikus részében ezt fogom megvizsgálni.

## **5.7. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK MEGFOGALMAZÁSA**

Az ötödik fejezetben a mentorálással foglalkoztam. Elsőként bemutattam a szervezeti szocializáció szerepét, elkülönítettem a beillesztés és a beilleszkedés fogalmait (Kozák, 2014a). Kiemeltem, hogy a tudatos és tervezett szervezeti beillesztés révén az új belépők eredményesebben internalizálják a szervezeti kultúra sajátosságait, hamarabb válnak a szervezet önálló, produktív tagjaivá, általában véve elégedettebbek választott munkahelyükkel,

és nagyobb eséllyel maradnak az adott szervezetben, illetve pályán, mint azok a társaik, aki nem kaptak hasonló támogatást (Westwood, 2005, Matiscsákné, 2012; Kramer, 2010; Lawson, 2006). Ezt követően a tudatos szervezeti beillesztés legelterjedtebb módszeréről, azaz a mentorálásról adtam összefoglaló áttekintést. A mentorálást olyan átfogó, szervezetfejlesztési módszerként (Farkas, 2009) definiáltam, amelynek során a mentor saját tapasztalatainak átadásával támogatja egy másik személy vagy csoport terveinek megvalósulását, kognitív érzelmi és szociális gazdagodását. Ezután elkülönítettem a formális és az informális mentorálás jellegzetességeit. Felhívtam a figyelmet arra, hogy bár szervezeti szempontból a tervezett, strukturált és nyomon követhető formális mentorálás számos előnnyel jár (Bozionelos, 2004; Kram, 1985; Allen és mt., 2004; Kozák, 2014b), a módszer sikeres alkalmazása érdekében fontos odafigyelni az informális mentorálás nyújtotta biztonságérzet és pszichoszociális támogatás megteremtésére is (Baugh és Fagenson-Eland, 2007).

A szervezeti integráció és a motiválás témaköreinek általános bemutatását követően a téma közszolgálati aspektusaival foglalkoztam. A kapcsolódó empirikus felmérések eredményeire hivatkozva kiemeltem, hogy a szervezeti beillesztés gyakorlata csak szórványosan van jelen a közszolgálati szervezetekben, és jellemzően az első napok adminisztrációs tevékenységének támogatását kapcsolják a fogalomhoz (Szakács, 2015b; Krauss, Magasvári, Szakács É., 2018a). Emellett rámutattam arra is, hogy – bár nagyjából a szervezetek 30 százalékában ismerik a mentorálást – ezt többnyire az orientációs időszak (a belépést követő 1–2 hét) során nyújtott informális segítségnyújtásként értelmezik. Ettől a gyakorlattól eltérő, követendő példaként foglaltam össze a Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program és a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága mentori megoldásait, majd áttekintést adtam a közszolgálati mentori program létrehozásának lépéseiről.

A fejezet utolsó részeiben összefoglalóan bemutattam a közszolgálati mentori program céljait, alapelveit, módszereit, folyamatát és azt, hogy milyen rendszerbe épített eszközökkel, megoldásokkal segíti a pályakezdők autonóm motivációjának erősítését, illetve kompetenciafejlesztését. Az autonóm motiváció kialakulását támogató módszertani elemként emeltem ki egyrészt azt, hogy a mentoráltak számos kérdésben (pl. részvételi szándék, célok meghatározása, módszertan választása, a folyamat ütemezése és intenzitása, visszajelzési lehetőségek stb.) önállóan vagy mentorokkal közösen dönthetnek, másrészt pedig azt, hogy a kiválasztási, képzési, illetve elégedettségmérési rendszernek köszönhetően a programba bekerülő mentorok megfelelő felkészültséggel és motivációval rendelkeznek a szükségletet

támogató környezet biztosításához. A szakmai és a szervezeti alapkompenciák sikeres fejlesztését garantáló módszertani megoldásként azonosítottam a program személyre szabottságát, gyakorlatorientáltságát, közszolgálati alapkompenciákra való fókuszálását és nyomon követhetőségét. Mindemellett hangsúlyoztam, hogy mindezek a módszertani elemek csupán a megfelelő elvi kereteket adják, de csak akkor mondhatjuk, hogy a program valóban alkalmas a pályakezdők autonóm motivációjának erősítésére, illetve kompetenciafejlesztésére, ha ezt a gyakorlati tapasztalat is igazolja. Munkám második részében az empirikus kutatási eredmények bemutatásával és értelmezésével részint ennek a kérdésnek a megválaszolására vállalkozom.

## 6. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS RÉSZTVEVŐI

A másodiktól az ötödik fejezetig terjedő részekben empirikus kutatásom elméleti hátterét összegeztem. A vonatkozó szakirodalmi háttér elemzése során megerősítést nyertek az alábbi feltevéseim:

1. Az autonóm motiváció (a belső, az integrált és az identifikált szabályozás) számos empirikus kutatási eredmény tanulsága szerint szorosan együtt jár a munkával és az élettel való megelégedettség növekedésével, a pszichés jólléttel, a kompetenciaérzet növekedésével, a szervezet, illetve a munkaterület iránti lojalitás erősödésével, valamint a pályaelhagyás szándékának csökkenésével (Baard, Deci, Ryan, 2004; Deci, 1972; Deci és mts., 1994; Gagné – Deci, 2005; Deci – Ryan, 2000; Deci, Connell, Ryan, 1989; Fényszárosi és mts., 2018; Chantara Kaewkuekool, Koul, 2011). Mindemellett a kontrollált motivációnak (az introjekció és a külső szabályozás) ezzel ellentétes hatása van, vagyis erőteljesen korrelál a munkahelyi elégedetlenséggel, az általános pszichés jóllét csökkentésével, valamint az elvándorlás esélyének növekedésével. Összességében tehát az autonóm motiváció jó előrejelzője a sikeres karrierválasztásnak és a hosszú távú pályán maradásnak. Fontos azonban, hogy egy adott személy motivációs módjai folyamatosan változnak, vagyis a szervezeti környezet hatása miatt vagy az egyén autonóm motivációja vagy kontrollált motivációja erősödik meg. Ideális esetben tehát a pályán tartás egyik alapvető faktora az autonóm motivációt segítő szervezeti környezet kialakítása, amelynek egyik jól alkalmazható módszere az új belépők mentorálása (Janssen, 2015; Kapan, 2021; Firzly és munkatársai 2021).
2. A szervezeti kompetenciaelvárásoknak való megfelelés érzése együtt jár a munkaterület iránti érdeklődés erősödésével, a szervezettel és a választott szakmával való megelégedettséggel, valamint a hosszú távú pályán maradás vágyának növekedésével (Trautmann, Voelcker-Rehage, Godde, 2011; Khan, Masrek, Nazdar, 2015, Wen-Hwa, 2012; Kiss, 2010). Ugyanakkor a szervezeti kompetenciaelvárásoktól való jelentős elmaradás (kompetenciadeficit) vagy éppen azok nagymértékű felülmúlása (kompetenciaszufficit) rontja az egyén belső motivációját, és ezzel fokozza az elvándorlás esélyét (Henczi, 2008). Lényeges, hogy nem feltétlenül a kompetenciamegfelelés valós szintje a mérvadó, hanem sokkal inkább az egyén ezzel kapcsolatos belső érzése (Kiss P.,

2010). Ha tehát az egyén úgy látja, hogy kompetens a területen, és képes megoldani az előtte álló szakmai, illetve egyéb kihívásokat, akkor nagyobb eséllyel marad a választott pályán, mint ha ennek az ellenkezőjét tapasztalja meg. Egyrészt tehát fontos az, hogy az új belépőnek legyen lehetősége az adott munkaterületen elvárt kompetenciák fejlesztésére, másrészt pedig az, hogy rendszeresen kapjon támogató visszajelzéseket mind aktuális kompetenciaszintjére, mind fejlődésére vonatkozóan.

3. Végül a tudatos és tervezett szervezeti integráció, illetve ennek leggyakrabban alkalmazott módszere, a mentorálás, hozzájárul a munkával kapcsolatos motiváció erősödéséhez, a szervezetben elvárt kompetenciák fejlesztéséhez és ezek hatására a pálya megtartó erejének növekedéséhez (Matiscsákné, 2012; Kramer, 2010; Lawson, 2006; Kozák, 2014b; Móré, 2012; Ragnis-Kram, 2007; Allen és mts., 2004).

Összességében a 2. fejezetben bemutatott modell elméleti szempontból megalapozottnak tűnik, ugyanakkor annak a magyar közigazgatási pályakezdekre vonatkozó tényleges érvényességét empirikus úton is szükséges bizonyítani. A következő részekben erre teszek kísérletet.

## **6.1. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS TÉMAKÖREI**

Az 1.3. részben bemutatott hipotézisek igazságtartalmának ellenőrzéséhez az alábbi három témakörben végeztem empirikus adatgyűjtéseket:

1. A közigazgatásba belépők, vagy a közigazgatási pályára készülők (lásd: NKE ÁNTK hallgatók) pályamotivációs tényezőinek felmérése mind az érintett fiatalok, mind a szervezetek szempontjából.
2. Annak vizsgálata, hogy a közigazgatási szervezetekben a közszolgálati kompetenciáknak milyen szintjét várják el a pályakezdektől, és a közigazgatási pályára készülők saját értékelésük alapján mennyire képesek ezeknek megfelelni.
3. A közszolgálati mentori pilot program autonóm motiváció erősítésére, valamint közszolgálati kompetenciafejlesztésre vonatkozó hatásainak kutatása.

A 1.4. pontban összegzett módszertannak megfelelően a három témakört a KÖFOP 2.1.5. projekt keretében megvalósuló empirikus kutatások során, másokkal együttműködésben vizsgáltam. Az eddig még nem publikált összefüggések feltárása érdekében jelen munkámban az említett kutatások eredményei közül csak a fenti három témakörben keletkezett adatokat

mutatom majd be. Több okból sem célom tehát a szóban forgó kutatások eredményeinek átfogó ismertetése: egyrészt mert ezeket már publikáltuk (Krauss, Magasvári, Szakács É, 2018a), másrészt mert az eredmények egy része nem kapcsolódik szorosan az általam vizsgált hipotézisekhez.

Ennek megfelelően a KÖFOP 2.1.5. projekt mentori szakterületén elvégzett kutatások közül disszertáciomban a következő kutatási módszerekkel gyűjtött eredményeket fogom ismertetni:

1. Az NKE ÁNTK hallgatóinak körében végzett **online kérdőíves kutatás** ([1. melléklet](#)) a megkérdezettek pályamotivációjának és kompetenciaértékelésének megismerésére (H1 és H2 igazolása).
2. A rendvédelmi és a közigazgatási szerveknél felvett – a korábbi strukturált interjúk kutatás tapasztalataira épülő – **online kérdőíves felmérés** ([2. melléklet](#)), amelynek célja a pályamotivációs tényezők szervezeti megítélésének feltárása és szervezeti kompetenciaelvárások megismerése (H1 és H2 igazolása).
3. **Kérdőíves elégedettségmérés** ([3. melléklet és 4. melléklet](#)) a közigazgatási mentori pilot program pályamotivációval és kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos eredményeinek értékelése érdekében (H3 igazolása).
4. A közigazgatási mentori pilot program során keletkezett **mentorálási naplók** ([5. melléklet](#)) elemzése a pályamotiváció és a kompetenciafejlesztés szempontjából (H3 igazolása).

A következőkben részletesen is bemutatom a fenti négy vizsgálati eszközt, az azokkal felmért függő és független változókat, valamint az érintett kutatások résztvevőit.

## **6.2. AZ NKE ÁNTK HALLGATÓINAK KÖRÉBEN VÉGZETT ONLINE KÉRDŐÍVES KUTATÁS MÓDSZERTANA**

### **6.2.1. A KUTATÁS KÖRÜLMÉNYEI**

A következőkben bemutatandó keresztmetszeti kutatáshoz kapcsolódó adatgyűjtés 2021 júliusában zajlott. A kérdőívet online formában tettük elérhetővé az Nemzeti Közszerológati Egyetem belső kérdőívkezelő rendszerén, az NKE survey-n keresztül. A kérdések tartalmi kialakítását önállóan végeztem, a feltöltés technikai részéért pedig Angyal Szabolcs kolléga volt a felelős. A kérdőív kitöltésére a Neptun rendszeren keresztül hívtuk fel a hallgatók figyelmét. A részvétel önkéntes és anonim volt.

## 6.2.2. A KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT MÉRŐESZKÖZ BEMUTATÁSA

Az NKE ÁNTK hallgatóinak körében felvett kérdőívben [\(1. melléklet\)](#) eredetileg az alábbi négy témakört vizsgáltuk:

1. A résztvevők pályamotivációs háttérének megismerése és a motivációban bekövetkezett változások összefüggéseinek feltárása.
2. A résztvevők véleménye a szervezeti kompetenciaelvárásokról, saját kompetenciaszintjükről, illetve annak fejlődéséről az egyetem és a szakmai gyakorlat hatására.
3. A szakmai gyakorlattal kapcsolatos tapasztalatok értékelése.
4. A szakmai gyakorlat megújításával összefüggő hallgatói igények feltérképezése.

Utóbbi két témakör nem kapcsolódik szorosan jelen munkámhoz, ezért a továbbiakban csak az első kettő mérésére összeállított vizsgálati eszköz elemeit mutatom be. A hallgatók pályamotivációjával, illetve kompetenciaértékelésével kapcsolatban a 13. táblázatban összegzett szempontokat vizsgáltam.

*13. táblázat: A pályamotiváció és a közszolgálati alapkompenciák témaköreit leíró szempontok az NKE ÁNTK hallgatóinak körében végzett kérdőíves kutatás mérőeszközében [\(1. melléklet\)](#)*

Témakör	Szempontok
Pályamotiváció	A közigazgatás iránt érzett pályamotiváció mértéke az egyetem megkezdése előtt, a szakmai gyakorlat előtt és jelenleg – a három vizsgált időszakot jellemző motivációs szint értékelése.
	A közigazgatásban való elhelyezkedés szándékának értékelése.
	A közigazgatási pályamotiváció változóinak értékelése.
	A szakmai gyakorlat motivációs szintre gyakorolt hatásának értékelése.
	A szakmai gyakorlat során érzékelt autonóm motivációt támogató szervezeti környezet változóinak értékelése.
Közszolgálati alapkompenciák	A közszolgálati alapkompenciák szervezetek által elvárt szintjének értékelése.
	Az egyetemi képzés közszolgálati alapkompenciák fejlődésére gyakorolt hatásának értékelése.
	A szakmai gyakorlat közszolgálati alapkompenciák fejlődésére gyakorolt hatásának értékelése.

Témakör	Szemponatok
	Annak rangsorolása, hogy a szakmai, egyéni és társas kompetenciák közül melyik területet kellett volna erőteljesebben fejleszteni az egyetemi képzés során.
	Annak rangsorolása, hogy a szakmai, egyéni és társas kompetenciák közül melyik területet kellett volna erőteljesebben fejleszteni a szakmai gyakorlat során.
	A közszolgálati alapkompentenciák önértékelése.

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A kérdőíves vizsgálat során független változóként definiáltam az alábbi faktorokat:

- a kitöltő neme;
- legmagasabb iskolai végzettség;
- életkori kategória;
- egyetemi tagozat (nappali vagy levelező);
- egyetemi szak;
- egyetemi évfolyam.

A pályamotivációs tényezők vizsgálatakor az egyes motivációs módokat a 14. táblázatban bemutatott függő változók, illetve az azokat leíró állítások segítségével ragadtam meg.

*14. táblázat: Az egyes motivációs módokhoz kapcsolt függő változók az NKE ÁNTK hallgatóinak körében felvett kérdőíves vizsgálatban (1. melléklet)*

Motivációs módok	A motivációs módokhoz rendelt függő változók	A függő változókat leíró állítások
Külső motiváció	Bérek és egyéb juttatások	„Kedvezőnek találok a béreket és az egyéb juttatásokat.”
	Pályabiztonság	„Biztos állásnak tartom.”
	Kényszerpálya	„Végzettségemmel csak a közigazgatásban tudok elhelyezkedni.”
Introjekció	Családi nyomás	„Családomban többen választották a közigazgatási pályát, ezt a példát követtem.”
	Munkaidő-beosztás	„Kedvezőnek tartom a munkaidő-beosztást.”
	Munkakörnyezet	„Kedvezőnek tartom a munkakörnyezetet.”



Motivációs módok	A motivációs módokhoz rendelt függő változók	A függő változókat leíró állítások
Identifikáció	Társadalmi presztízis	„Vonzó számomra a közigazgatási szervezetek presztízse, társadalmi megítélése.”
	Karrierépítési lehetőség	„Jó karrierépítési lehetőséget látok a közigazgatásban.”
	Kapcsolatépítési lehetőség	„Jó lehetőséget látok a kapcsolatépítésre.”
Integráció	Fejlődési lehetőség	„Látom a szakmai fejlődés lehetőségét.”
	Vonzó feladatkör	„A szakmai gyakorlat során megtetszett a munka.”
Belső szabályozás	Belső elkötelezettség	„Belső elkötelezettséget érzek a közszféra iránt.”
	Érdekes, kihívást jelentő feladatkör	„Érdekesnek találom a munka jellegét.”

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

A táblázatból látszik, hogy minden motivációs módot 2–3 változó, illetve az azokat leíró állítások segítségével operacionalizáltam. A konkrét változók meghatározásakor fontos szempont volt az NKE ÁNTK hallgatóival és a közigazgatási szervezetek munkatársaival felvett kérdőívek (lásd: 6.3. rész) eredményeinek összehasonlíthatósága. Ezért ebben a kutatási szakaszban a motivációs módokat a szervezeti felmérés során már használt változókkal írtam le (lásd: 6.3.2. rész). Lényeges továbbá, hogy a szóban forgó változók a szervezeti kérdőíves kutatást megalapozó interjúk adatfelvétel tartalomelemzéséből származnak, vagyis eredetileg az interjúk során megkérdezett szervezeti vezetők és HR szakértők hangsúlyozták ezeknek a motivációs tényezőknek a jelentőségét (Krauss, Magasvári, Szakács É., 2018a). A résztvevőknek a kitöltés során a táblázatban foglalt állításokat kellett 1-től 4-ig terjedő Likert-skálán értékelniük (teljes mértékben jellemző; meglehetősen jellemző; kevésbé jellemző; egyáltalán nem jellemző). A négyfokú skála alkalmazásával a válaszok „középre húzását” szerettem volna elkerülni. A négyes skálán ugyanis nincs középső érték, így a válaszadóknak mindenképpen el kell dönteniük, hogy egy adott szempontot inkább negatívnak (1-es, 2-es értékek) vagy inkább pozitívnak (3-as, 4-es értékek) tartanak-e. Emellett a szervezeti kérdőív ([2. melléklet](#)) és az NKE hallgatói kérdőív ([1. melléklet](#)) eredményeinek összehasonlíthatósága is szükségessé tette a négyfokú skála alkalmazását.

A szakmai gyakorlat során érzékelt szervezeti környezet jellemzőinek vizsgálatokor elsősorban arra voltam kíváncsi, hogy mennyire tartották a hallgatók autonóm motiváció kialakulását

segítőnek a munkahelyi klímát. Ezért a vonatkozó szakirodalom alapján a három pszichológiai alapszükséglet kielégülését támogató szervezeti jellemzőket igyekeztem a kérdőívben megragadni (Deci és mts., 1994; Gagné – Deci, 2005; Deci – Ryan, 2000; Deci, Connell, Ryan, 1989; Frizly és mts., 2021). Az egyes szükségletek támogatását 2–3 állítással írtam le az alábbiak szerint.

15. táblázat: A pszichológiai alapszükségletek szervezeti támogatását leíró állítások az NKE ÁNTK hallgatóinak körében felvett kérdőíves vizsgálatban ([1. melléklet](#))

Pszichológiai alapszükséglet	Kérdőívben szereplő állítás
Autonómia szükséglet	„Felelősségteljes feladatokat kaptam.”
	„Egyenrangú kollégának éreztem magam.”
Valahovatartozás szükséglete	„A munkatársak nyitottan, támogatóan álltak hozzám.”
	„A vezető nyitottan, támogatóan állt hozzám.”
Kompetenciaszükséglet	„Éreztem, hogy tudatosan odafigyelnek rám, támogatnak és fejlesztenek.”
	„A szakmai gyakorlat alkalmas volt az elméletben tanultak kipróbálására és a tényleges tapasztalatszerzésre.”
	„Rendszeres és jól strukturált visszajelzéseket kaptam a fejlődésemről.”

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A pszichológiai alapszükségeket támogató környezeti változókat, a pályamotivációs tényezőkhöz hasonlóan, 1–4-ig terjedő Likert-skálán értékelték a válaszadók. A négyes skála alkalmazása ez esetben is a fentiekben részletezett okokból történt.

A kompetenciákra vonatkozó kérdések kialakítása során a 4.7. fejezetben bemutatott közszolgálati alapkompentenciákat vettem alapul, hiszen a kapcsolódó korábbi kutatások eredményei már bizonyították, hogy a hatékony munkavégzés érdekében leginkább ezeket a kompetenciákat várják el a közigazgatási szervezetekben dolgozó munkatársaktól (Malét-Szabó és mts., 2018). Ennek megfelelően függő változóként kezeltem az alábbi alapkompentenciákat:

- döntési képesség;
- együttműködési készség és csapatmunka;
- érzelmi intelligencia (a saját és mások érzelmeinek felismerése és megfelelő kezelése);
- felelősségvállalás;
- határozottság, magabiztosság;
- hatékony munkavégzés (a munkavégzéshez szükséges szakmai ismeretek és azok gyakorlati alkalmazása);

- kommunikációs képesség;
- konfliktuskezelési képesség;
- önállóság;
- problémamegoldó képesség;
- pszichés terhelhetőség;
- szabálykövetés és fegyelmezettség.

Az alapkompenciákat 1–4-ig terjedő Likert-skálán pontozták a résztvevők annak megfelelően, hogy meglátásuk szerint azok meglétét mennyire várják el a szervezetek a pályakezdőktől, mennyire hatékonyan fejleszti őket az egyetemi képzés, illetve a szakmai gyakorlat, és végül hogyan értékelik saját magukat az adott területen. Ezúttal is válaszok nagyobb szórásának biztosítása valamint a szervezeti kérdőívvel [\(2. melléklet\)](#) való összehasonlíthatóság indokolta a négyfokozatú Likert-skála használatát.

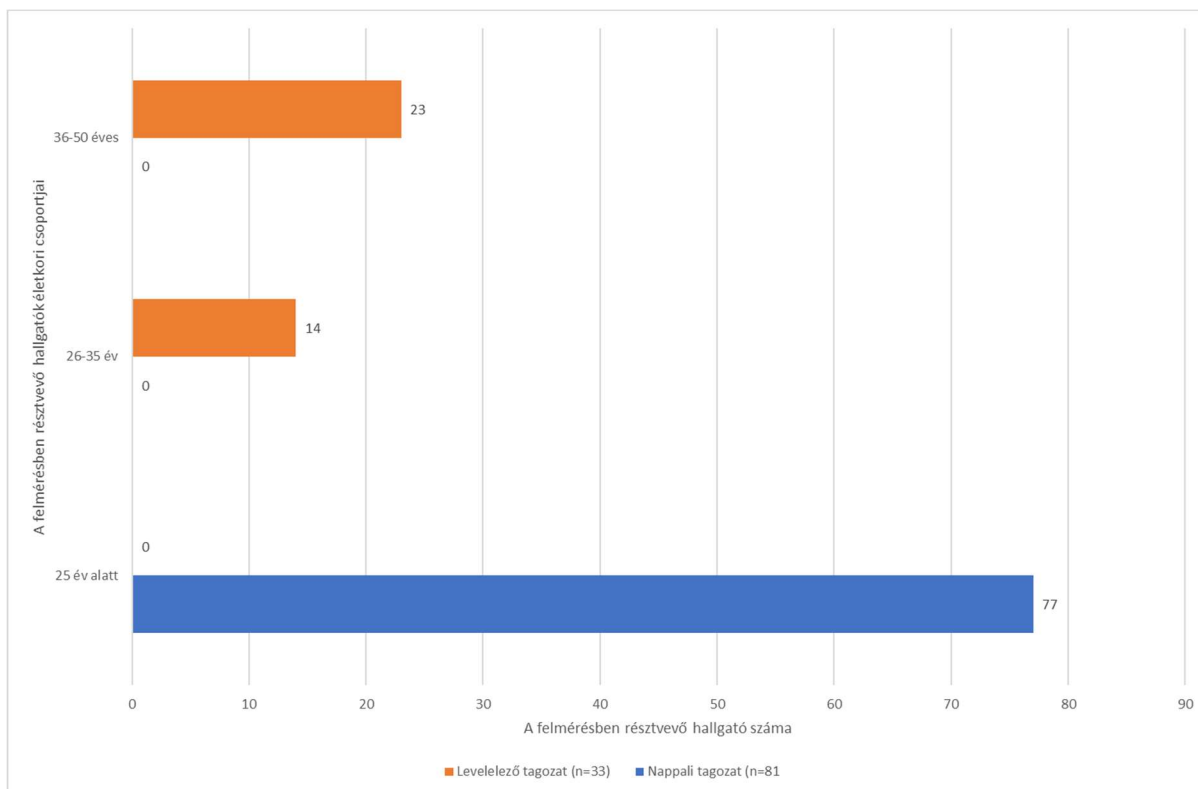
### **6.2.3. A KUTATÁS RÉSZTVEVŐI ÉS A MINTAVÉTEL MÓDJA**

Az online kérdőíves kutatás során a vizsgálat tárgyának megfelelően kifejezetten a közigazgatásban elhelyezkedő, diplomás pályakezdők célcsoportját szerettem volna megszólítani, ugyanakkor fontosnak tartottam azt is, hogy a megkérdezetteknek már legyen egyfajta rálátása az adott területre. Ezért kézenfekvő megoldásnak tűnt az NKE ÁNTK hallgatóinak bevonása, akik az egyetemi képzés keretében már képet kaptak a közigazgatás szervezeti rendszeréről, kultúrájáról, az elvárásrendszeréről, tehát más pályakezdőkhöz képest összetettebb és pontosabb véleményt tudnak formálni a vizsgált témakörökkel kapcsolatban. A felvétel során az NKE belső kérdőíves rendszerének használata biztosította, hogy valóban a célcsoportba tartozó személyek vegyenek részt a kitöltésben.

A kérdőív kitöltését 171 hallgató kezdte meg (n=171), és összesen 114-en fejezték azt be (n=114). Ez azt jelenti, hogy a nagyjából 2500 fős kar 4,5 százaléka vett részt a felmérésben. A résztvevők 65 százaléka volt nő, és 35 százaléka férfi, ami jól reprezentálja az NKE ÁNTK hallgatóinak valós nemi arányait. A válaszadók 71 százaléka a 25 év alatti korcsoportból került ki. Ez megfelel a célcsoporttal kapcsolatos elvárásoknak, ugyanakkor a kutatás érvényességét és megbízhatóságát rontja, hogy a válaszadók 20 százaléka a legidősebb korcsoporthoz tartozott. Róluk feltételezhető, hogy a szó hagyományos értelmében már nem pályakezdők. A két idősebb korcsoportot képviselő kitöltők kivétel nélkül levelezős hallgatók voltak (n=33). Ezért az érvényesség és a megbízhatóság növelése érdekében a statisztikai elemzések során

minden esetben elkülönítettem a nappalis (n=81) és a levelezős hallgatók (n=33) eredményeit. Összességében a minta 71 százaléka volt nappalis, és 28,9 százaléka levelezős hallgató. A nappalis és levelezős hallgatók életkori megoszlását az alábbi ábra szemlélteti.

13. ábra: Az NKE nappalis és levelezős válaszadóinak létszáma korcsoportok szerint



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A résztvevők 68 százaléka középfokú, 20 százaléka pedig BA-s végzettséggel rendelkezett. További 12 százalékuknak pedig már MA-s diplomája is volt. A válaszadók döntő többsége a közigazgatás-szervező alapszakon (n=72) vagy államtudományi osztatlan mesterképzésen (n=28) tanul. A résztvevők szakonkénti megoszlása megfelel a teljes célcsoport jellemzőinek. Sajnos ugyanez nem mondható el az évfolyamok szerinti bontásról. Ebből a szempontból ugyanis kifejezetten felül reprezentált volt az első- (n=44) és másodévesek (n=38) aránya, ami nem kedvez a kutatás érvényességének, hiszen éppen az alsóbb évfolyamosoknak van kevesebb tapasztalata a közszolgálati szervezetek működésével kapcsolatban. Ugyanakkor a képet némiképp árnyalja az a tény, hogy az összesen 82 első- és másodéves válaszadó több mint harmada (n=35) valamilyen mesterképzés hallgatója, akikről feltételezhető, hogy már rendelkeznek a hiteles véleményalkotást megalapozó szervezetismerettel.

## **6.3. A KÖZSZOLGÁLATI SZERVEZETEK BEN VÉGZETT ONLINE KÉRDŐÍVES KUTATÁS MÓDSZERTANA**

### **6.3.1. A KUTATÁS KÖRÜLMÉNYEI ÉS ELŐZMÉNYE**

A közszolgálati szervezetekben végzett keresztmetszeti kérdőíves kutatás 2017 szeptembere és 2017 novembere között zajlott, és célja a közszolgálati mentori rendszer létrehozásával kapcsolatos igényfelmérés volt (Krauss, Magasvári, Szakács É., 2018a). A kutatás közvetlen előzménye egy félig strukturált interjú vizsgálat volt, melynek során 41 rendvédelmi és közigazgatási szerv vezetőjének, illetve HR szakértőjének véleményét kértük ki a vizsgált témával kapcsolatban. A kérdőíves kutatás függő változóit az interjú felmérés során kapott válaszok tartalomelemzésével alakítottuk ki (Krauss, Magasvári, Szakács É., 2018a). Többek között így definiáltuk a motivációs módok operacionalizálásakor használt változókat is, amelyeket később az NKE ÁNTK hallgatóival felvett kérdőívben is alkalmaztam (lásd: 6.2.2. rész). Az interjú vizsgálat eredményeinek részletes bemutatását jelen dolgozatom keretei nem teszik lehetővé, de a kapcsolódó legfontosabb tapasztalatokra a megfelelő pontokon hivatkozni fogok.

A kérdőív [\(2. melléklet\)](#) összeállítását és kiértékelését önállóan végeztem. A közzétételben a Belügyminisztérium munkatársa volt a segítségemre. A szervezeti kérdőívet [\(2. melléklet\)](#) a Belügyminisztérium Iliasz rendszerén keresztül juttattuk el a megkeresett rendvédelmi és közigazgatási szervezetekhez, akik vezetőikén és szervezeti HR-en keresztül kaptak meghívást a kitöltésre. A válaszadás ez esetben is önkéntes és anonim volt.

### **6.3.2. A KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT MÉRŐESZKÖZ BEMUTATÁSA**

A korábban elmondottaknak megfelelően a szervezeti kérdőív [\(2. melléklet\)](#) célja a közszolgálati mentori program megalapozása volt. Ennek megfelelően a kérdőívvel [\(2. melléklet\)](#) eredetileg az alábbi témaköröket vizsgáltuk (Krauss, Magasvári, Szakács É., 2018a):

1. A pályakezdőkkel kapcsolatos szervezeti elvárások felmérése – beleértve a pályamotivációs tényezők és a pályakezdői kompetenciák értékelését is.
2. A munkahelyi beillesztés és szocializáció gyakorlatának megismerése.
3. A közszolgálati mentori rendszerrel kapcsolatos igények feltárása.
4. A közszolgálati mentorok személyével kapcsolatos elvárások felmérése.

A 2–4. témakörben született legfontosabb eredményeket az 5.4. részben már összegeztem, így a következőkben már csak a jelen munkámhoz legszorosabban kapcsolódó első vizsgálati témával foglalkozom. A szóban forgó első témakörön belül vizsgáltam a szervezetek pályamotivációval és az alapkompenciákkal kapcsolatos véleményét is. A 16. táblázatban a kérdőív ([2. melléklet](#)) e két altémához kapcsolódó szempontjait gyűjtöttem össze.

16. táblázat: A pályamotiváció és a közszolgálati alapkompenciák témaköreit leíró szempontok a közszolgálati szervezetekben végzett kérdőíves kutatás mérőeszközében ([2. melléklet](#))

Témakör	Szempontok
Pályamotiváció	A pályakezdők szervezeti arányának becslése százalékos formában
	A szervezetbe belépők közszolgálati pályamotivációs változóinak értékelése.
	A közszolgálati pályaelhagyás okainak értékelése.
Közszolgálati alapkompenciák	A közszolgálati alapkompenciák szervezetek által elvárt szintjének értékelése.
	A pályakezdők alapkompenciájának értékelése.
	Az NKE hallgatóinak összehasonlítása más pályakezdőkkel a felkészültség és a hozzáállás szempontjából.

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A kérdőíves kutatás ([2. melléklet](#)) eredményeinek feldolgozásakor függő változóként kezeltem a résztvevők

- nemét
- legmagasabb iskolai végzettségét;
- életkori kategóriáját;
- szervezettípusát (államigazgatás vagy önkormányzati igazgatás);
- álláshelyének jellegét (beosztott, osztályvezető, főosztályvezető vagy ennél magasabb beosztás).

A pályakezdőket jellemző motivációs módok leírásához ugyanazokat a változókat használtam, mint az NKE ÁNTK hallgatóinak körében végzett kérdőíves felmérés ([1. melléklet](#)) esetében (lásd: 6.2.2. rész – 15. táblázat). A különbség csupán annyi, hogy ez esetben T/3. személyben fogalmaztam meg a kapcsolódó állításokat, hiszen a válaszadók ebben a kérdőívben nem saját motivációjuk tényezőit, hanem a szervezetükbe belépő pályakezdők motivációs faktorait

értékelték. Fontos továbbá, hogy a vizsgált változókat a kérdőíves kutatást (2. melléklet) megelőző interjúk során kapott válaszok tartalomelemzésével azonosítottuk (Krauss, Magasvári, Szakács É., 2018a). Ennek megfelelően a motivációs módokat a 17. táblázatban taglalt változók, illetve állítások képviselték a kérdőívben.

17. táblázat: Az egyes motivációs módokhoz kapcsolt függő változók a közszolgálati szervezetek körében felvett kérdőíves vizsgálatban (2. melléklet)

Motivációs módok	A motivációs módokhoz rendelt függő változók	A függő változókat leíró állítások
Külső motiváció	Bérek és egyéb juttatások	„Kedvezőnek tartják a díjazást és az egyéb juttatásokat.”
	Pályabiztonság	„Biztos állásnak tartják.”
	Kényszerpálya	„Nem volt más lehetőségük.”
Introjekció	Családi nyomás	„Családi hagyományokat követik.”
	Munkaidő-beosztás	„Kedvezőnek tartják a munkaidő-beosztást.”
	Munkakörnyezet	„Kedvezőnek tartják a munkakörnyezetet.”
Identifikáció	Társadalmi presztízis	„Vonzó számukra a közigazgatási szervezetek presztízse, társadalmi megítélése.”
	Karrierépítési lehetőség	„Vonzó számukra az életpálya-modell és a karrierlehetőségek.”
	Kapcsolatépítési lehetőség	„Kapcsolatépítési lehetőséget látnak benne.”
Integráció	Fejlődési lehetőség	„Látják a szakmai fejlődés lehetőségét.”
	Vonzó feladatkör	„Gyakornokként megismerték és megkedvelték a területet.”
Belső szabályozás	Belső elkötelezettség	„Belső elkötelezettséget éreznek a közszféra iránt.”
	Érdekes, kihívást jelentő feladatkör	„Érdekesnek találják a munka jellegét.”

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A pályaelhagyás okainak vizsgálatakor arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezettek szerint az egyes motivációs módok érvényesülését milyen tényezők akadályozzák az érintett szervezetekben. A konkrét változók definiálásakor szintén a megelőző interjúk kutatás eredményeit vettem alapul (Krauss, Magasvári, Szakács É., 2018a). Lényeges, hogy a motivációs módokat gátló változók csak részben egyeznek meg a pályamotivációs faktorokkal. Amikor ugyanis a pályaelhagyásról kérdeztük az interjúalanyokat, akkor részint más okokat

emeltek ki, mint amikor a pályaválasztásról beszéltek. Ennek megfelelően új változóként jelent meg ennél a kérdésnél a szervezeti változások szerepe, a munkaterhelés, a szervezeti sajátosságok, a karrierkép, az autonómia és a vezetői stílus. A vizsgált változókat és az azokat leíró állításokat a 18. táblázat tartalmazza.

18. táblázat: Az egyes motivációs módok megvalósulását akadályozó függő változók a közszolgálati szervezetek körében felvett kérdőíves vizsgálatban (2. melléklet)

Motivációs módok	A motivációs módokhoz rendelt függő változók	A függő változókat leíró állítások
Külső motiváció	Alacsony bérek és egyéb juttatások	„Alacsonynak tartják az illetményt.”
Introjekció	Túlzott munkaterhelés	„Túlzottnak tartják a munkaterhelést”
	Kedvezőtlen munkaidő-beosztás	„Kedvezőtlennek tartják az időbeosztást.”
	Szervezeti változások	„Nehezen viselik a gyakori szervezeti változásokat.”
	Kedvezőtlen munkakörnyezet	„Kedvezőtlennek tartják a munkakörnyezetet.”
Identifikáció	Korlátozott karrierépítési lehetőség	„Vonzóbb karrierépítési lehetőséget látnak a versenyszférában”
	Irreális karrierkép	„Túlzott és irreális terveik vannak, amelyek nem teljesülnek.”
	Sikertelen karriercélok	„Karriercéljaik nem teljesülnek.”
Integráció	Autonómiahiány	„Túlzottan kötöttnak tartják a munkaterületet.”
	Korlátozó szervezet	„Korlátozónak tartják a szervezetet.”
	Korlátozó vezetési stílus	„Rosszul hat rájuk a vezetők túlzottan korlátozó vezetői stílusa.”
Belső szabályozás	Érdektelen feladatkör	„Kevés kihívást találnak a feladatkörben.”

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

Mind a pályamotivációs, mind a pályaelhagyást leíró változókat 1–4-ig terjedő Likert-skálán kellett a résztvevőknek pontozniuk (2. melléklet).

A pályakezdők kompetenciáira vonatkozó részben ez alkalommal is a közszolgálati alapkompentenciákat vettem alapul (Malét-Szabó és mts., 2018). A kitöltőknek tehát a 12 alapkompentenciát kellett 1–4. fokú Likert-skálán értékelniük aszerint, hogy mennyire várják el azokat a szervezetek a pályakezdőtől, illetve aszerint, hogy a pályakezdők meglátásuk szerint ténylegesen mennyire rendelkeznek az adott kompetenciákkal (2. melléklet). A négyfokozatú



skálák alkalmazása hasonló okokból történt, mint az NKE hallgatóinak körében felvett kérdőív [\(1. melléklet\)](#) esetében. A cél ezúttal is a „középre húzó”, vagyis az átlagot erősítő válaszok elkerülése, és a nagyobb szórás biztosítása volt.

### **6.3.3. A KUTATÁS RÉSZTVEVŐI ÉS A MINTAVÉTEL MÓDJA**

A szervezeti kérdőívekkel [\(2. melléklet\)](#) célirányosan a közszolgálati szervezetek (értsd: rendvédelem és közigazgatás) munkatársait kerestük meg, akik tényleges tapasztalatuk révén, hitelesen tudják megítélni a szervezetükbe érkező pályakezdők motivációját és kompetenciáit. A szervezeti kérdőíves kutatásban összesen 1 967 fő vett részt. Ugyanakkor a kitöltők közül 595 fő a rendvédelem területén dolgozott, így témám közigazgatási lehatárolása miatt az ő eredményeiket ezúttal nem vettem figyelembe. Ennek megfelelően az adatok feldolgozásakor összesen 1 372 kitöltő választát értékeltem. A viszonylag magas kitöltői létszám növeli az eredmények megbízhatóságát és érvényességét. Ezeket a tényezőket erősíti az a tény is, hogy a résztvevők a nem, az életkor és a szervezettípus alapján is jól reprezentálják a célcsoport összetételét. A válaszadók 69 százaléka volt nő, 31 százaléka pedig férfi. Életkor szempontjából a 38–52 év közötti középkorúak létszáma volt a legmagasabb (n=726). A fiatalabbak (n=277) és az idősebbek (n=369) nagyjából hasonló arányban jelentek meg a mintában. Ez azt jelenti, hogy a résztvevők korfája megfelelt a közigazgatásban dolgozók jellegzetes, enyhén idősödő életkori megoszlásának. Szervtípus szempontjából szintén reprezentatívnak tekinthető a minta, hiszen az államigazgatásban (n=994) és az önkormányzati igazgatásban (n=378) dolgozó kitöltők aránya nagyjából kétharmad-egyharmad volt. A célcsoport összetételét egyedül a résztvevők feladatkör szerinti megoszlása nem tükrözi, hiszen itt a valós arányoknál jóval nagyobb számban jelentek meg a felsővezetők (n=291) és középvezetők (n=581), mint a beosztottak (n=500). Különösen erős a hangsúlyeltolódás az önkormányzati igazgatás területén, ahol a válaszadók majdnem fele (n=157) középvezető volt. Ugyanakkor – bár ezek az arányok rontják a minta reprezentativitását – az érvényességre és a megbízhatóságra meglátásom szerint kevésbé vannak negatív hatással, hiszen a vezetői rétegnek általában jobb rálátása van az új belépők tevékenységére, motivációjára és kompetenciakészletére, mint az azonos szinten dolgozó kollégáknak.

## **6.4. A KÖZSZOLGÁLATI MENTORI PILOT PROGRAM ELÉGEDETTSÉGMÉRÉSÉNEK MÓDSZERTANA**

### **6.4.1. AZ ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS KÖRÜLMÉNYEI ÉS ELŐZMÉNYE**

A kutatás közvetlenül a közszolgálati mentori pilot programhoz kapcsolódott, és az abban részt vevő mentoráltakat ([3. melléklet](#)), illetve mentorokat ([4. melléklet](#)) szólítottuk meg vele. A kérdőívek ([3. melléklet és 4. melléklet](#)) itemeinek összeállításakor figyelembe vettük a korábban a mentorálási naplókban ([5. melléklet](#)) és havi előrehaladási jelentésekben jelzett tapasztalatokat. A kérdőíveket ([3. melléklet és 4. melléklet](#)) a Nemzeti Közszolgálati Egyetem zárt, Evasys hálózatán keresztül juttattuk el a mentorokhoz és a mentoráltakhoz. A kérdőívet ([3. melléklet és 4. melléklet](#)) tartalmi szempontból önállóan állítottam össze, a közzétételben és a kiértékelésben Angyal Szabolcs és Jászkuti Gergely kollégák is részt vettek. A válaszadás önkéntes és anonim volt.

### **6.4.2. A ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS SORÁN HASZNÁLT MÉRŐESZKÖZ BEMUTATÁSA**

Az elégedettségméréshez két kérdőívet ([3. melléklet és 4. melléklet](#)) állítottam össze: egyet a mentorok ([4. melléklet](#)) és egyet a mentoráltak ([3. melléklet](#)) számára. A két kérdőív ([3. melléklet és 4. melléklet](#)) tartalmi szempontból nagyrészt megegyezett egymással, csupán a kérdések megfogalmazásának módjában volt értelemszerű különbség, hiszen a mentoráltak magukról, míg a mentorok a mentoráltakról nyilatkoztak. Ugyanakkor a mentorok kérdőíve kiegészült egy további résszel, amelyben a mentori feladatok ellátására való felkészülést értékelték, a mentoráltak kérdőívében pedig a mentorok felkészültségének pontozása szerepelt. A két kérdőív témaköreit és az azokat vizsgáló szempontokat a 19. táblázatban foglaltam össze. A táblázat utolsó két oszlopában „igennel” vagy „nemmel” jelöltem, hogy az adott célcsoportnál (mentor vagy mentorált) mely témaköröket vizsgáltam.

19. táblázat: A mentori és a mentorálti kérdőívek témakörei és az azokat leíró szempontok az elégedettségmérő kérdőívekben (3. melléklet és 4. melléklet)

Témakör	Szempontok	Mentorok	Mentoráltak
A mentori program általános értékelése	A mentori program általános jelentőségének értékelése.	igen	igen
	A mentori programmal való általános megelégedettség értékelése.	igen	igen
A mentori program specifikus értékelése	A mentori program során megfogalmazott célokkal való elégedettség értékelése.	igen	igen
	A mentori program időtartalmának értékelése.	igen	igen
	A mentori programmal kapcsolatos tájékoztatás értékelése.	igen	igen
	A vezetők programhoz való hozzáállásának értékelése.	igen	igen
	A munkatársak programhoz való hozzáállásának értékelése.	igen	igen
	A programadminisztráció értékelése.	igen	igen
A mentori program során nyújtott támogatás	A mentori program belső motivációt (közszolgálat iránti elkötelezettséget) erősítő jellegének értékelése.	igen	igen
	A mentori program szakmai és szervezeti alapképességeket fejlesztő jellegének értékelése.	igen	igen
	A mentori program szervezeti integrációt támogató jellegének értékelése.	igen	igen
A mentori program előnyei és hiányosságai	A mentori program két legfontosabb előnyének és hiányosságának jelölése szoros választással.	igen	igen
A mentorok felkészültsége és hozzáállása	A mentori feladatok ellátására való felkészültség értékelése.	nem	igen
	A mentorok által biztosított egyenrangú, támogató közeg kialakításának értékelése.	nem	igen
	A mentorok tudásátadásának értékelése.	nem	igen
	A mentorok szakmai felkészültségének értékelése.	nem	igen
	A mentorok erősségeinek értékelése.	nem	igen
	A mentorok fejlesztendő területeinek értékelése.	nem	igen

Témakör	Szemponatok	Mentorok	Mentoráltak
A mentori feladatokra való felkészülés értékelése	A mentori feladatokra való felkészültség önértékelése.	igen	nem
	A mentori feladatok ellátására felkészítő program tartalmával való megelégedettség értékelése a megadott itemekből való szoros választással.	igen	nem
	A mentori feladatok ellátására felkészítő program legfontosabb két tartalmi elemének megjelölése szoros választással.	igen	nem
	A mentori tréning időtartamának értékelése a megadott itemekből való szoros választással.	igen	nem
	A mentori tréning optimális időtartamának értékelése a megadott itemekből való szoros választással.	igen	nem
	A közszolgálati alapkompenciák mentori program során történő fejlesztésének fontossága – a kérdés értékelése 1–5-ig terjedő Likert-skálán.	igen	nem

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

Mind a mentori, mind a mentorálti kérdőívben [\(3. melléklet és 4. melléklet\)](#) független változóként kezeltem a kitöltők

- nemét;
- életkori kategóriáját;
- iskolai végzettségét;
- szervezettípusát.

A függő változók ez esetben kérdésenként eltértek egymástól, ezért ezeket az eredmények bemutatásánál fogom ismertetni.

### **6.4.3 A ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS RÉSZTVEVŐI**

Az elégedettségmérés esetében nem beszélhetünk mintavételi módszerről, hiszen a kérdőíveket minden pilot programban részt vevő mentornak és mentorálynak elküldtük, ilyen értelemben tehát a teljes célcsoportot megszólítottuk. Ez esetben is igaz, hogy a dolgozatban csak a közigazgatási csoport eredményeit fogom összefoglalni, ezért a rendvédelmi résztvevőkre vonatkozó adatokat nem mutatom be.

A közigazgatási programban 40 mentor–mentorált pár vett részt, közülük 34 mentor és 31 mentorált élt a visszajelzés lehetőségével, és töltötte ki az elégedettségmérő kérdőíveket. A mentorok nagyobb része nő (n=24), kisebb része férfi (n=10) volt. A mentoráltak esetében a nemi arány nagyjából fele-fele volt, hiszen 15 nő és 16 férfi válaszolt a megkeresésre. Életkor szempontjából a mentorok többsége a 40 év feletti korosztályhoz tartozott (n=26 fő), és csupán 1 fő 30 év alatti résztvevő volt közöttük. A várakozásoknak megfelelően a mentoráltak többsége a huszonéves korcsoportból került ki (n=20), de tizenegyen közülük is elmúltak már 30 évesek. Ennek legfőbb oka az, hogy a pályakezdő fogalmát a pilot során tágan értelmeztük, és azok is bekapcsolódhattak a programba, akik már rendelkeztek valamilyen munkatapasztalattal, de a közigazgatásban új belépőnek számítottak. A végzettség szempontjából homogén volt a két csoport, hiszen minden megkérdezett rendelkezett felsőfokú végzettséggel. A válaszadók többsége kormányhivatalban vagy minisztériumban dolgozott.

## **6.5. A MENTORÁLÁSI NAPLÓK ELEMZÉSÉNEK MÓDSZERTANA**

### **6.5.1. A MENTORÁLÁSI NAPLÓK KELETKEZÉSÉNEK KÖRÜLMÉNYEI**

A fentiekben leírtaknak (lásd: 6.4.3. rész) megfelelően a közigazgatási mentori pilot programban 2019 szeptembere és decembere között 40 mentor–mentorált pár vett részt. A folyamat során a mentorok mentorálási naplót [\(5. mellékletek\)](#) vezettek, amelybe a mentorált fejlődésével kapcsolatos legfontosabb eseményeket rögzítették. A mentorálási naplót [\(5. mellékletek\)](#) a mentorok a mentoráltak tudtával és aktív bevonásával állították össze, vagyis minden ebben szereplő információ ismert volt a felek számára. A mentorálási naplót [\(5. mellékletek\)](#) a folyamat zárását követően adták le a mentorok a projektirodára.

### **6.5.2. A MENTORÁLÁSI NAPLÓK FELÉPÍTÉSE**

A pilot program során alkalmazott mentorálási naplók [\(5. mellékletek\)](#) a mentorálási folyamat lépéseire (lásd: 5.5. rész) reflektálnak, részint pontszámszerű, részint szöveges értékelések formájában. Ennek megfelelően a napló első részében az orientáció és a célkijelölés (1–2. hét) időszakát kellett a mentoroknak rövid, szöveges leírással jellemezniük, majd 1–5 pontban megadniuk a folyamat céljait. A dokumentum második részében az aktív beillesztés (1. és 2. hónap) eseményeit foglalták össze szövegesen, és értékelték azokat ötfokozatú Likert-skálán a 20. táblázatban összegzett változók mentén.

20. táblázat: Az aktív és a támogató beillesztés értékelésének témakörei és az azokat leíró szempontok a közigazgatási mentori program mentorálási naplójában (5. mellékletek)

Témakör	Szempontok
Mentorálás folyamatának értékelése	A mentor–mentorált kapcsolat bizalmi jellegének értékelése.
	A mentorált mentorálási folyamathoz való hozzáállásának értékelése.
A mentorált motivációja	A mentorált szakmai motiváltságának, hozzáállásának értékelése.
	A mentorált szervezet iránti érdeklődésének, motiváltságának értékelése.
A mentorált fejlődése	A mentorált szakmai felkészültségének és gyakorlati tudásának értékelése.
	A mentorált szakmai fejlődésének értékelése.
A mentorált beilleszkedése	A szervezeti értékek, normák és szokások elfogadásának értékelése.
	A munkahelyi közösségbe való beilleszkedés értékelése.
	A szervezeti környezetbe való beilleszkedés értékelése.

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

A napló utolsó szakaszában a támogató beillesztést (3. hónap) értékelték a mentorok szövegesen, illetve a fenti táblázatban foglalt szempontok alapján pontozással. Ezen túl ebben a szakaszban adtak visszajelzést 1–5 fokozatú Likert-skálán a mentoráltak alapkompenciáinak fejlődéséről, valamint itt reflektáltak a célok megvalósulására is.

### 6.5.3. A MENTORÁLÁSI NAPLÓK ELEMZÉSÉNEK SZEMPONTJAI

A mentorálási naplók (5. mellékletek) elemzése során elsősorban a H3 hipotézishez kapcsolódó információk minél szélesebb körű megismerésére törekszem, vagyis elsősorban arra vagyok kíváncsi, hogy a közigazgatási mentori program mennyire volt alkalmas a részt vevő pályakezdők autonóm motivációjának erősítésére, illetve közzolgálati alapkompenciáinak fejlesztésére. Ennek megfelelően tartalomelemzéssel fogom vizsgálni a naplókban meghatározott célokat és azok megvalósulását, statisztikai módszerekkel pedig a pontozással értékelt változókat.

A tartalomelemzés alapvető szempontjai a következők lesznek:

- a célok kategorizálása azok jellege szerint;

- a célok megvalósulásának szintje (egyáltalán nem valósult meg, részben valósult meg, teljes egészében megvalósult);
- a megvalósulást segítő és akadályozó tényezők kategorizálása.

## 7. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI

### 7.1. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS SORÁN ALKALMAZOTT STATISZTIKAI ELJÁRÁSOK ÁTFOGÓ BEMUTATÁSA

A következő részekben bemutatandó eredményeket az SPSS statisztikai elemző szoftver használatával kaptam. A NKE hallgatónak [\(1. melléklet\)](#) és a közigazgatási szervezetek munkatársainak körében [\(2. melléklet\)](#) felvett kérdőívek elemzése során az alábbi statisztikai eljárásokat alkalmaztam:

1. **Alapstatisztikai elemzések** – az adatok elsődleges elemzéséhez alapstatisztikai eljárásokat használtam, vagyis átlagszámításokat végeztem és megnéztem a válaszok százalékos megoszlásait. Alapstatisztikai eljárásokkal hasonlítottam össze többek között a motivációs tényezők és a szervezeti kompetencia-elvárások értékelését, valamint a kompetencia önértékeléseket.
2. **Ordinális skálák eredményeinek értékelése Kruskal–Wallis-próbával és Kolmogorov–Smirnov-teszttel** – mind a NKE hallgatói kérdőív [\(1. melléklet\)](#), mind a közigazgatási szervezeti kérdőív [\(2. melléklet\)](#) esetében jellemzően ordinális skálákat (1-4 fokú Liker-skálákat) használtam. Az ordinális skálák eredményeinek kiértékelése során vagy Kruskal–Wallis-próbát vagy a Kolmogorov–Smirnov-tesztet alkalmaztam. Előbbit akkor használtam, amikor két vagy több vizsgálati csoport (pl.: nappalisok–levelezősök, korcsoportok, NKE hallgatók – közigazgatási szervezetek válaszadói) eredményét vettem össze egymással (pl.: motivációs tényezők megítélése a nappalisok és a levelezősök körében). Utóbbit pedig akkor, amikor egy csoport több időpontra vonatkozó értékelését vizsgálatam (pl.: NKE hallgatóinak közigazgatási pálya iránti érdeklődése az egyetem előtt, a szakmai gyakorlat előtt, és a kitöltéskor).
3. **Faktoranalízis** – a változók számának csökkentése valamint a válaszok közötti mélyebb összefüggések feltárása érdekében faktoranalíziseket végeztem. Faktoranalízis segítségével alakítottam ki az NKE hallgatóinak motivációs profiljait és a hallgatók kompetenciaönértékelésén alapuló kompetenciaprofilokat is.
4. **Folytonos, normál eloszlású változók vizsgálata egytényezős varianciaanalízissel** – A faktoranalízisek nyomán létrejött új változókon normlitás vizsgálatot végeztem. Ez azt



mutatta, hogy az új változók folytonos, normál elosztásúak. Ezért ezek további vizsgálatakor már nem az ordinális skálához ajánlott Kruskal–Wallis-próbát és Kolmogorov–Smirnov-tesztet használtam, hanem a folytonos, normál eloszlású változók elemzéséhez megfelelő egytényezős varianciaanalízist alkalmaztam. Ennek az eljárásnak a segítségével állapítottam meg például azt, hogy az egyes motivációs profilok mennyire jellemzik az NKE hallgatóinak korcsoportjait.

- 5. Korrelációs vizsgálatok** – korrelációs számítás segítségével vizsgáltam egyes változók együtt járását. Ezt az eljárást alkalmaztam többek között a motivációs és a kompetenciaprofilok összevetése során.

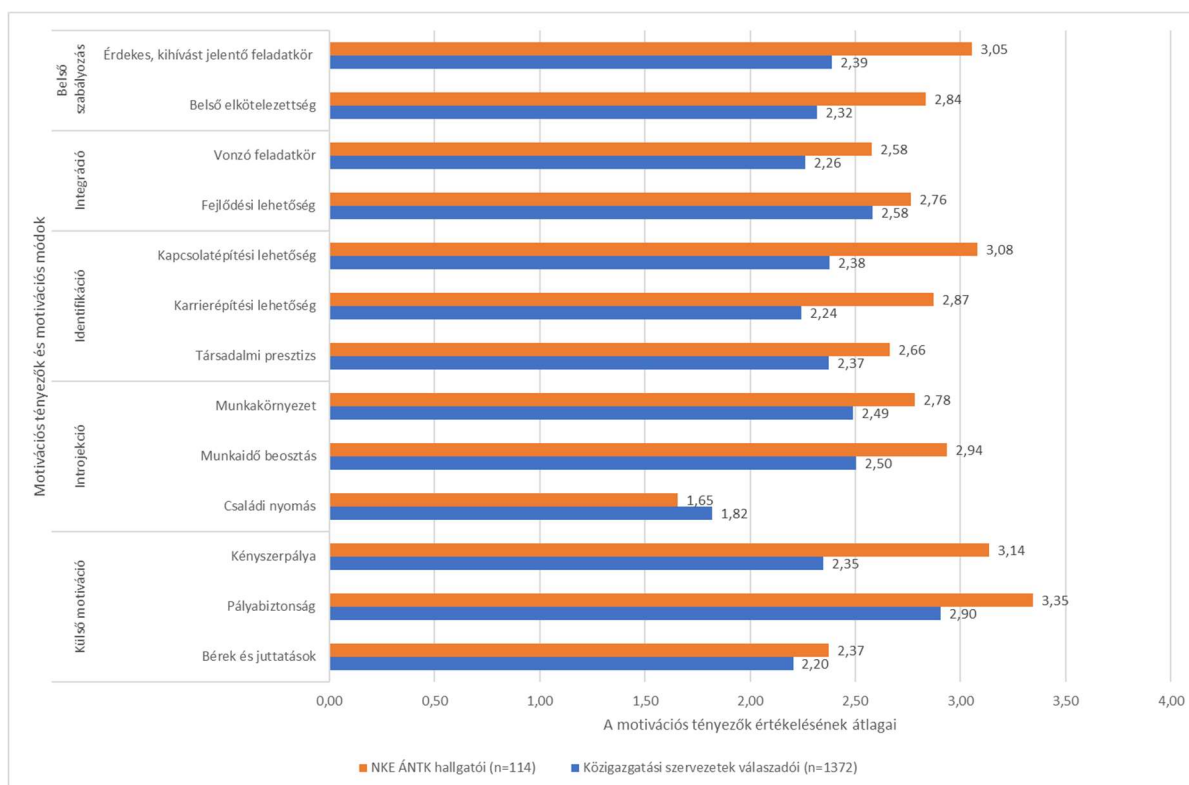
A mentori programmal kapcsolatos elégedettségmérő kérdőívek ([3. melléklet](#) és [4. melléklet](#)) esetében kizárólag alapstatisztikai eljárásokat végeztem. Ez esetben ugyanis a kis létszámú minta nem tette lehetővé az összetettebb statisztikai vizsgálatot.

## **7.2. A PÁLYAMOTIVÁCIÓVAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA**

Az előző pontban bemutatott kutatások eredményei közül elsőként a H1 hipotézishez kapcsolódó adatokat, vagyis a pályamotiváció jellemzőit összegzem. A 6. részben felvázolt vizsgálatok közül ennek a területnek a felméréséhez az NKE hallgatóinak körében és a közigazgatási szervezetekben felvett kérdőíveket használtam.

A két kérdőívben a motivációs módokat azonos függő változók mentén vizsgáltam, így az eredmények összehasonlíthatóak egymással. Elsőként a szóban forgó változók alapstatisztikai elemzését végeztem el. A két vizsgálati csoportban a motivációs tényezők megítélésének átlagát a 14. ábrán szereplő diagram mutatja.

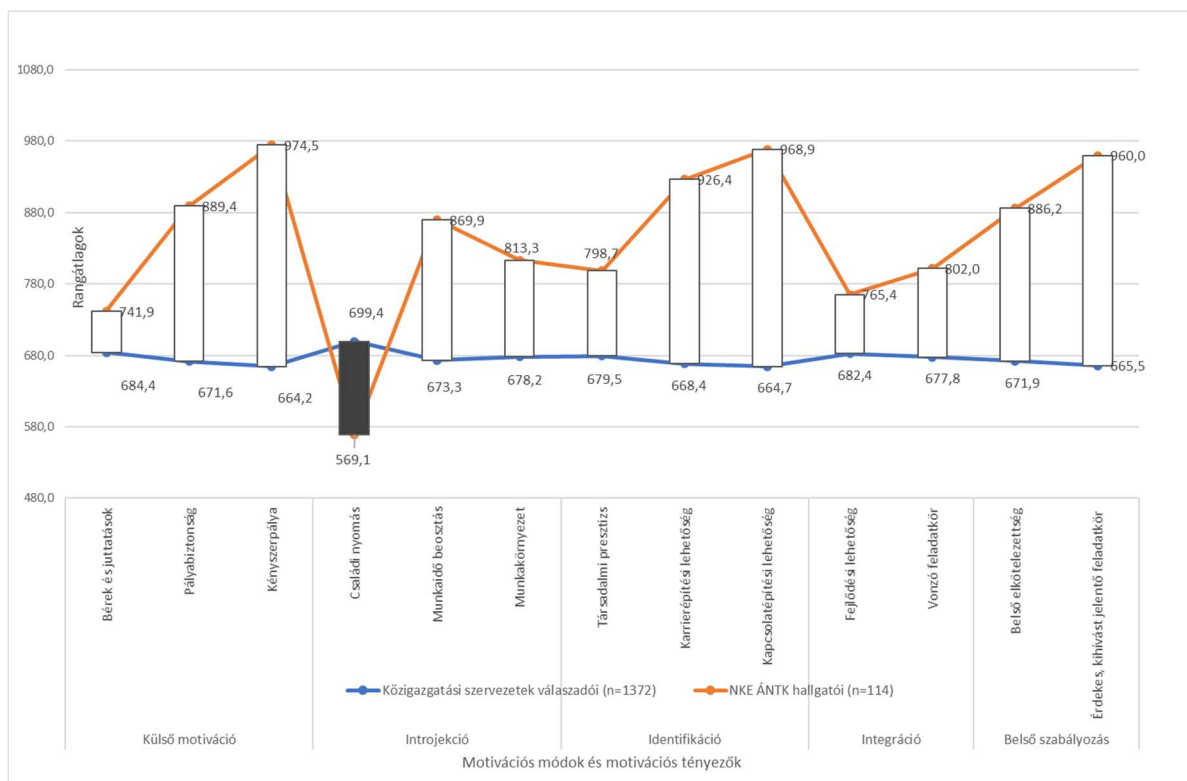
14. ábra: A vizsgált pályamotivációs tényezők átlagai a közigazgatási szervezetek munkatársainak és az NKE ÁNTK hallgatóinak értékelése alapján



Forrás: a szerző saját szerkesztése

A diagramon látszik, hogy a „családi nyomás” kivételével a felmért változók mindegyikét alacsonyabbra értékelték a közigazgatási szervezetek válaszadói, mint az egyetemi hallgatók. Ezt erősítette meg az két független csoportban (NKE válaszadói és szervezeti válaszadók) felvett ordinális skálák elemzéséhez használható Kruskal–Wallis-próba is, amelynek eredményei azt mutatják, hogy a két csoport közötti különbség – a „bérek és juttatások” faktorát leszámítva ( $p=0,122$ ) – minden egyéb változó esetében szignifikáns volt. Ez látható a 15. ábrán lévő diagramon.

15. ábra: A vizsgált pályamotivációs tényezők rangátlagai a közigazgatási szervezetek munkatársainak és az NKE ÁNTK hallgatóinak értékelése alapján – Kruskal–Wallis-próba eredménye



Forrás: a szerző saját szerkesztése

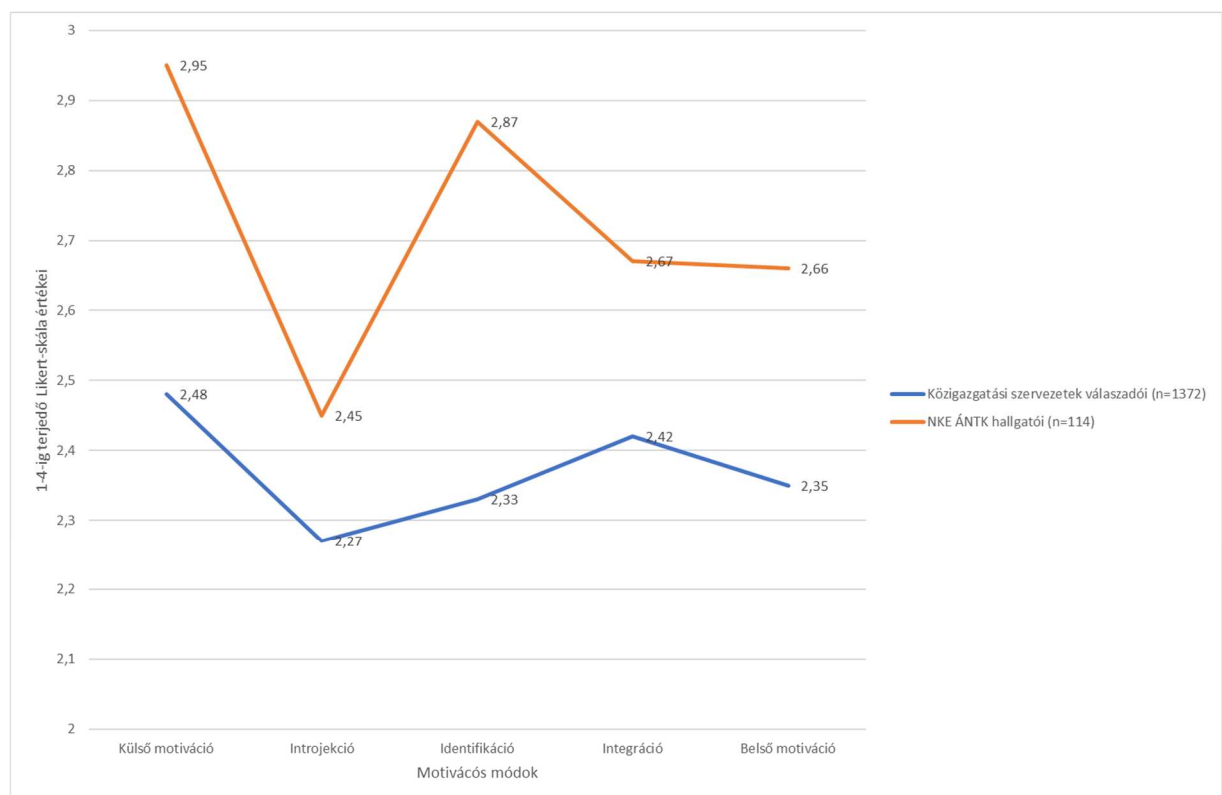
Ebből úgy tűnik, hogy ez a résztvevői kör összességében gyengébb motivációt tulajdonít a pályakezdőknek, mint ők saját maguknak. Ugyanakkor a vizsgálatom elméleti keretét adó öndeterminációs elmélet szerint nem a motiváció intenzitása, hanem annak minősége, azaz kontrollált vagy autonóm jellege az igazán mérvadó (Deci és mts., 1994; Gagné – Deci, 2005; Deci – Ryan, 2000). Ezért érdemes megnézni azt is, hogy a különböző motivációs módokhoz kapcsolható faktorokat hogyan értékelték a válaszadók.

Már a változók átlagából is látszik, hogy mindkét csoport a külső motivációs módhoz sorolható „pályabiztonság” faktorát értékelte a legmagasabbra (átlag: 3,35 és 2,9), az introjekció körébe tartozó „családi nyomást” pedig a legalacsonyabbra (átlag: 1,65 és 1,82). Mindemellett a hallgatók válasza alapján a második legmeghatározóbb faktor a szintén a külső motiváció körébe tartozó „kényszerpálya”, aminek a szerepét a közszerzői szervezetek résztvevői jóval alacsonyabbra értékelték (átlag: 3,14 és 2,35). Úgy tűnik tehát, hogy a külső motiváció három vizsgált változója (lásd: bérek és juttatások, pályabiztonság, kényszerpálya) közül kettőről nyilatkoznak úgy a hallgatók, hogy leginkább az motiválja őket a közszerzői

pályaválasztásban. Érdekes kettősség, hogy a külső motivációs tényezők mellett magasra értékelték az identifikációhoz sorolt „kapcsolatépítési lehetőséget” (átlag: 3,08) és a belső motivációt kifejező „érdekes, kihívást jelentő feladatkört” (átlag: 3,05) is. A válaszok átlagából tehát úgy tűnik, hogy a hallgatók differenciáltabban ítélik meg a saját pályamotivációjukat, mint ahogy azt a közszolgálati szervezetek dolgozói látják. Ennek egyik oka lehet az, hogy mivel a motiváció alapvetően az egyén belső sajátossága, ezért természetes módon az emberek általában összetettebben gondolkodnak a saját motivációjukról, mint másokéről. Ugyanakkor a külső motivációhoz tartozó faktoroknak, valamint az inkább autonóm motiváció változóinak egyidejű megjelenése utalhat a megkérdezettek bizonytalanságára is, vagyis arra, hogy még nincs határozott képük arról, miért is vonzódnak a választott pályához.

Az eredmények pontosabb értékelhetősége érdekében, a pályamotivációs változók és a motivációs módok 14. és 17. táblázatban bemutatott összerendezésének megfelelően kiszámoltam a motivációs módok átlagait is. Ezt mutatja a 16. ábrán látható diagram.

16. ábra: Motivációs módok átlagai a közigazgatási szervezetek munkatársainak és az NKE ÁNTK hallgatóinak értékelése alapján

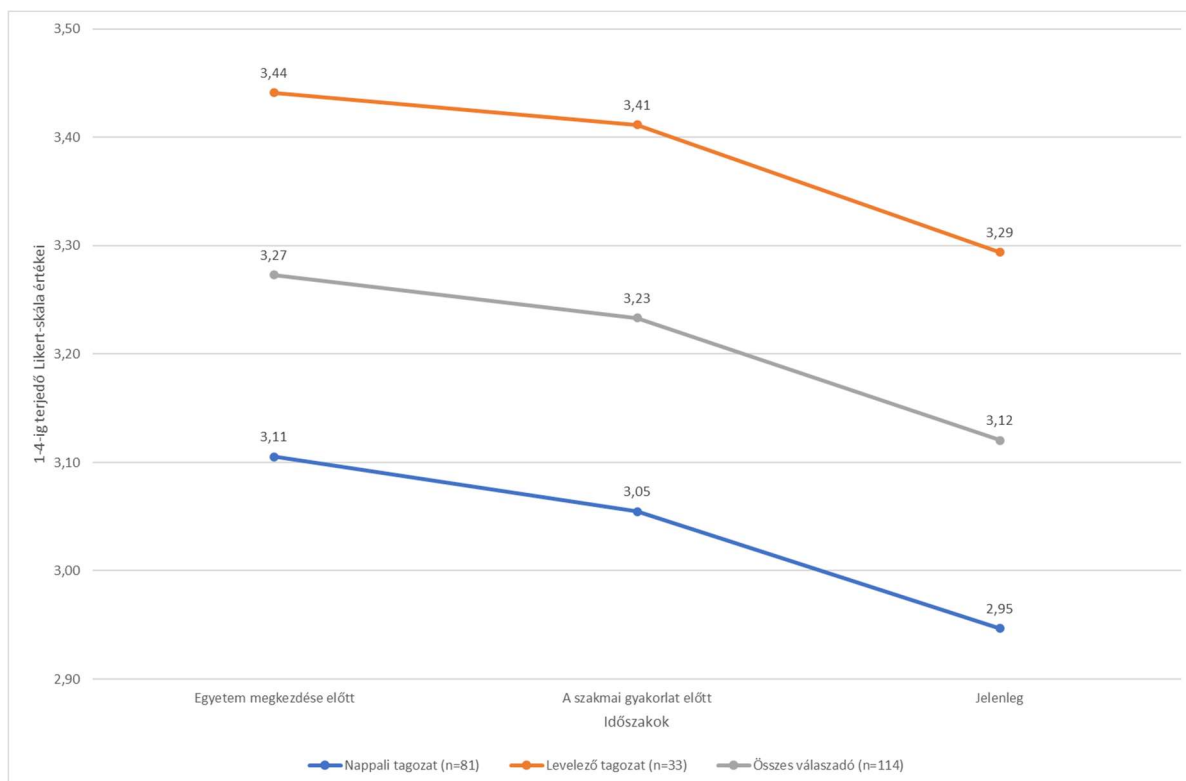


*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A motivációs módok átlagai egyrészt megerősítik a fentebb már bemutatott tendenciát, vagyis azt, hogy a hallgatók minden szabályozási módban magasabbra értékelték saját motivációjukat, mint a közigazgatási szervezetek a pályakezdők motivációit. Másrészt szembeűnő az is, hogy mindkét vizsgálati csoport véleménye szerint a külső motiváció (átlag: 2,95 és 2,48) a legmeghatározóbb szabályozási módja a pályakezdőknek. A hallgatók a második helyre az identifikációt (átlag: 2,87), a harmadikra pedig az integrációt (átlag: 2,67) sorolták. Ettől csak egy századdal marad el a belső motiváció (átlag: 2,66) értékelése. A leggyengébb motivációs módnak a – szervezeti válaszadókhöz hasonlóan – az introjekciót (átlag: 2,45 és 2,27) tartják. A közigazgatási szervezetek válaszadói úgy látják, hogy a pályakezdők motivációjának második legmeghatározóbb szabályozási módja az integráció (átlag: 2,42), amit a belső motiváció (átlag: 2,35) és az identifikáció (átlag: 2,33) követnek. A két csoport tehát eltérően értékelt a motiváció intenzitását, ám az igazán lényeges minőségi szempontokat a két szélsőséges motivációs mód esetében hasonlóan ítélték meg. Fontos továbbá kiemelni, hogy a külső motivációt annak ellenére tartják a megkérdézettek a legerősebb szabályozási módnak, hogy a viszonylag alulértékelt „bérek és juttatások” faktora is ide tartozik. Ez még inkább aláhúzza a „pályabiztonság” és a „kényszerpálya” domináns, külső motivációs szerepét.

A kapott eredmények komplexebb értelmezése érdekében lényeges, hogy a két kérdőív segítségével gyűjtött adatokat egymástól függetlenül is megvizsgáljuk. Kezdjük a hallgatói kérdőívvel! Elsőként nézzük meg, hogy a kapott eredmények alapján mennyire tartják a hallgatók vonzónak a közigazgatási pályát, illetve mennyit változott a pálya iránti érdeklődésük az elmúlt években. Ezt a kérdést a hallgatók három időszakra vonatkozóan (az egyetem megkezdése előtt, a szakmai gyakorlat megkezdése előtt és jelenleg) becsülték meg a felmérés során. A 1–4 fokú Likert-skálán kifejezett eredményeket a 17. ábrán látható diagram foglalja össze.

17. ábra: A közigazgatási pálya iránti érdeklődés megítélése az NKE ÁNTK hallgatóinak körében – a válaszok átlaga a teljes vizsgálati körben, illetve a levelező és a nappali tagozatokon



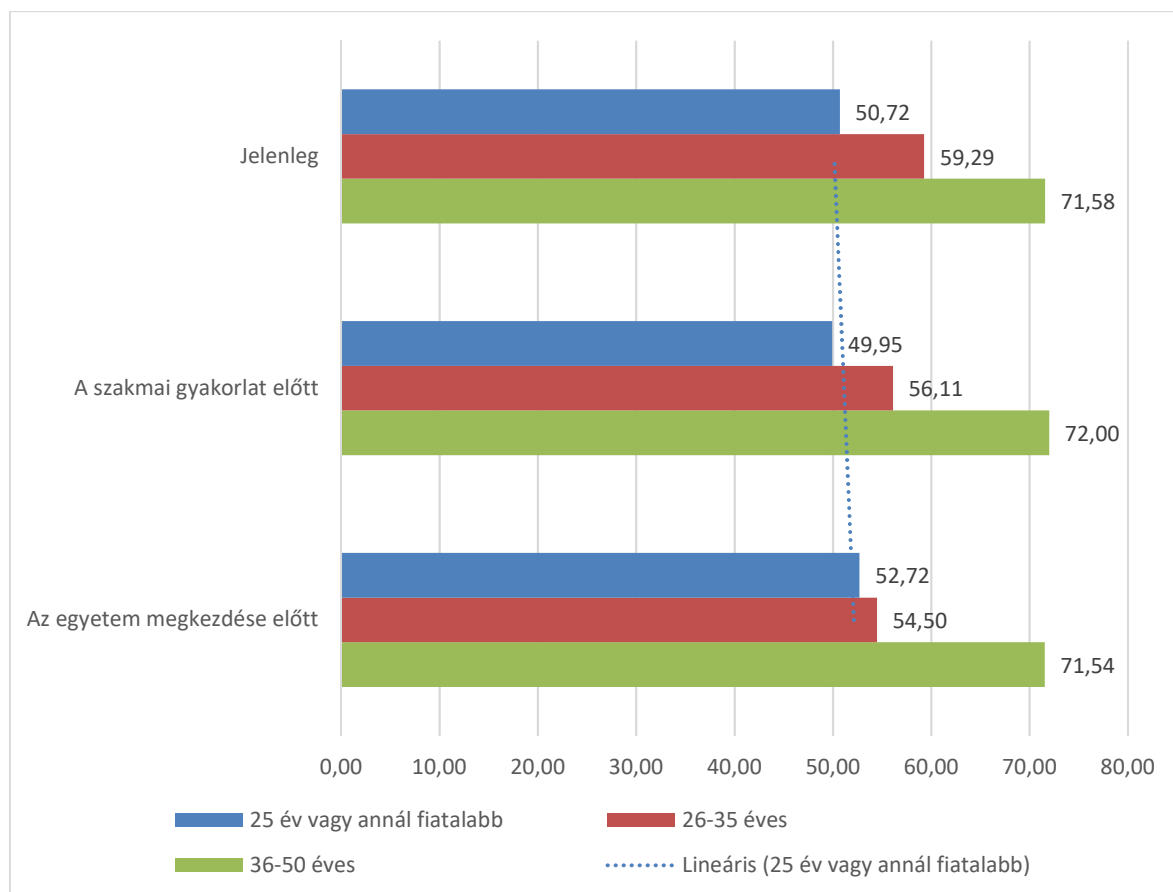
*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A diagramról leolvasható, hogy a teljes vizsgált csoport közigazgatás iránti érdeklődése minden megkérdezett időpontban meglehetősen magas (átlag: 3,27; 3,23; 3,12). Ugyanakkor látszik az is, hogy ez az érdeklődés az évek előre haladtával csökken. Az egy adott csoportban (NKE hallgatói) felvett ordinális skálák eredményeinek összehasonlítására alkalmas Kolmogorov–Smirnov-teszt alapján a csökkenő tendencia mértéke a teljes vizsgálati körben szignifikáns ( $p=0,00$ ), tehát az a nullhipotézis, amely szerint a közigazgatási pálya iránti érdeklődés szintje a megkérdezettek között a képzés során nem változik, nem állja meg a helyét. Különösen szembetűnő a pálya iránti érdeklődés csökkenő mértéke a nappali tagozatosok esetében, ami vizsgálatom szempontjából kiemelkedően fontos, hiszen a tényleges pályakezdők jelentős része ebbe a célcsoportba tartozik. A elvégzett Kruskal–Wallis-próba alapján a nappali és a levelező tagozatos hallgatók közigazgatás iránti érdeklődése között az első két időpontban szignifikáns ( $p=0,02$ ;  $p=0,01$ ), az utolsó időszakban pedig tendenciaszerű ( $p=0,06$ ) eltérés van.

A nappali tagozatosok értékeinek ismeretében szükségesnek láttam, hogy a pálya iránti érdeklődés szempontjából, a megkérdezett korcsoportokat is összehasonlítsam. Ezt az

összevetést Kruskal–Wallis-teszttel végeztem el, és a kapott eredményeket a 18. ábrán lévő diagram ábrázolja.

18. ábra: A közigazgatási pálya iránti érdeklődés megítélése a megkérdezett hallgatói korcsoportok körében – a válaszok rangátlaga alapján



Forrás: a szerző saját szerkesztése

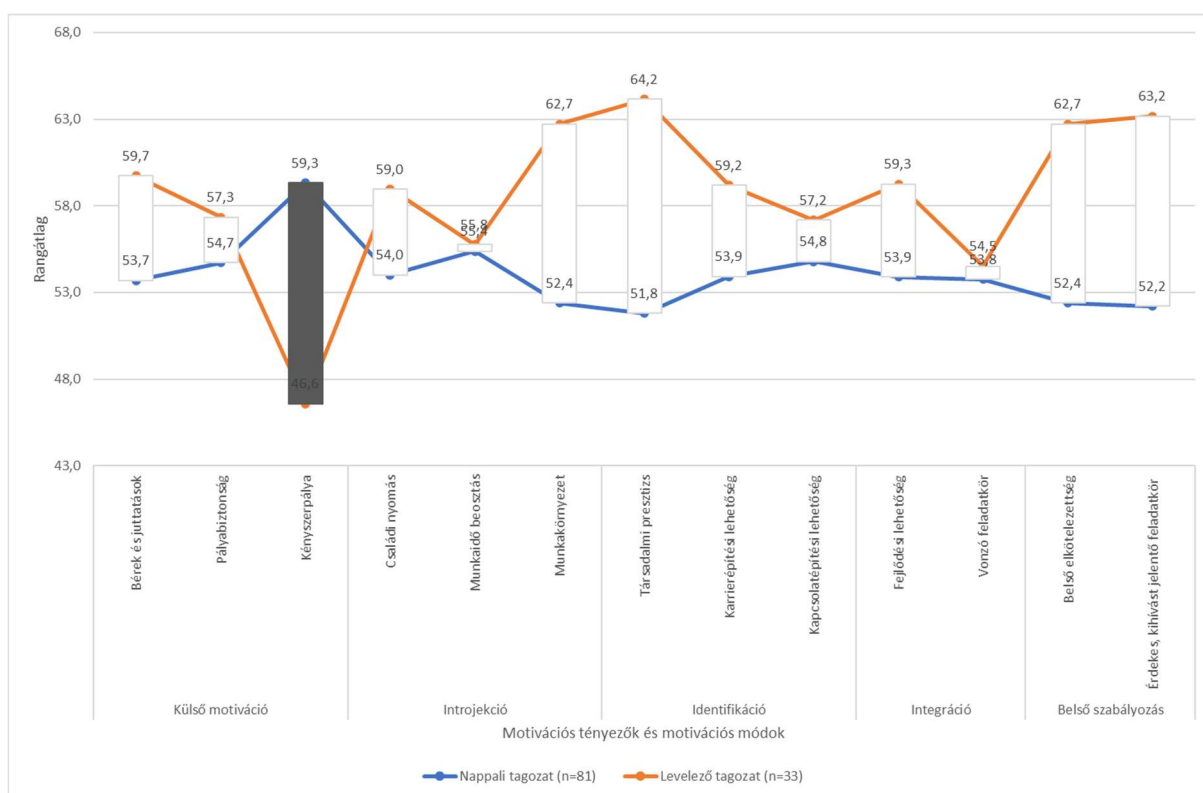
Az érdeklődés csökkenése, illetve stagnálása a 25 év alatti – tehát a tényleges pályakezdő – korcsoportban ez esetben is megfigyelhető. Látható továbbá, hogy az eggyel idősebb korosztály (26–35 évesek) esetében a közigazgatási pálya iránti vonzódás enyhén emelkedő tendenciát, míg a legidősebb csoportban (36–50 évig) stabilan erős képet mutat. Igaz, a korcsoportok közötti eltérések egyik vizsgált időszakban sem szignifikánsak ( $p=0,19$ ;  $p=0,06$ ;  $p=0,09$ ).

Összességében tehát az eredmények azt mutatják, hogy a megkérdezett hallgatók alapvetően érdeklődnek a közigazgatási pálya iránt, de érdeklődésük már az egyetemi évek alatt csökken. Ez a tendencia különösen a legfiatalabb, nappali tagozatos, vagyis ténylegesen pályakezdőnek számító, válaszadók körében figyelhető meg. Az érdeklődés elvesztésének hátterében

feltételezésem szerint a motivációs tényezők, illetve az ezek alapján kirajzolódó motivációs módok állnak, ezért a következőkben a hallgatók szabályozási módjaival kapcsolatos eredményeket szeretném részletesebben is bemutatni.

Elsőként a motivációs tényezők értékelését vettem össze a nappali és a levelező tagozatos hallgatók válaszai alapján. Az összehasonlításhoz ez esetben is a Kruskal–Wallis-próbát használtam, amelynek eredményét a 19. ábrán látható diagram szemlélteti.

19. ábra: Pályamotivációs tényezők megítélése az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatóinak körében – a válaszok rangátlaga alapján



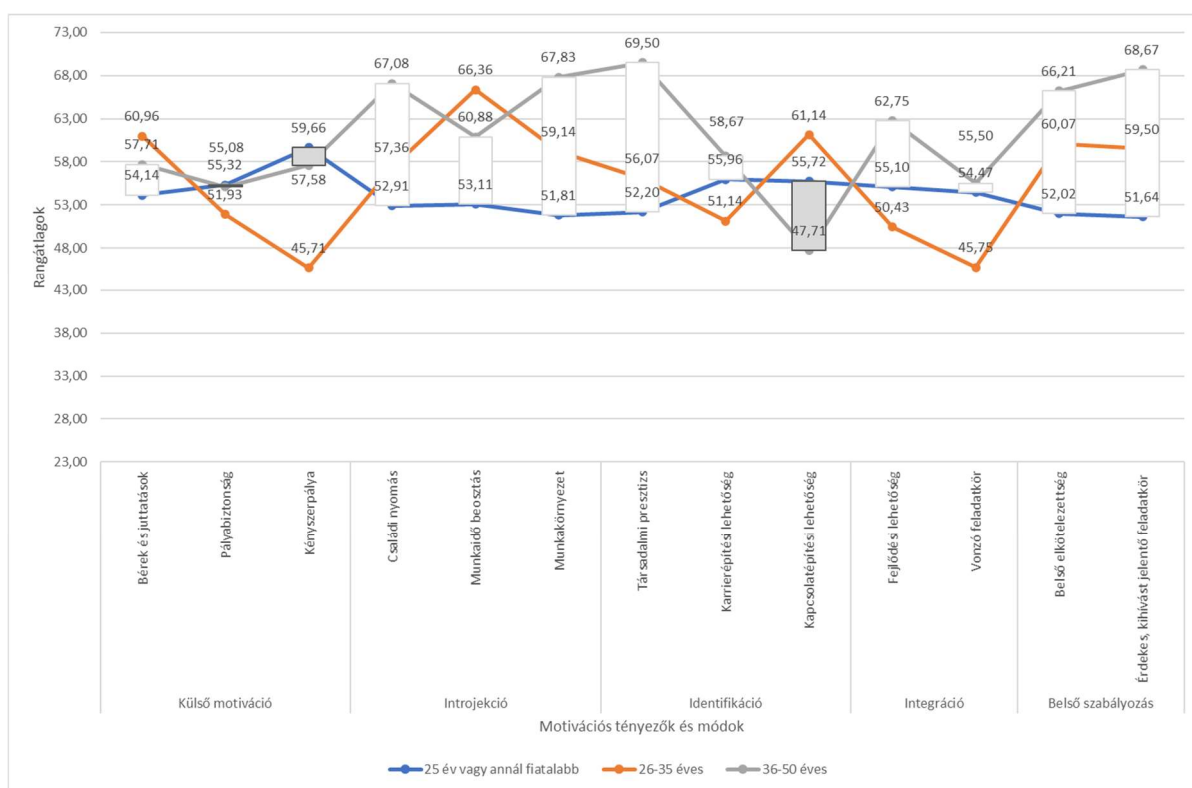
*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A két vizsgálati csoport rangátlagai alapján egy motivációs tényező – azaz a „kényszerpálya” – kivételével minden faktort magasabbra értékelték a levelező tagozatosok, mint a nappalisok. Az elértések négy esetben tendenciaszerűek vagy szignifikánsak. Az „érdekes, kihívást jelentő feladatok” ( $p=0,07$ ), a „munkakörnyezet” ( $p=0,022$ ) és a „társadalmi presztízsz” ( $0,05$ ) nevű változók a levelezősök motivációját jellemzik tendenciaszerűen vagy szignifikánsan erőteljesebben, míg „a kényszerpályát” a nappalisok értékelték szignifikánsan magasabbra. Ez azt jelenti, hogy ezeknek a változóknak az esetében nem érvényes az a nullhipotézis, amely



szerint a két csoport motivációját egyformán határozzák meg a vizsgált tényezők. Lényeges, hogy az eredmények alapján nemcsak a motiváció intenzitása magasabb a levelezősök körében, hanem a motiváció minősége is pozitívabb az esetükben, hiszen az egyetlen tényező, amelyet a nappalisok felülértékeltek („kényszerpálya”), a külső motivációhoz kapcsolható. Annak érdekében, hogy a tényleges pályakezdők motivációját hitelesebben tudjam megítélni, ez esetben is elvégeztem a korcsoportok összehasonlítását. Ez látható a 20. ábrán szereplő diagramon.

20. ábra: Pályamotivációs tényezők megítélése az NKE ÁNTK hallgatóinak korcsoportjaiban – a válaszok rangátlaga alapján



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Ahogy az a diagramon is látszik, a motivációs tényezők korcsoportonkénti megítélése már jóval változatosabb képet mutat. Ennek egyik oka az lehet, hogy a középső korosztályban egyesek képviseltetik magukat a nappalis és a levelezős hallgatók, vagyis valószínűleg ebben a célcsoportban a tényleges pályakezdők és a már munkatapasztalattal rendelkezők egyaránt megjelennek. Megfigyelhető továbbá, hogy a legfiatalabbak válaszai a leginkább homogének. Az egyetlen kiugró érték esetükben a „kényszerpálya” változójához kapcsolódik, amelyet a többi korcsoportnál magasabbra értékelték, és a 26–35 évesekhez képest szignifikánsan

( $p=0,01$ ) erőteljesebben jellemzi őket ez a motivációs tényező. A másik két korcsoport eredményei differenciáltabb képet mutatnak, és inkább szinkronban állnak egymással. Mindkét célcsoport hasonlóan ítélte meg az „érdekes, kihívást jelentő feladatkör”, „a pályabiztonság”, „a bérek és juttatások”, „a munkaidő-beosztás”, a „vonzó feladatkör”, „a családi nyomás”, „a munkakörnyezet”, „a belső elkötelezettség” és a „társadalmi presztízs” változóit. Ugyanakkor a 26–35 éveseket jobban motiválja a „kapcsolatépítési lehetőség”, mint az idősebbeket, akik viszont a legfiatalabbakhoz hasonlóan, inkább látják „kényszerpályának” a közigazgatást, mint a középső korosztály.

A motivációs tényezők értékelése jó kiindulópontot ad a hallgatók motivációjának megértéséhez, de mivel az öndeterminációs elméletnek megfelelően (Deci és mts., 1994; Gagné – Deci, 2005; Deci – Ryan, 2000) a motiváció intenzitásánál fontosabbnak tekintem a motiváció minőségét, ezért szükségesnek tartottam a tényezők mögött meghúzódó motivációs módok feltárását is. Ezért a motivációs tényezők bevonásával faktoranalízist végeztem, amelynek eredménye a 21. táblázatban látható.

21. táblázat: Faktoranalízis az NKE ÁNTK hallgatói által értékelt motivációs tényezők alapján

Rotated FactorMatrix <sup>a</sup> – NKE ÁNTK hallgatói (n=114)			
	Faktor		
	Erősen motivált	Identifikált	Külsőleg motivált
Érdekes, kihívást jelentő feladatkör	0,46	0,41	
Pályabiztonság			0,72
Karrierépítési lehetőség		0,88	0,39
Kapcsolatépítési lehetőség	0,37	0,61	
Bérek és juttatások	0,35	0,65	
Munkaidő-beosztás	0,49		
Vonzó feladatkör	0,51		
Családi nyomás	0,44		
Munkakörnyezet	0,56		
Belső elkötelezettség	0,65		
	Erősen motivált	Identifikált	Külsőleg motivált
Fejlődési lehetőség	0,51	0,50	
Társadalmi presztízs	0,72	0,42	
Kényszerpálya			0,56

Extraction Method: Maximum Likelihood.

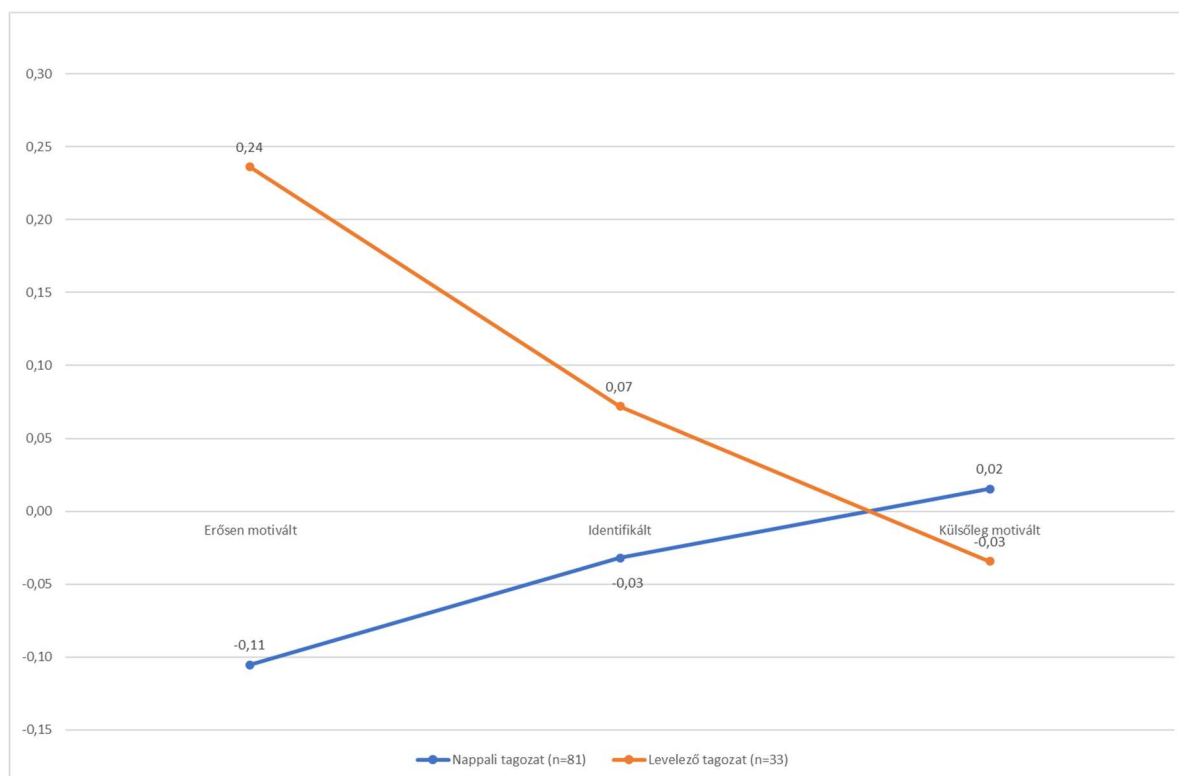
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Amint az a rotált faktor mátrixból látható, az első faktorba szinte minden vizsgált változó bekerült, ezért Fényszárosit és munkatársait (2018) követve ennek a faktornak az „erősen motivált” elnevezést adtam. Az erősen motivált típus varianciája 45,1 százalék volt, ami azt jelenti, hogy a három közül ennek a faktornak a magyarázó ereje a legnagyobb. Fontos továbbá, hogy bár vegyes profilú típusról van szó, vagyis több motivációs mód keveredik benne, a vizsgálati csoport két legmarkánsabb külső motivációs tényezője – azaz a kényszerpálya és a pályabiztonság – nem jelenik meg ebben a faktorban. Ez arra utal, hogy a magas „erős motiváció” egyszerre jelent intenzív, sokszínű és inkább autonóm motivációt. A második faktorba az identifikáció változói (lásd: kapcsolatépítési lehetőség, karrierépítési lehetőség, társadalmi presztízs) dominálnak. Ezek mellett bekerültek ugyan a faktorba az „érdekes munka” (belső motiváció), a „bérek és juttatások” (külső motiváció), valamint a „fejlődési lehetőség” (integráció) tényezői is, de összességében úgy láttam, hogy ez a faktor egy erősen karrierfókuszú, egyéni célokat érvényesíteni akaró munkavállalói típust ragad meg, amit a legjobban az identifikáció fogalmával tudtam leírni. Ezért neveztem el a csoportot „identifikáltak”. Ebben a faktorban jelennek meg legtisztábban az autonóm motiváció jellemzői. A második faktor varianciája 8,8 százalék volt. A harmadik faktort a két legmeghatározóbb külső motivációs tényező – vagyis a „pályabiztonság” és a „kényszerpálya” – alkotják a „karrierépítési lehetőséggel” együtt, ezért ezt a típust „külsőleg motiváltak” neveztem el. A külsőleg motivált típushoz tartozás egyértelműen inkább kontrollált, mintsem autonóm motivációt jelez. Ennek a faktornak a magyarázó ereje 7,3 százalék volt.

A három faktort új változóként mentettem el, és segítségükkel további vizsgálatokat végeztem. Elsőként egytényezős varianciaanalízissel hasonlítottam össze a nappali és a levelező tagozaton tanulók motivációs típusait. Ennek az összevetésnek az eredményét mutatja a 21. ábrán szereplő diagram.

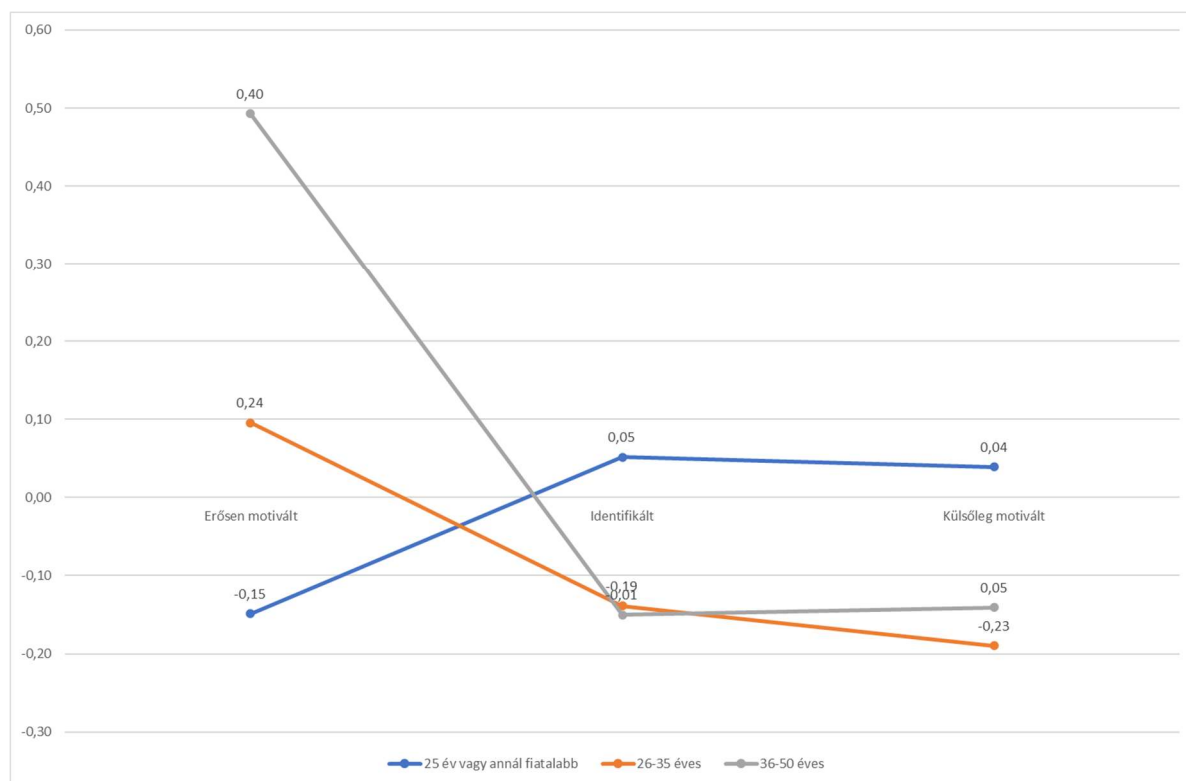
21. ábra: Motivációs típusok az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatóinak körében



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A diagramról egyértelműen leolvasható, hogy az autonóm motivációhoz közelebb álló „erősen motivált” és „identifikált” típusok inkább a levelezős hallgatókat jellemzi, míg a kontrollált motivációhoz közelebb álló „külsőleg motivált” típusban a nappalis hallgatók értéke magasabb. A csoportok közötti eltérés az „erősen motivált” típus esetében tendenciaszerű ( $p=0,06$ ). A tényleges pályakezdők motivációs típusának pontosabb megértése érdekében egytényezős varianciaanalízissel a korcsoportokat is összehasonlítottam egymással. Ennek a vizsgálatnak az eredményét mutatja a 22. ábrán szereplő diagram.

22. ábra: Motivációs típusok korcsoportok szerinti megoszlása



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A motivációs tényezők korcsoportok szerinti megoszlásához hasonlóan a motivációs típusok esetében is azt láthatjuk, hogy a 26–35 évesek, valamint a 36–50 évesek értékei közelítenek egymáshoz, ám mindkét csoport eredménye eltér a legfiatalabbakétól. Utóbbiakat szignifikánsan kevésbé ( $p=0,07$ ) jellemzi az „erős motiváció”, ugyanakkor mind az identifikációban, mind a külső motivációban magasabb értékeket kaptak. Ebből arra következtethetünk, hogy a tényleges pályakezdők korcsoportjában a külső motivációnak, valamint a karrierépítéssel kapcsolatos motivációs tényezőknek van meghatározó szerepe.

További lényeges kérdés, hogy a motivációs típusok milyen kapcsolatban állnak a közigazgatási pálya iránti érdeklődéssel. Ennek a témának a feltérképezése érdekében elsőként egy korrelációs vizsgálatot végeztem, amelynek eredményét a 22. táblázat foglalja össze.

22. táblázat: A közszolgálati pálya iránti érdeklődés és a motivációs típusok korrelációja az NKE ÁNTK hallgatóinak körében

	1.	2.	3.	4.
1. Erősen motivált	1			
2. Identifikált	0,042	1		
3. Kívülről motivált	0,079	,206*	1	
4. Jelenleg vonzó számára a közigazgatási pálya	,623**	,409**	,364**	1

\*A korreláció szignifikáns  $p=0.05$ -től

\*\*A korreláció szignifikáns  $p=0.01$ -től

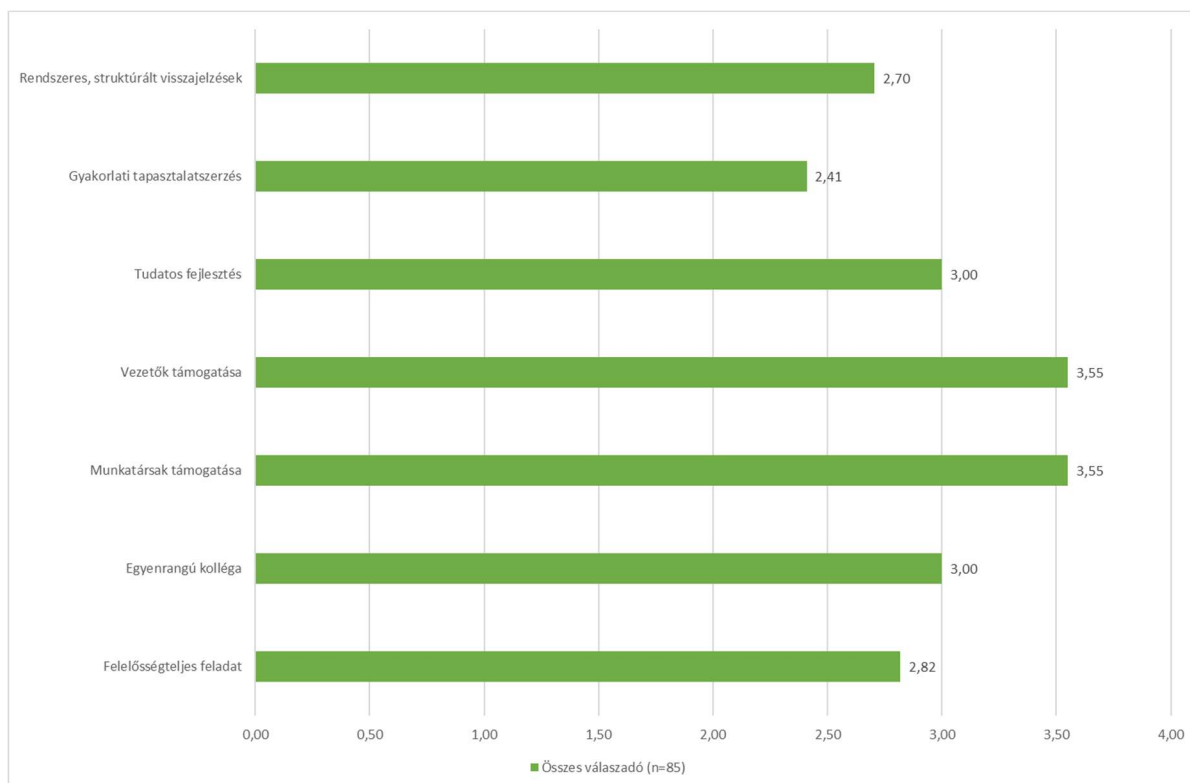
*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A táblázat alapján mindhárom motivációs típus szignifikáns együtt járást mutat a közigazgatási pálya iránti aktuális érdeklődéssel. Ebből arra következtethetünk, hogy az összes motivációs típus vonzódik ehhez a pályához, ám a nemzetközi szakirodalom eredményeivel összhangban az érdeklődés mértéke eltérő az egyes típusok esetében. A magasabb korreláció az erőteljesebb érdeklődés előrejelzője, ezért az „erősen motiváltak” ( $r=0,623$ ) pálya iránti érdeklődése a legintenzívebb, míg a „külsőleg motiváltaké” ( $r=0,364$ ) a legkevésbé intenzív.

A hallgatói kérdőív pályamotivációval kapcsolatos eredményeinek kiértékelését a szakmai gyakorlaton tapasztalt motivációs környezet jellemzőinek vizsgálatával zárom. Ennek azért tulajdonítok nagy jelentőséget, mert a megkérdezettek – különösen a valós pályakezdők – a szakmai gyakorlat során szerezhettek gyakorlati élményeket a közigazgatási szervezetek működéséről, ami befolyásolhatta a pályával kapcsolatos motivációjukat.

A szakmai gyakorlattal kapcsolatban a pszichológiai alapszükségletek kielégülését támogató szervezeti környezet tényezőit vizsgáltam meg. Az érintett faktorok értékelésének átlagát a 23. ábrán szereplő diagram szemlélteti.

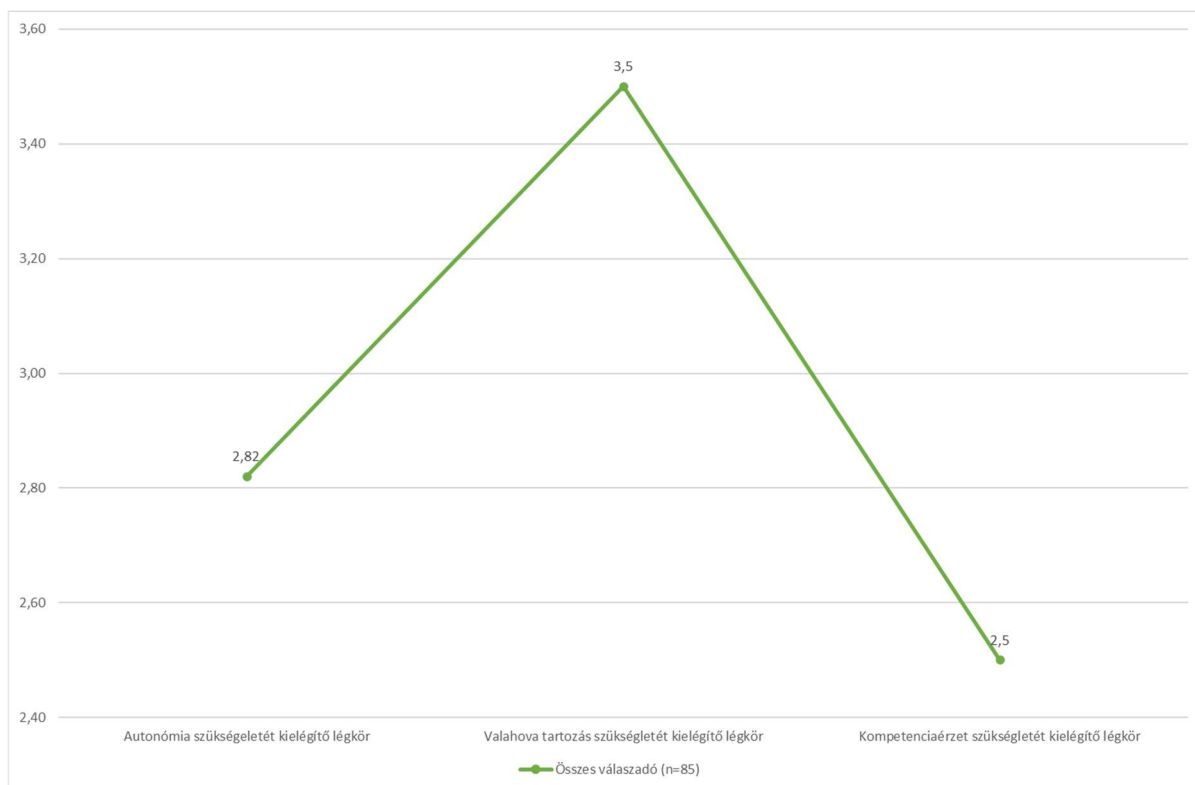
23. ábra: A pszichológiai alapszükségletek kielégítését támogató szervezeti tényezők értékelése a szakmai gyakorlat alapján – a válaszok átlaga az NKE ÁNTK hallgatóinak körében



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A tényezők megítéléséből látszik, hogy a valahova tartozás szükségletének kielégítését támogató faktorokat (lásd: „vezetők támogatása” és „munkatársak támogatása”) értékelték a legmagasabbra, amíg a kompetenciaérzet erősítését szolgáló „rendszeres és strukturált visszajelzéseket”, valamint a „gyakorlati tapasztalatszerzés lehetőségét” a legalacsonyabbra. Az autonómia szükséglet kielégítésének támogatása (lásd: „a hallgató egyenrangú kollégaként való kezelése” és „felelősségteljes feladatszabás”) a kettő között helyezkedett el.

24. ábra: A pszichológiai alapszükségletek kielégítését támogató szervezeti légkör érzékelése a szakmai gyakorlat során – a vizsgált változók összerendezett átlagai az NKE ÁNTK hallgatóinak válasza alapján



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A fenti diagramon látszik, hogy a szakmai gyakorlat során érzékelt légkör leginkább a valahova tartozás szükségletének kielégülését segítette, és legkevésbé a kompetenciaérzet kialakulását támogatta. A légkör megítélésével kapcsolatban nem volt szignifikáns eltérés a nappali és a levelezős hallgatók között. Előbbiek értékelése szinte pontosan megfelel az ábrán látható és a teljes vizsgálati csoportra vonatkozó átlagoknak.

Összegezve tehát: az NKE ÁNTK hallgatóival felvett kérdőívek eredményei szerint a válaszadók alapvetően érdeklődnek a közigazgatási pálya iránt, bár ez az érdeklődés az egyetemi évek alatt szignifikánsan csökkenő tendenciát mutat, különösen a 25 év alatti, nappali tagozatosok körében. A vizsgált pályamotivációs tényezők faktoranalízise alapján három jellegzetes motivációs módot lehetett azonosítani a célcsoportban, úgymint: erősen motivált, identifikált és külsőleg motivált típus. A három típus közül az első kettőben az autonóm motiváció, míg az utolsóban a kontrollált motiváció jegyei dominálnak. Az elvégzett egytényezős varianciaanalízisek alapján a tényleges pályakezdőket – vagyis a nappali tagozatos, 25 év alattiakat – az erős motiváció jellemzi a legkevésbé, a külső motiváció pedig

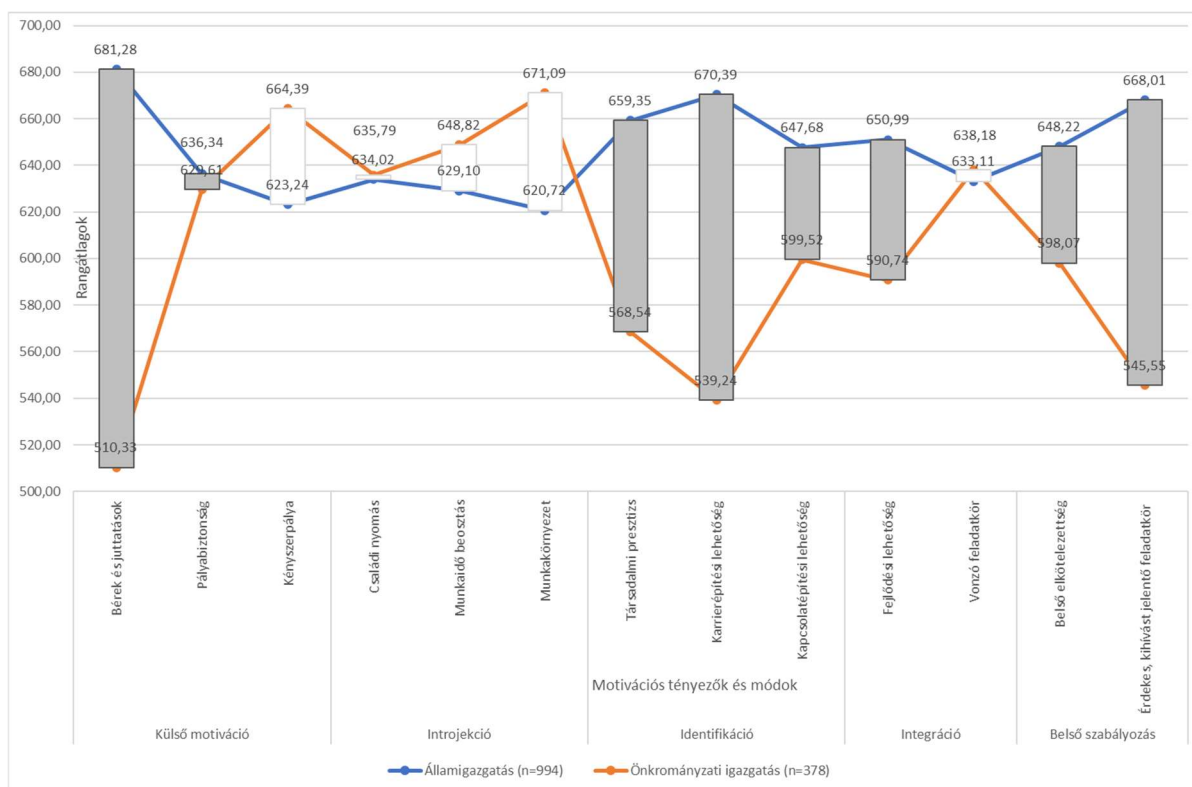


a leginkább. Fontos továbbá, hogy az erős motiváció és az identifikáció erőteljesebben korrelálnak a közigazgatási pálya iránti aktuális érdeklődéssel, mint a külső motiváció, bár összességében ez utóbbi is szignifikáns kapcsolatban van a pálya iránt érzett vonzalommal.

Az elemzés következő szakaszában a közigazgatási szervezetekben felvett kérdőívek pályamotivációval összefüggő eredményeinek részleteit vizsgáltam meg. Korábban már láttuk, hogy a megkérdezett közigazgatási szervezetek válaszadói jóval homogénebben értékelték a pályamotivációs tényezőket, amelyek közül a legmeghatározóbbnak a pályabiztonságot, a legkevésbé jelentősnek pedig a családi nyomást ítélték. A motivációs módokhoz tartozó változók összerendezését követően – a hallgatókhoz hasonlóan – ebben a célcsoportban is a külső motiváció bizonyult a pályakezdők meghatározóbb motivációs módjának.

A célcsoport válaszainak további elemzése során két további kérdésre kerestem a választ. Először is kíváncsi voltam arra, hogy eltérnek-e egymástól a különböző típusú szervezetek a motivációs tényezők megítélésének szempontjából, másrészt tudni szerettem volna, hogy a szervezeti környezet mely tényezőit tartják a megkérdezettek leginkább felelősnek a pályakezdők pályaelhagyásáért. Vizsgáljuk meg először a motivációs tényezők szervezettípusok szerinti értékelését! Ennek a kérdésnek a feltáráshoz az önkormányzatokban és az államigazgatásban dolgozó résztvevők eredményeit vettem össze Kruskal–Wallis-próbával. Az így kapott eredményeket a 25. ábrán lévő diagram szemlélteti.

25. ábra: A pályamotivációs tényezők megítélése az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban dolgozók körében – a vizsgált változók rangátlagai alapján



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Az ábrán látható adatok alapján a két szervezettípusban a legtöbb motivációs tényező szerepét egymástól eltérően értékelik a válaszadók. Az államigazgatásban a legfontosabbnak tartott faktorok a „bérek és juttatások”, a „karrierépítési lehetőség” és az „érdekes munka” voltak, míg az önkormányzati igazgatásban a „munkaidő-beosztás”, a „pályabiztonság” és a „vonzó feladatkör” tényezői voltak a leginkább jelentőségteljesek.

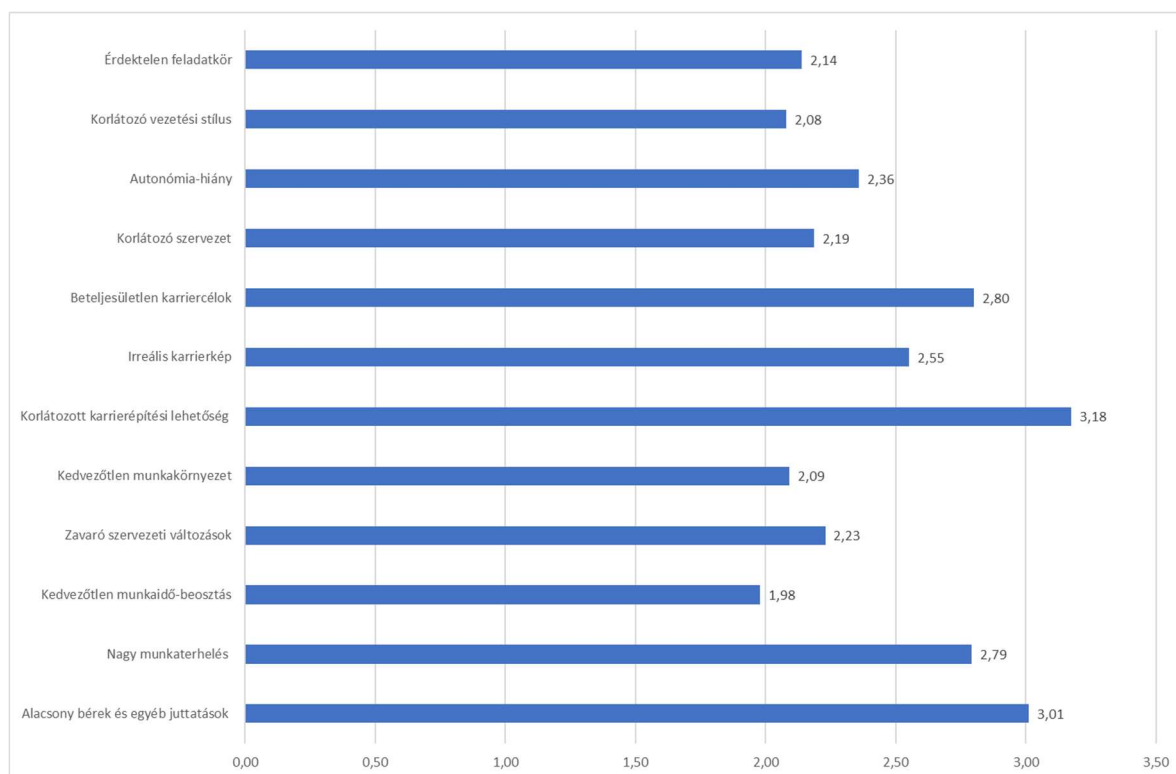
A nullhipotézistől, amely szerint a két csoportban azonosan ítélik meg a pályakezdők motivációs tényezőit, az államigazgatásban dolgozó válaszadók szignifikánsan pozitív irányba eltérnek a következő faktorok megítélésekor: „érdekes munka” ( $p=0,00$ ), „karrierépítési lehetőség” ( $p=0,00$ ), „kapcsolatépítési lehetőség” ( $p=0,02$ ), „bérek és juttatások” ( $p=0,00$ ), „munkakörnyezet” ( $p=0,01$ ), „belső elkötelezettség” ( $p=0,01$ ), „fejlődési lehetőség” ( $p=0,00$ ) és „társadalmi presztízis” ( $p=0,00$ ). Ez azt jelenti, hogy ezeknek a tényezőknek a pályakezdők motivációjával kapcsolatban szignifikánsan nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az államigazgatásban dolgozó kitöltők, mint az önkormányzati igazgatásból érkező válaszadók. Fontos továbbá, hogy a felsorolt változók – különösen a „karrierépítési lehetőség”, a

„kapcsolatépítés”, a „fejlődési lehetőség” és a „társadalmi presztízs” – az előző részben bemutatott motivációs típusok közül az identifikált, illetve az erős motivációt írják le. Az önkormányzati résztvevők egyetlen változó, a „kényszerpálya” ( $p=0,06$ ) értékelésében tértek el tendenciaszerűen a nullhipotézistől, tehát ebben a válaszadói körben ennek a tényezőnek a jelentőségét tartják jelentős mértékben meghatározóbbnak. A két csoport a „munkaidő-beosztás”, a „vonzó feladatkör” és a „családi nyomás” változóit egymáshoz nagyon hasonlóan ítélte meg, ezek a tényezők tehát mindkét területen közel azonos szerepet játszanak a pályakezdők érzékelt motivációjában.

Ne feledjük, hogy a megkérdezettek ez esetben az általuk tapasztalt pályakezdői motivációkat pontozták, így a csoportok közötti szignifikáns eltérések alapján egyértelműen kirajzolódik egy kép, amely szerint az államigazgatásban inkább a pályakezdők „erős” és „identifikált” motivációját érzékelik, amíg az önkormányzati igazgatásban a „külsőleg motivált” típust azonosítják. Az előző részben bemutatott eredmények alapján tehát a megkérdezett pályakezdők számára valószínűleg vonzóbb az államigazgatás területe, mint az önkormányzati igazgatás.

A második fontos témakör, amelyet a szervezeti válaszokkal kapcsolatban megvizsgáltam, a pályaelhagyás okainak értékelése volt. A pályaelhagyás tényezőinek átlagértékeit a 26. ábra mutatja.

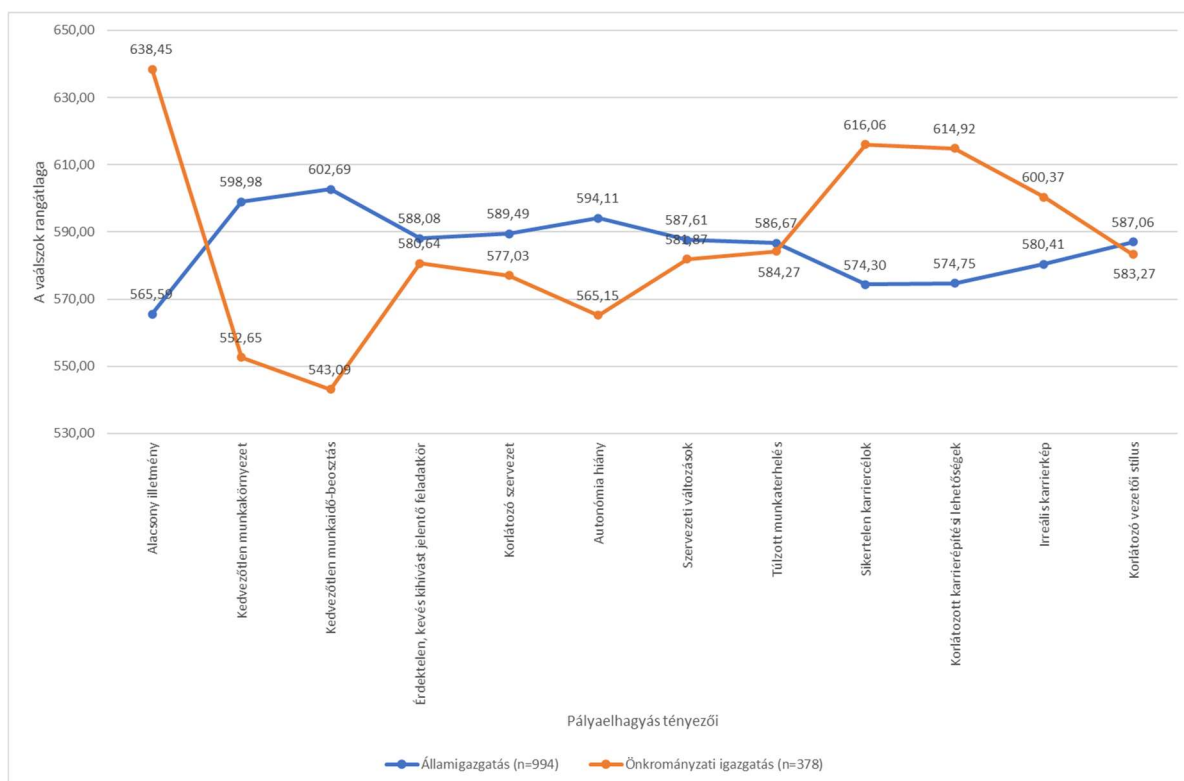
26. ábra: A pályaelhagyás feltételezett okainak értékelése a közigazgatási szervezetek válaszadóinak körében – a vizsgált változók átlagai alapján



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A teljes válaszadói csoportban tehát a pályaelhagyás legjelentősebb okának a „korlátozott karrierépítési lehetőségeket” (átlag: 3,18) és az „alacsony béreket” (átlag: 3,01), míg a legkevésbé meghatározó faktornak a „kedvezőtlen munkaidő-beosztást” (átlag: 1,98) tartják a kitöltők. A két szervezettípusban adott válaszokat ezúttal is Kruskal–Wallis-teszttel hasonítottam össze. Az eredményeket a 27. ábrán látható diagram ábrázolja.

27. ábra: A pályaelhagyás feltételezett okainak összehasonlítása az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás területein – a válaszok rangátlaga alapján



Forrás: a szerző saját szerkesztése

A két célcsoport eredményei több faktor esetében is jelentősen eltérnek egymástól. Az önkormányzati igazgatásban dolgozó válaszadók szignifikánsan fontosabb pályaelhagyási okként jelölték meg az „alacsony béreket” ( $p=0,00$ ), a „sikertelen karriercélokat” ( $p=0,03$ ) és a „korlátozott karrierépítési lehetőségeket” ( $p=0,05$ ), mint az államigazgatásból érkező résztvevők. Utóbbiak viszont a „kedvezőtlen munkaidő-beosztás” ( $p=0,02$ ) és a „kedvezőtlen munkakörnyezet” ( $p=0,00$ ) szerepét becsülték szignifikánsan magasabbra. Ezek az eltérések jól megfeleltethetők a fentebb bemutatott pályamotivációs tényezőkkel kapcsolatos eredményeknek. A „bérek és juttatások” megítélésének hátterében nyilvánvalóan az a tény áll, hogy az államigazgatási szervezetekben objektíve magasabb fizetések vannak, mint az önkormányzatokban, ezért ez a tényező mind a pályaválasztás (lásd: 24. ábra), mind a pályaelhagyás szempontjából kevésbé tűnik meghatározónak az államigazgatásban dolgozók számára. A „karrierépítési lehetőségek” és a „karriercélok” megítélésének értelmezéskor is a szervezeti környezet és a lehetőségek eltérő jellegét érdemes megvizsgálni. Feltételezésem szerint az államigazgatási szervezetekben nagyobb a mozgástér a karrierépítés szempontjából is, ezért az ott elhelyezkedő pályakezdők pályamotivációját erőteljesebben, míg pályaelhagyását gyengébben határozza meg ez a tényező. Fontos továbbá, hogy amíg az

önkormányzatokban dolgozó kitöltők által megjelölt tényezők leginkább az „erős” és az „identifikált” motiváció kiteljesedését akadályozzák, addig az államigazgatás területén adott válaszok jellemzően az introjektált motiváció gátjaiként értelmezhetőek.

Összességében a szervezeti kérdőív pályamotivációs részének feldolgozásából az látszik, hogy az államigazgatási szervezetekben elhelyezkedő pályakezdők motivációját jobban meghatározza az „erős” és az „identifikált” motiváció, míg az önkormányzatokban dolgozó pályakezdők inkább a „külső motiváció” jellemzőivel írhatóak le. Ennek a jelenségnek a hátterében a két szervezettípus objektív különbségei állhatnak. Meglátásom szerint az államigazgatási szervezetek a fizetés, a karrierlehetőségek, a munka jellege (értsd: érdekessége) és a fejlődés szempontjából egyaránt jobb lehetőségeket kínálnak a pályakezdőknek, ezért az erős és az identifikált motiváció tényezői inkább tudnak itt érvényesülni, mint az önkormányzatokban. Ez utóbbi területen az egyéb lehetőségek hiányában pedig nagyobb szerepet kap a kényszerű pályaválasztás és a pályabiztonság keresése. A vonatkozó szakirodalmi ismeretek és a hallgatók pályamotivációs kérdőívének eredményei alapján ez azonban azt is jelenti, hogy az önkormányzatok feltehetően kevésbé vonzóak a pályakezdők számára, és nagy valószínűséggel az új belépők pályán tartása is nehezebb ezen a területen.

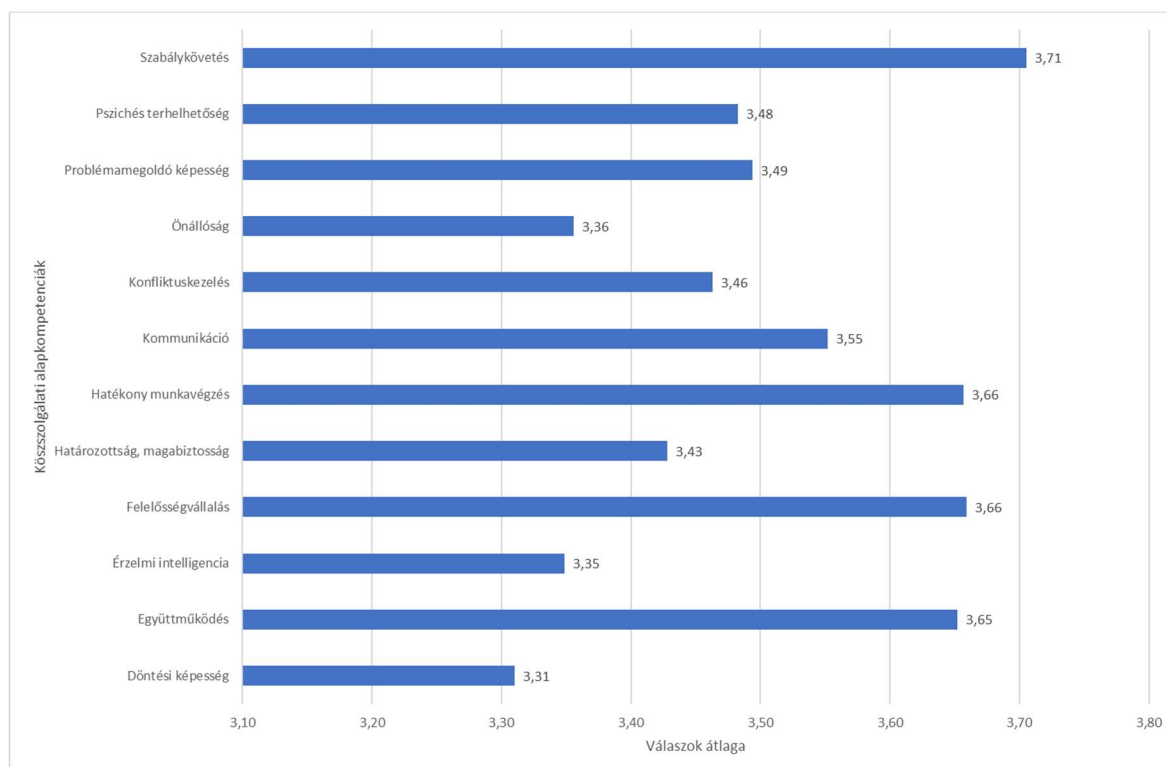
### **7.3. A PÁLYAKEZDŐK KOMPETENCIÁIVAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA**

A H2-es hipotézis igazolásához szintén az NKE ÁNTK hallgatóinak körében végzett kutatás és a közigazgatási szervezeteknél folytatott kérdőíves felmérés eredményeit használtam fel. Mindkét felmérés során adatokat gyűjtöttem az alábbi kérdésekkel kapcsolatban:

- a közigazgatási szervezetek feltételezett kompetenciaelvárásának szintje;
- a pályakezdők tényleges kompetenciaszintjének értékelése (szervezetek), illetve önértékelése (hallgatók).

Vizsgáljuk meg elsőként a szervezetek feltételezett kompetenciaelvárásaival összefüggő eredményeket! Mindkét kérdőívben a résztvevőknek 1–4-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelniük azt, hogy feltevésük szerint saját szervezetükben mennyire kell rendelkezniük a pályakezdőknek a felsorolt közszolgálati alapkompenciákkal. A teljes vizsgálati körben (közigazgatási szervezetek és hallgatók) kapott válaszok átlagát a 28. ábrán lévő diagram szemlélteti.

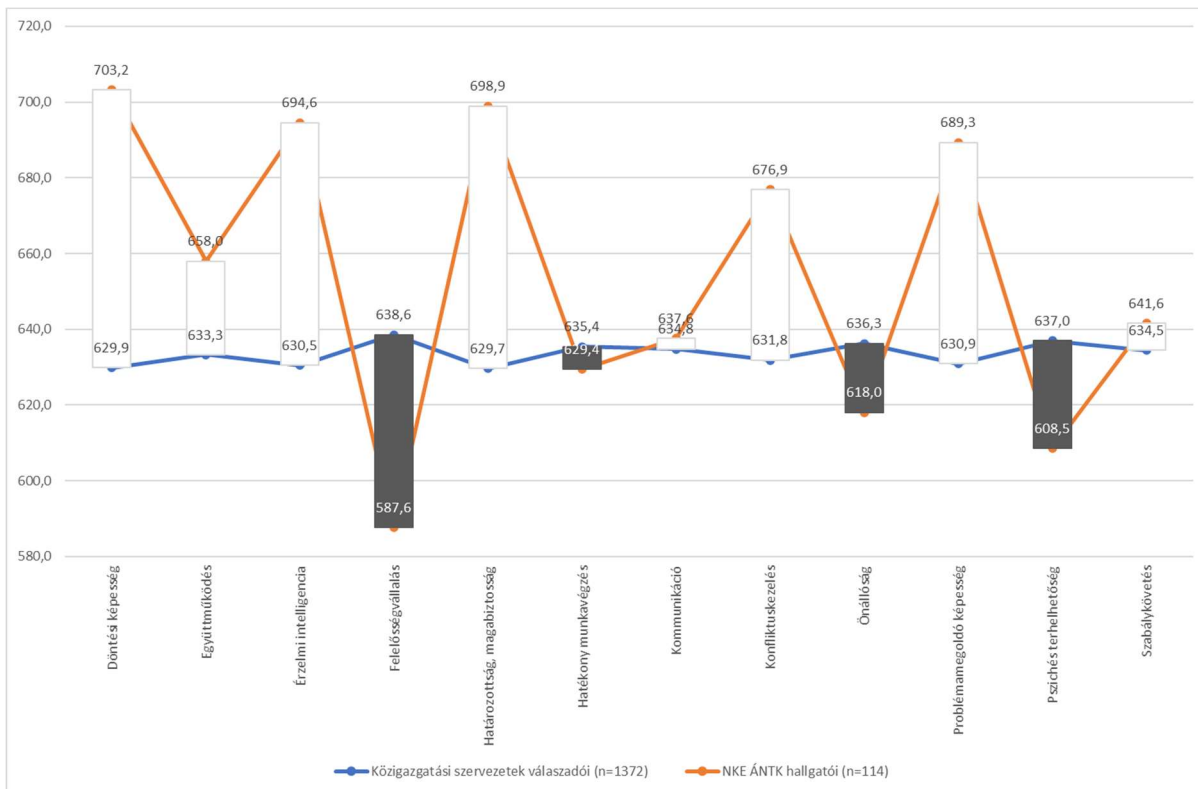
28. ábra: A válaszadók által feltételezett szervezeti kompetenciaelvárások átlagai a teljes vizsgálati körben



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Ahogy az a diagramról leolvasható, a teljes vizsgálati csoportban a pályakezdőktől leginkább elvárt alapkompeticenciáknak a szabálykövetést (átlag: 3,71), a hatékony munkavégzést (átlag: 3,66), a felelősségvállalást (átlag: 3,66) és az együttműködést (átlag: 3,65) tartják. A legkevésbé jelentős kompetenciáknak pedig a döntési képességet (átlag: 3,31), az érzelmi intelligenciát (átlag: 3,35) és az önállóságot (átlag: 3,36) ítélték a résztvevők. A válaszadói véleményekről összetettebb képet kaphatunk a két célcsoport eredményeinek összehasonlításával, amelyhez ismét a Kruskal–Wallis-próbát használtam. A teszt segítségével kapott eredményeket a 29. ábrán látható diagram foglalja össze.

29. ábra: A közigazgatási szervezetek által elvárt kompetenciaszintek összehasonlítása a közigazgatási szervezetek kitöltői és az NKE ÁNTK hallgatói által adott értékelések alapján – a válaszok rangátlagai



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

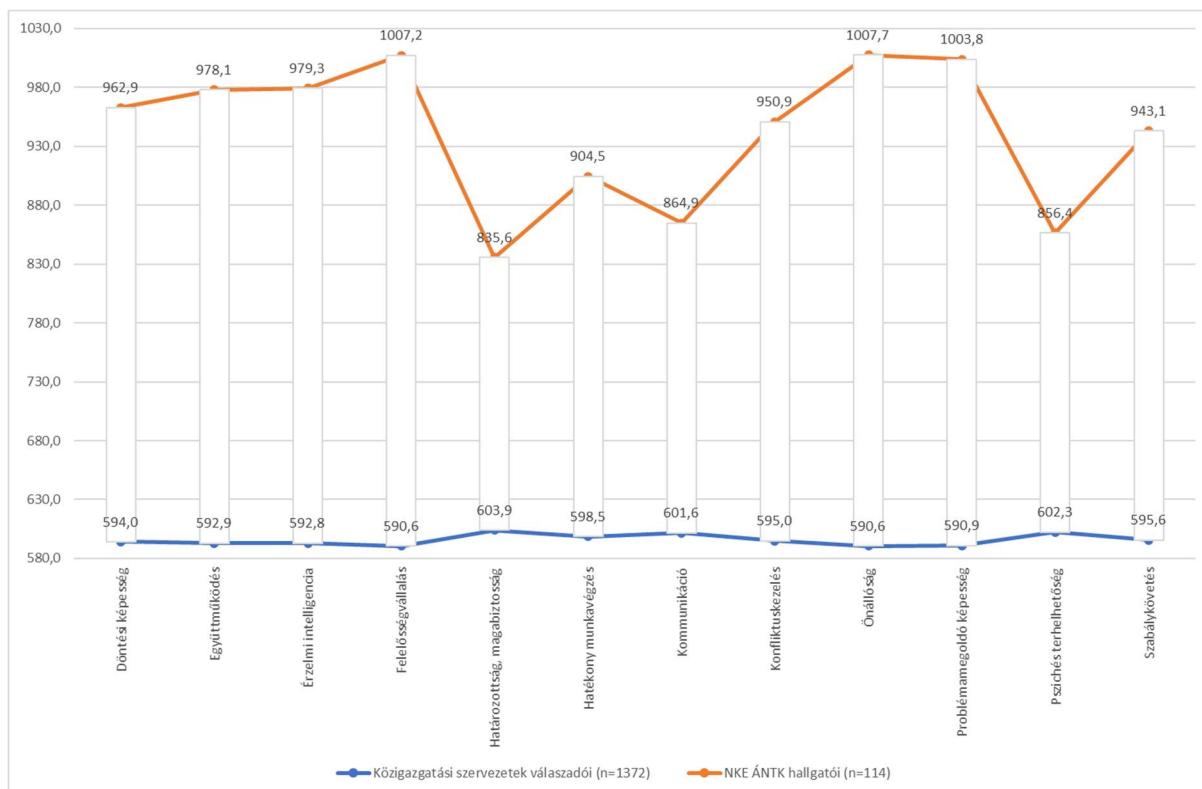
A két célcsoport véleményéből látszik, hogy a kompetenciaelvárásokat a közszolgálati szervezetek összességében homogénebben ítélték meg, hiszen az általuk adott értékekben nincsenek sem pozitív, sem negatív irányú „kiugrások”. A hallgatói válaszok differenciáltabbak, de a nullhipotézistől – vagyis attól, hogy a két csoport egyformán értékeli a pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárásokat – ezek az értékek is csak három kompetencia, azaz a döntési képesség ( $p=0,04$ ), az érzelmi intelligencia ( $p=0,07$ ) és a határozottság, magabiztosság ( $p=0,05$ ) esetében térnek el szignifikánsan. E három kompetenciának a hallgatók szignifikánsan nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, mint a szervezeti válaszadók. Összességében tehát azt látjuk, hogy a pályakezdőkkel kapcsolatos közszolgálati alapkompentencia-elvárásokat a két csoportban egymáshoz hasonlóan ítélik meg, amiből arra is következtethetünk, hogy a hallgatók nagyjából reálisan látják, hogy a sikeres karrierindítás érdekében milyen kompetenciaszintet kell elérniük.

A pályakezdők tényleges kompetenciáinak értékelésében, illetve önértékelésében a fentiniél jelentősebb eltéréseket tapasztalhatunk. Az elvégzett Kruskal–Wallis-próba eredményei szerint



ugyanis a hallgatók minden vizsgált kompetenciában szignifikánsan felülértékelték magukat ahhoz képest, ahogyan a szervezeti válaszadók értékelték a pályakezdőket. Ezt láthatjuk a 30. ábrán lévő diagramon.

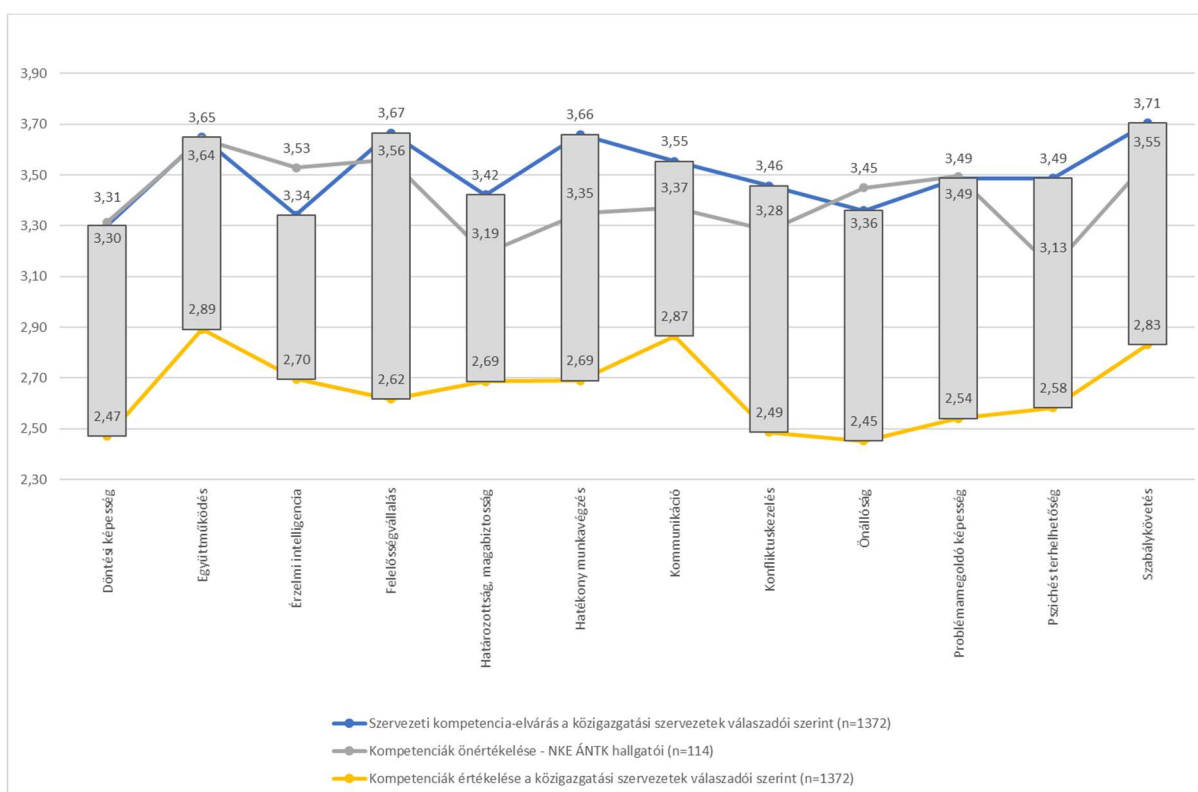
30. ábra: A pályakezdők kompetenciáinak értékelése és önértékelése – a válaszok rangátlaga alapján



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A diagramon látható eltérésnek több oka is lehet. Egyrészt, ahogy ezt a pályamotiváció esetében is láttuk, itt is feltételezhető, hogy a hallgatók jobban ismerik a saját képességeiket, mint amennyire a szervezeti válaszadók kívülről meg tudják ítélni mások kompetenciáit. Másrészt, a kitöltés során a hallgatók saját magukra gondoltak, így differenciáltabb képet tudtak alkotni az egyes kompetenciákról, miközben a szervezeti kitöltők egy elképzelt – a pozitív és a negatív tapasztalataikat ötvöző – „átlagos” pályakezdőt értékelték. Végül, az is lehetséges, hogy a pályakezdők irreálisan értékelték magukat, mert még nem kaptak hiteles visszajelzéseket arra vonatkozóan, hogy ténylegesen milyen szinten állnak a vizsgált kompetenciákban. Az eltérés okainak feltárása további kutatásokat igényelne, ám munkám szempontjából ennél nagyobb jelentősége van annak, hogyan viszonyulnak egymáshoz a szervezeti kompetenciaelvárások és a tényleges kompetenciaértékelések. Ezt a kapcsolatot szemlélteti a 31. ábra.

31. ábra: Szervezeti kompetenciaelvárások viszonyulása a pályakezdekők kompetenciáinak értékeléséhez és önértékeléséhez – a válaszok átlaga alapján



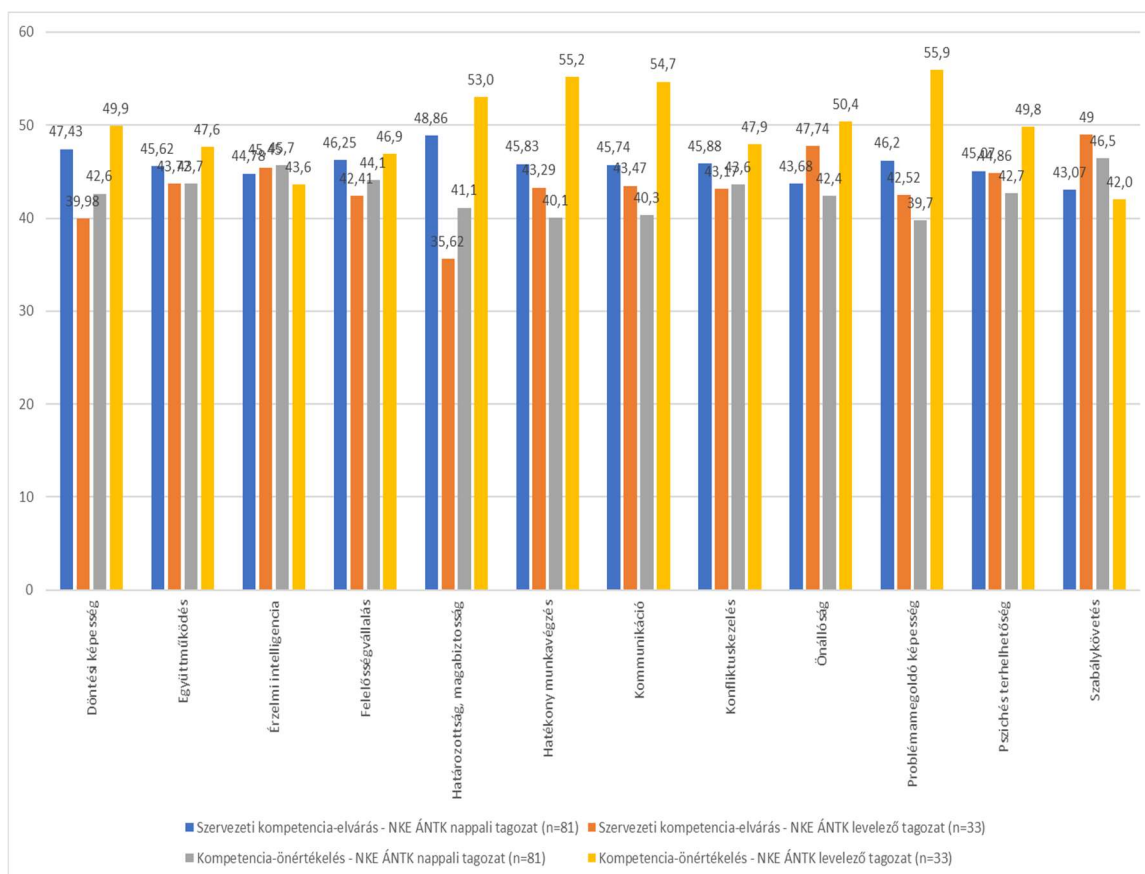
Forrás: a szerző saját szerkesztése

A diagramról látható, hogy a hallgatók önértékelése a döntési képesség, az együttműködés és a problémamegoldás kompetenciájában megfelel a feltételezett szervezeti alapkompétencia-elvárásoknak, az érzelmi intelligencia és az önállóság esetében pedig valamennyivel meg is haladja azokat. Ezek a hallgatói kompetenciamegfelelés és kompetenciaszufficit területei. Ugyanakkor az összes többi kompetenciában (lásd: felelősségvállalás, határozottság és magabiztosság, hatékony munkavégzés, kommunikáció, konfliktuskezelés, pszichés terhelhetőség, szabálykövetés) a hallgatók a feltételezett szervezeti elvárások alatt értékelték magukat. Ez azt jelenti, hogy ezekben az esetekben a hallgatók saját önértékelésük alapján is kompetenciadeficitet érzékelnek. Ez a deficitérzet a valóságban még jelentősebb lehet, ha figyelembe vesszük, hogy a hallgatók önértékeléséhez képest a szervezeti válaszadók szignifikánsan gyengébbnek látják a pályakezdekőket az összes alapkompétenciában.

Az érzékelt kompetenciamegfelelés, a kompetenciadeficit és -szufficit területeinek pontosabb megismerése érdekében a hallgatói csoporton belül összehasonlítottam a nappalisok és a

levelezősök kompetencia-önértékeléseit az általuk feltételezett szervezeti elvárásokkal. Az elvégzett Kruskal–Wallis-próba eredményeit a 32. ábrán látható diagram foglalja össze.

32. ábra: A kompetenciamegfelelés vizsgálata az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatóinak körében a megkérdezettek által feltételezett szervezeti kompetenciaelvárások és a kompetencia-önértékelések alapján – a válaszok rangátlaga alapján



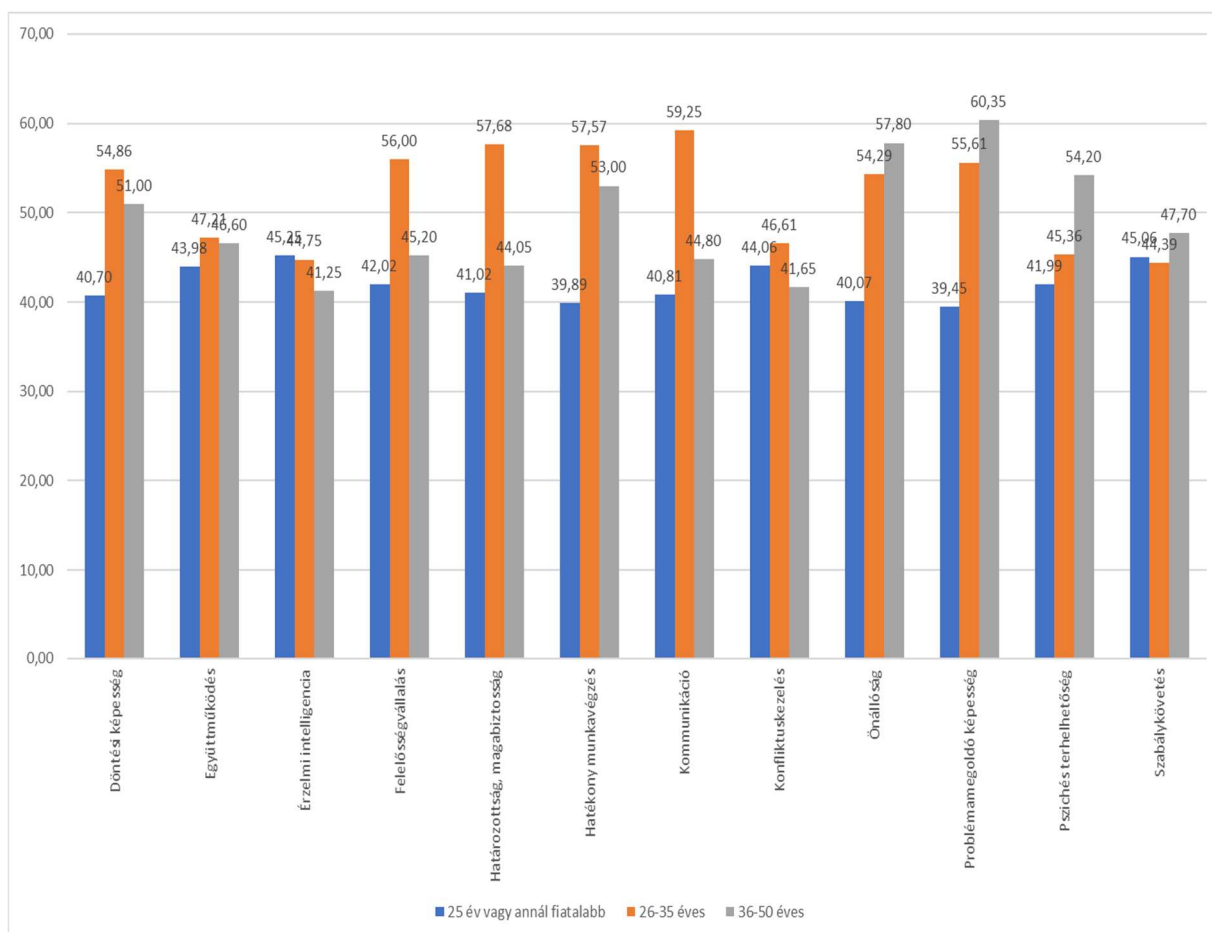
*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A diagram értelmezése során elsőként azt érdemes megnézni, hogy hogyan értékelték a nappali és levelező tagozatos hallgatók a szervezeti kompetenciaelvárásokat. Ebből a szempontból a két csoport között egyetlen szignifikáns különbség van, mégpedig a határozottság és magabiztosság kompetenciájának ( $p=0,00$ ) esetében, amelyeknek a nappalisok szignifikánsan nagyobb jelentőséget tulajdonítottak, mint a levelezősök. A többi kompetenciaelvárást nagyjából hasonlóan látták a két csoport válaszadói. A kompetencia-önértékelések szempontjából azonban jelentős eltérések vannak közöttük. A levelező tagozatos hallgatók az érzelmi intelligencia és a szabálykövetés kompetenciáinak kivételével minden egyéb kompetenciában felülértékelték magukat az általuk feltételezett szervezeti kompetenciaelváráshoz képest. Ez azt jelenti, hogy a levelezősök önmagukkal kapcsolatban

alapvetően kompetenciaszufficitet érzékelnek. Ehhez képest a nappalisok csak az érzelmi intelligenciában és szabálykövetésben tartják magukat jobbnak az általuk feltételezett szervezeti kompetenciaelvárásnál, vagyis szinte minden területen kompetenciadeficitet élnek meg. Fontos továbbá, hogy a két csoport kompetencia-önértékelése a határozottság, magabiztosság ( $p=0,02$ ), a hatékony munkavégzés ( $p=0,04$ ), a kommunikációs képesség ( $p=0,00$ ) és a problémamegoldó képesség ( $p=0,00$ ) területein szignifikánsan eltér egymástól. Minden esetben a levelezősök értékelték magukat pozitívabban. Mindebből úgy tűnik, hogy az érzékelt kompetenciadeficit alapvetően a tényleges pályakezdő nappalisokat jellemzi.

Ennek a feltevésnek az igazolására további elemzéseket végeztem, és Kruskal–Wallis-próbával, korcsoportonként is összehasonlítottam a kompetencia-önértékeléseket. Az eredmények szerint az érzelmi intelligencia kivételével az összes kompetenciában a legfiatalabbak, a 25 év alattiak értékelték magukat a legalacsonyabbra. Szembetűnő továbbá, hogy a 26–35 évesek a határozottság, magabiztosság ( $p=0,04$ ) és a kommunikáció ( $p=0,02$ ) kompetenciájában is szignifikánsan magasabban értékelték magukat a többi korcsoportnál. Emellett a két idősebb korosztály szignifikánsan pozitívabban értékelte magát a hatékony munkavégzés ( $p=0,02$ ), az önállóság ( $p=0,02$ ), valamint a problémamegoldó képesség ( $p=0,00$ ) kompetenciáiban. Ez tehát megerősíti azt a feltevést, hogy a nappali tagozatos, 25 év alatti – vagyis ténylegesen pályakezdő – válaszadókat érinti leginkább az érzékelt kompetenciadeficit. A korcsoportok kompetencia-önértékelésének eredményeit a 33. ábrán lévő diagram foglalja össze.

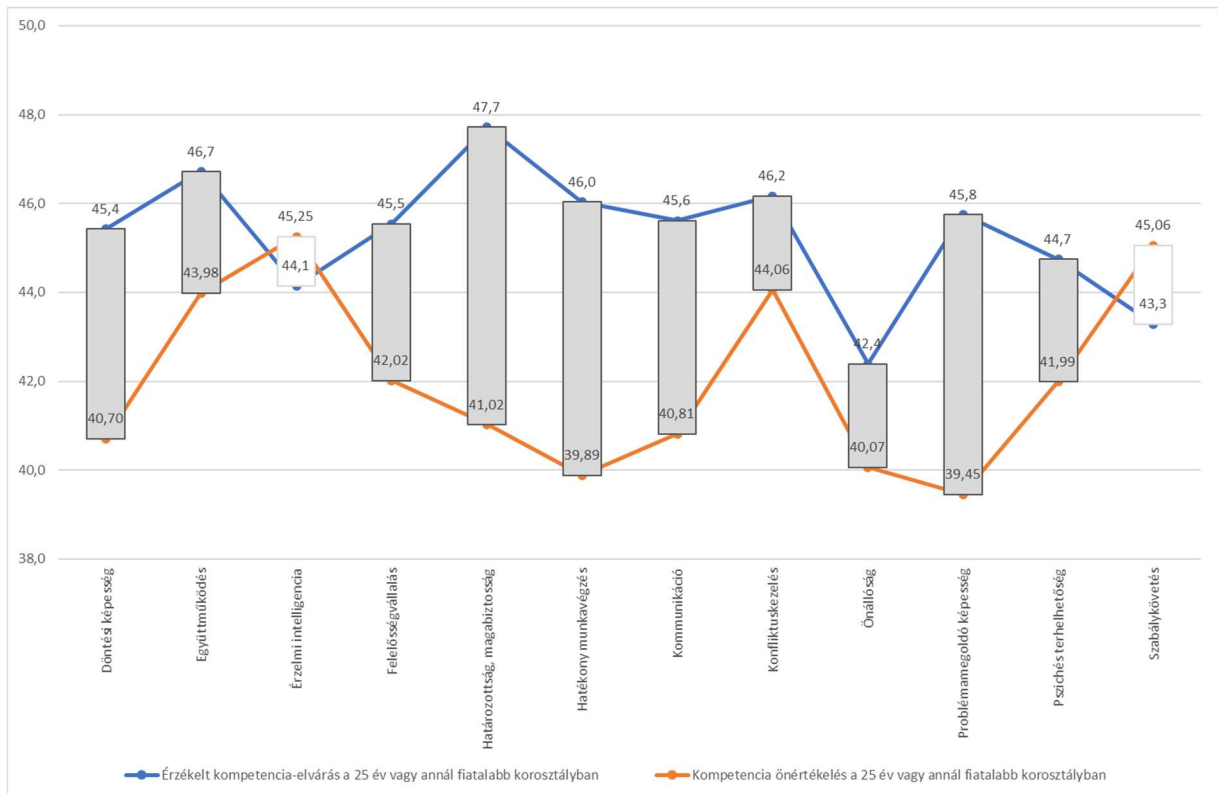
33. ábra: A kompetencia-önértékelések megoszlása korcsoportonként – a válaszok rangátlagja alapján



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A legfiatalabb korosztály által érzékelt kompetenciadeficit megismerése érdekében összehasonlítottam a 25 év alattiak kompetencia-önértékelését az általuk feltételezett szervezeti kompetenciaelvárásokkal. A Wilcoxon-próbával végzett összehasonlítás eredményei szerint a vizsgált korcsoport az érzelmi intelligencia és a szabálykövetés kivételével minden kompetenciában alulértékelte magát az általuk érzékelt szervezeti elvárásokhoz képest. Ez a negatív eltérés két esetben szignifikáns (határozottság, magabiztosság és hatékony munkavégzés), további két esetben pedig tendenciaszerű (kommunikáció és problémamegoldó képesség) volt. A kapott eredményeket a 34. ábra szemlélteti.

34. ábra: A 25 év alattiak kompetencia-önértékelésének összehasonlítása az általuk feltételezett szervezeti kompetenciaelvárásokkal – a válaszok rangátlaga alapján



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Mindezek alapján úgy tűnik, hogy a 25 év alatti pályakezdők a legtöbb kompetencia esetében valóban kompetenciadeficitet érzékelnek, még akkor is, ha csak saját értékelésüket vesszük alapul. Ez az elmaradás pedig még erőteljesebb, ha a szervezetek kompetenciaértékelését hasonlítjuk össze az elvárt kompetenciaszinttel.

Az eredmények értelmezése során érdekelt az is, hogy a pályakezdők önértékelése alapján tudunk-e különböző kompetenciaprofilokat definiálni, és ha igen, akkor ezek a típusok hogyan viszonyulnak a szervezeti kompetenciaelvárásokhoz. Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása érdekében a hallgatók kompetencia-önértékeléseinek felhasználásával faktoranalízist végeztem, amelynek eredményét a 23. táblázat foglalja össze.

23. táblázat: A kompetencia-önértékelések faktoranalízise

Rotated Factor Matrix <sup>a</sup> – NKE ÁNTK hallgatói (n=114)			
	Faktor		
	Autonóm munkatárs	Szociális munkatárs	Megvalósító munkatárs
Döntési képesség	0,810		
Együttműködés		0,765	
Érzelmi intelligencia		0,724	
Felelősségvállalás	0,317		0,484
Határozottság, magabiztosság	0,770		
Hatékony munkavégzés	0,349	0,459	0,351
Kommunikációs képesség	0,723	0,383	
Konfliktuskezelési képesség		0,536	0,384
Önállóság	0,643		
Problémamegoldó képesség	0,640		
Pszichés terhelhetőség			0,669
Szabálykövetés és fegyelmezetttség			0,721

Extraction Method: Maximum Likelihood.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 Rotation converged in 5 iterations.

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A faktoranalízis során három profilt tudtam azonosítani. Az első kategóriába – amelynek megmagyarázott varianciája 33,2% volt – a döntési képesség, a felelősségvállalás, a határozottság és magabiztosság, a kommunikációs képesség, az önállóság, valamint a problémamegoldó képesség kompetenciái kerültek bele. A faktort alkotó kompetenciák alapján egy „önjáró”, a lehetőségeket felismerő, az akadályokat egyedül is leküzdő, határozott fellépésű, döntésképes kolléga képe rajzolódott ki, ezért ezt a típust „autonóm munkatársnak” neveztem el. A második faktor magyarázó ereje 12,7% volt. Ebbe a típusba a társas élet szabályozásában szerepet játszó kompetenciák kerültek, úgymint együttműködés, érzelmi intelligencia, hatékony munkavégzés, kommunikációs képesség, konfliktuskezelési képesség. Ezért a faktort a „szociális munkatárs” típusaként azonosítottam. Végül a harmadik faktorba került kompetenciák – vagyis a felelősségvállalás, a hatékony munkavégzés, a konfliktuskezelési képesség, a pszichés terhelhetőség és a szabálykövetés – alapján egy jól alkalmazkodó, a feladatok megvalósításában élen járó, szorgalmas, terhelhető munkatársat írtak

le. Ennek megfelelően ezt a kompetenciaprofílt „megvalósító munkatársnak” neveztem el. Az utolsó faktor varianciája 9,4% volt, így a három típus együttesen az összes válasz 55,4 százalékát képes megmagyarázni.

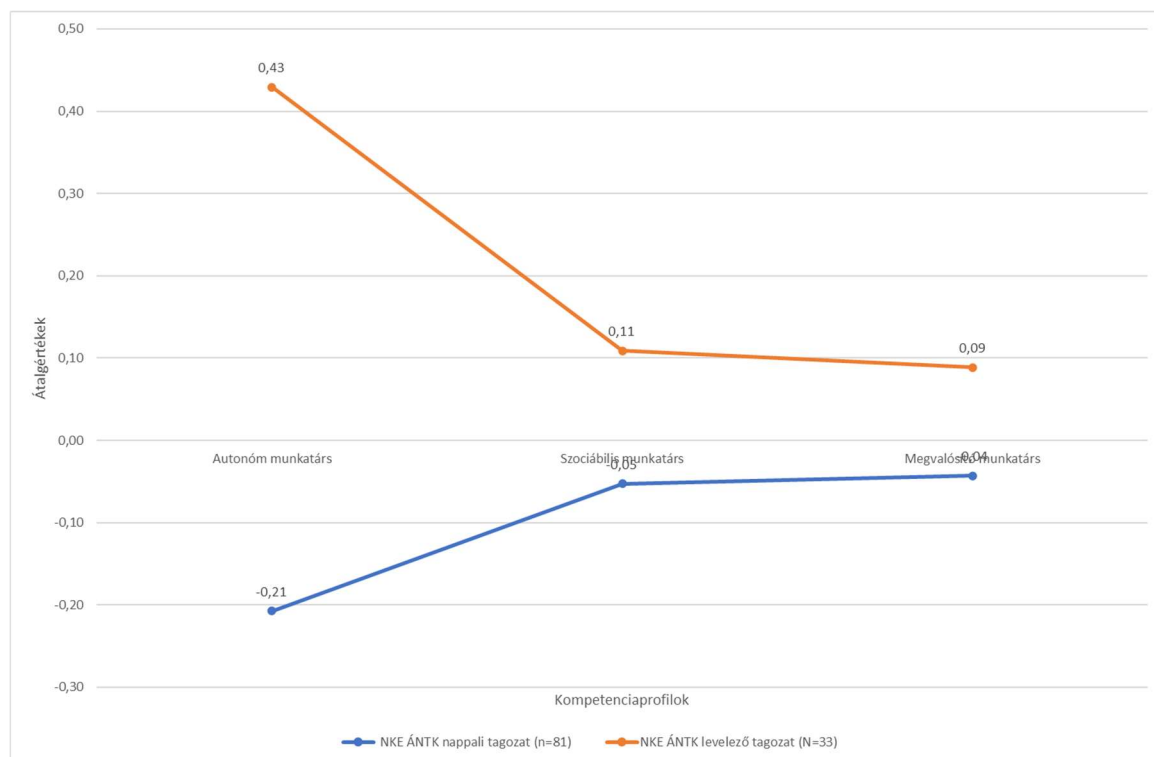
A kialakított faktorok segítségével további elemzéseket végeztem. Elsőként az észlelt szervezeti kompetenciaelvárások és a kompetenciaprofilok együtt járását vizsgáltam meg. A kapott eredmények szerint az „autonóm munkatárs” típusa szignifikáns korrelációt mutatott a döntési képesség ( $r=0,239$ ), a kommunikációs képesség ( $r=0,233$ ), az önállóság ( $r=0,412$ ) és a problémamegoldó képesség ( $r=0,265$ ) feltételezett szervezeti kompetenciaszintjeivel. Ez azt jelenti, hogy azok a kitöltők, akikre inkább jellemzőek az „autonóm” profil jegyei, valószínűleg jobban megfelelnek a fenti kompetenciákkal kapcsolatban érzékelt szervezeti elvárásoknak. Érdeemes azt is kiemelni, hogy a kompetenciamegfelelés éppen azokat a kompetenciákat érinti, amelyek a faktoranalízis alapján az „autonóm munkatársak” erősségei. A „szociális munkatárs” faktora is több kompetenciával szignifikánsan korrelált. Ilyen kompetencia volt az együttműködés és csapatmunka ( $r=0,46$ ), az érzelmi intelligencia ( $r=0,359$ ), a hatékony munkavégzés ( $r=0,332$ ), a kommunikációs képesség ( $r=0,255$ ), valamint a konfliktuskezelési képesség ( $r=0,209$ ). A listából látszik, hogy az érintett kompetenciák – a hatékony munkavégzés kivételével – mind a társas kompetenciák körébe tartoznak. Úgy tűnik tehát, hogy az inkább „szociális” válaszadók valóban megfelelnek a szervezetek társas kompetenciákkal kapcsolatos feltételezett elvárásainak. A harmadik típus – vagyis a „megvalósító munkatárs” – esetében csak egy szignifikáns együtt járást találtam. Ez a típus a szabálytudat és fegyelmeztség ( $r=0,32$ ) feltételezett szervezeti kompetenciakövetelményeivel korrelált. Mindezek alapján feltételezhetjük, hogy az inkább „megvalósító” válaszadók ténylegesen megfelelnek a szabálytudat és fegyelmeztség feltételezett szervezeti kompetenciaszintjének. Lényeges továbbá, hogy az „autonóm” és a „megvalósító” profilok esetében is találtam negatív – igaz, nem szignifikáns – korrelációkat. A negatív korrelációk az adott típus és a szervezeti elvárások gyengébb összeegyeztethetőségére utalnak. Ennek megfelelően feltételezhetjük, hogy az „autonóm” típushoz tartozók kevésbé felelnek meg az együttműködéssel ( $r=-0,1$ ) és a szabálykövetéssel ( $r=-0,2$ ) kapcsolatos szervezeti elvárásoknak, míg a megvalósító kollégák a döntési képesség ( $r=-0,1$ ), az érzelmi intelligencia ( $r=-0,1$ ), a határozottság, magabiztosság ( $r=-0,2$ ), a hatékony munkavégzés ( $r=-0,1$ ) és a kommunikációs képesség ( $r=-0,1$ ) kompetenciáiban nem érik el a feltételezett szervezeti kompetenciaszintet. A „szociális” profil esetében nem találtam negatív korrelációt.



Összegezve tehát, úgy tűnik, hogy általában véve a feltételezett szervezeti kompetenciaszintektől a „megvalósító” jellemzőkkel leírható válaszadók térnek el a leginkább, viszont a legfontosabbnak ítélt „szabálytudat és fegyelmezettség” kritériumainak éppen ők felelnek meg a legjobban. Az „autonóm” profil esetében éppen fordított a helyzet, vagyis azok a kitöltők, akik inkább ennek a fakornak a kompetenciáival írhatóak le, több szervezeti kompetenciaszintnek is erősebben megfelelnek, ám ezek a kompetenciák (pl. döntési képesség, határozottság, önállóság) a szervezeti elvárások megítélése alapján kevésbé tűnnek jelentőségteljesnek. A „szociális” típus jellemzőivel bíró résztvevők e két szélsőség között helyezkednek el, hiszen viszonylag sok, a szervezeti megítélés alapján közepesen fontos kompetenciában felelnek meg az elvárt szintnek. Az elvégzett korrelációs vizsgálat eredményét a 6. melléklet tartalmazza.

Az elemzés következő lépéseként megnéztem, hogy a kompetenciaprofilok mennyire jellemzik a nappali és levelező tagozatos hallgatókat, illetve a különböző korosztályokat. Mindkét vizsgálathoz egytényezős varianciaanalízist használtam. A nappali és levelezős hallgatók összehasonlításának eredményét a 35. ábra diagramja szemlélteti.

35. ábra: Kompetenciaprofilok az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatóinak körében

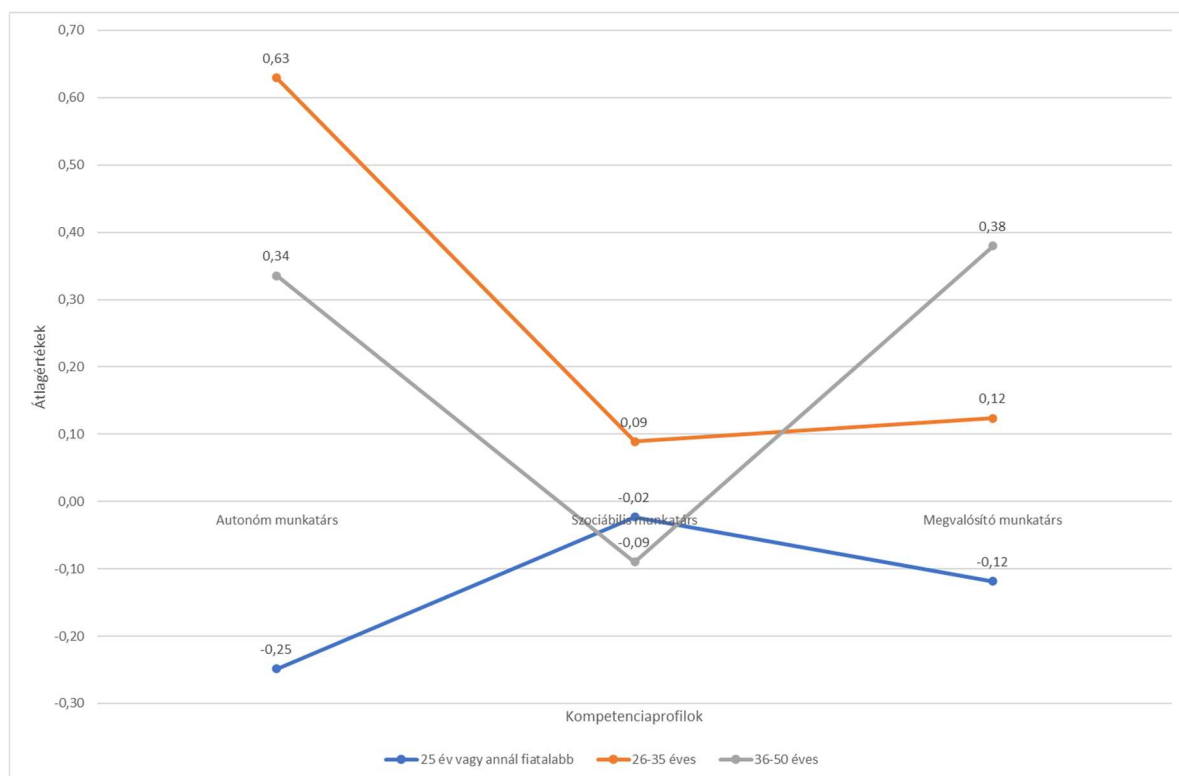


Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az ábráról leolvasható, hogy mindhárom kompetenciaprofil inkább a levelező tagozatos hallgatókat jellemzi, ám az eltérés csak az „autonóm” típus ( $p=0,04$ ) esetében szignifikáns. A másik két típus jegyei megközelítőleg hasonló arányban vannak jelen a nappalis és a levelezős válaszadók között. Az eredmények alapján a nappalis hallgatók inkább a szociális és a megvalósító profilok kompetenciával jellemezhetőek. Mindemellett egyértelműen látszik az is, hogy a nappali tagozatosok mindhárom profilban igen alacsony értékeket kaptak, úgy tűnik tehát, mintha egyik típus jellemzőit sem lehetne igazán nekik tulajdonítani.

Az életkori összehasonlítás során még komplexebb képet kaptam az egyes típusokról. Ennek az elemzésnek az eredményét a 36. ábra mutatja be.

36. ábra: Kompetenciaprofilok összehasonlítása a vizsgált korcsoportokban



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Az életkori összehasonlítás alapján úgy tűnik, hogy az „autonóm” profil a leginkább a feltehetően már aktív korú 26–35 éveseket jellemzi, akik ebből a szempontból szignifikánsan magasabb ( $p=0,04$ ) átlagértéket kaptak, mint a 25 év alattiak. A „megvalósító” típus kompetenciái a legidősebb – 36–50 éves – korcsoportban dominálnak. A „szociális” kompetenciaprofil jellemzői mindkét idősebb korosztályban a legkevésbé meghatározóak,

ugyanakkor a 25 év alattiak leginkább ehhez a típushoz sorolhatóak. Fontos azonban, hogy a 25 év alatti korosztály mindhárom profilban kifejezetten alacsony értékeket mutat. Ezért a 26–35 éveseket még úgy is inkább jellemzik a „szociális” faktorhoz tartozó kompetenciák, hogy egyébként ennek a profilnak a jegyei a legkevésbé érvényesek rájuk. A tagozatok és a korcsoportok összehasonlítása alapján úgy vélem, hogy a ténylegesen pályakezdő, 25 év alatti és nappali tagozatos hallgatók kompetenciaprofilja még kialakulatlan, és nagy valószínűséggel azért kaptak alacsony értéket mindhárom típusban, mert az érintett kompetenciákban eleve alacsonyan értékelték magukat. Mindez megerősíti azt a feltevésemet, hogy a vizsgált korcsoportot alapvetően a kompetenciadeficit jellemzi.

Ezeknek az eredményeknek a tükrében kíváncsi voltam arra is, hogy milyen kapcsolat van az egyetemi képzés, valamint a szakmai gyakorlat során végzett kompetenciafejlesztés és a kompetenciaprofilok között. A kérdés megválaszolása érdekében korrelációs vizsgálatokat végeztem. A kérdőívben a résztvevőknek 1–4 fokú Likert-skálán kellett értékelniük azt, hogy az egyetemi képzés, illetve a szakmai gyakorlat mennyire járult hozzá a közszolgálati alapkompentenciák fejlesztéséhez. Az így keletkezett pontszámokat vettem össze a kompetenciaprofilokkal.

Az első korrelációs vizsgálat eredménye szerint az „autonóm” típus csak a problémamegoldó képesség egyetemi fejlesztésével ( $r=0,221$ ) mutat szignifikánsan pozitív együtt járást. Ugyanakkor a „szociális” profil pozitívan korrelál a döntési képesség ( $r=0,24$ ), az együttműködés ( $r=0,25$ ), a hatékony munkavégzés ( $r=0,21$ ), a kommunikációs képesség ( $r=0,21$ ) és a konfliktuskezelési képesség ( $r=0,22$ ) kompetenciáinak egyetemi fejlesztésével. A „megvalósító munkatárs” típusa is több kompetencia fejlesztésével jár együtt. Ezek a kompetenciák: a döntési képesség ( $r=0,235$ ), a pszichés terhelhetőség ( $r=0,292$ ) és a szabálykövetés, fegyelmezettség ( $r=0,246$ ). Az eredmények alapján úgy tűnik, hogy az egyetemi képzés kompetenciafejlesztésével kapcsolatban az inkább „autonóm” profillal rendelkező kitöltők a legkritikusabbak, míg a legpozitívabban a „szociális” jellemzőkkel bíró válaszadók ítélik meg azt. Ezt erősíti meg az a tény is, hogy az „autonóm” profil több esetben negatívan korrelált egyes kompetenciák egyetemi fejlesztésével. A másik két típus esetében viszont negatív együtt járás nem volt. A szakmai gyakorlat kompetenciafejlesztő hatásával kapcsolatban visszafogottabb eredmények születtek. Az „autonóm” és a „szociális” típusok egyetlen esetben sem korreláltak a szakmai gyakorlat kompetenciafejlesztésével, amiből arra következtethetünk, hogy a válaszadók szerint ezekre a profilokra a szakmai gyakorlat

fejlesztésének nincs, vagy csak csekély hatása van. A „megvalósító típus” azonban pozitív együtt járást mutat az érzelmi intelligencia ( $r=0,311$ ) és a pszichés terhelhetőség ( $r=0,396$ ) szakmai gyakorlaton történő kompetenciafejlesztésével. Ez arra utal, hogy a megvalósító profillal jellemezhető kitöltők ebben a két kompetenciában ítélték jelentősebbnek a szakmai gyakorlat fejlesztő hatását. A korrelációs vizsgálatok eredményeit az 7. és az 8. mellékletek mutatják be.

Összességében a pályakezdők kompetenciáival kapcsolatban a két kérdőíves felmérés eredményei azt mutatják, hogy a szervezetek által elvárt kompetenciaszinteket nagyjából hasonlóan értékelték a válaszadók, ugyanakkor a pályakezdők tényleges kompetenciáinak megítélésében jelentős eltérések mutatkoztak. Az NKE ÁNTK hallgatóinak kompetencia-önértékelése szignifikánsan pozitívabb volt annál, ahogyan a közigazgatási szervezetek válaszadói látják a pályakezdők kompetenciáit. Ennek ellenére a hallgatók önértékelésen alapuló kompetenciaszintje a felelősségvállalás, a határozottság és magabiztosság, a hatékony munkavégzés, a kommunikáció, a konfliktuskezelés, a pszichés terhelhetőség, valamint a szabálykövetés kompetenciáiban még így is elmaradt a feltételezett szervezeti kompetenciaszinttől. Ráadásul a hallgatók kompetencia-önértékelése sem egységes. A levelezős hallgatók szinte minden kompetencia esetében a feltételezett elvárásoknál pozitívabban értékelték magukat, ugyanakkor a nappali tagozatos hallgatók esetében éppen fordított a helyzet. A nappalis hallgatók tehát a legtöbb kompetencia esetében kompetenciadeficitet érzékelnek. Ugyanez igaz a 25 év alatti korosztályra is, amiből arra következtethetünk, hogy a ténylegesen pályakezdő – vagyis nappali tagozatos, 25 év alatti – válaszadók úgy látják, nem felelnek meg a feltételezett szervezeti kompetenciaelvárásoknak. A képet tovább árnyalja, hogy a hallgatók önértékelése alapján három kompetenciaprofil tudtam elkülöníteni, úgymint: „autonóm”, „szociális” és „megvalósító” típus. A három típus közül az első kettő több kompetencia esetében is korrelált a szervezeti elvárásokkal, míg a harmadik csak a fegyelmeztség és a szabálytudat kompetenciájában mutatott együtt járást a feltételezett szervezeti kompetenciakövetelményekkel. Fontos továbbá, hogy amíg a 26–35 és a 35–50 éves korcsoportokban egyértelműen kirajzolódtak a domináns kompetenciaprofilok, addig a ténylegesen pályakezdő, 25 év alattiak mindhárom típusban alacsony értékeket kaptak. Ez az eredmény is a korcsoport bizonytalanságára hívja fel a figyelmet, vagyis megerősíti az elsődleges adatok elemzésével kapott eredményeket, miszerint a pályakezdők nem ismerik saját kompetenciaerősségeiket, és a szervezeti elvárásokhoz képest egyértelműen alulértékelik önmagukat.

## 7.4. A PÁLYAMOTIVÁCIÓVAL ÉS A KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK ÖSSZEFÜGGÉSEI

A 2. fejezetben felvázolt elméleti modell arra a feltevésre épül, hogy a pályakezdők motivációja, illetve kompetenciamegfelelése kölcsönhatásban áll egymással. Ezért a motiváció belsővé válása ösztönzően hat a kompetenciaérzetre, ugyanakkor minél inkább megfelelnek egy adott munkatárs kompetenciái a szervezeti elvárásoknak, valószínűleg annál több sikerélményt él meg, ami visszahat autonóm motivációjának erősödésére. A két terület közötti kapcsolat igazolása érdekében összehasonlítottam a hallgatói kérdőív pályamotivációval és kompetencia-önértékeléssel összefüggő eredményeit.

Elsőként azt néztem meg, hogy van-e együtt járás a faktoranalízissel azonosított motivációs típusok és a kompetencia-önértékelések eredményei között. A korrelációs vizsgálat eredményét a 24. táblázat foglalja össze.

24. táblázat: A motivációs típusok és a kompetencia-önértékelések korrelációja

	Erősen motivált	Identifikált	Külsőleg motivált
Döntési képesség – önértékelés	0,079	-0,070	-,301**
Együttműködési és csapatmunka – önértékelés	0,065	0,018	0,092
Érzelmi intelligencia – önértékelés	0,093	0,149	,281**
Felelősségvállalás – önértékelés	0,156	-0,123	0,024
Határozottság, magabiztosság – önértékelés	0,160	0,128	-,247*
Hatékony munkavégzés – önértékelés	,286**	-0,084	-,268*
Kommunikációs képesség – önértékelés	0,048	0,083	-0,158
Konfliktuskezelési képesség – önértékelés	,220*	0,009	-0,028
Önállóság – érzékelt elvárás	0,056	-0,136	-0,074
Problémamegoldó képesség – önértékelés	0,208	0,063	-0,152
Pszichés terhelhetőség – önértékelés	0,061	0,213	0,035
Szabálykövetés és fegyelmezettség – önértékelés	,335**	0,057	0,021

\*A korreláció szignifikáns p=0.05-től

\*\*A korreláció szignifikáns p=0.01-től

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A táblázatban sárgával szedett mezők mutatják a szignifikáns korrelációkat. Ezek alapján az erős motiváció szignifikánsan pozitív kapcsolatban áll a hatékony munkavégzés ( $r=0,286$ ), a

konfliktuskezelési képesség ( $r=0,22$ ), valamint a szabálykövetés ( $r=0,335$ ) kompetenciáival. Ez azt jelenti, hogy azok a válaszadók, akik inkább jellemezhetőek az erős motiváció jegyeivel, pozitívabban értékelték magukat a szóban forgó kompetenciákban. Lényeges, hogy a hatékony munkavégzés és a szabálykövetés a szervezetek által is leginkább elvárt kompetenciák között szerepeltek. Ebből úgy tűnik, hogy az erősen motiváltak valóban azokban a kompetenciákban értékelik magukat kiemelkedőnek, amelyeket a szervezetek is vélhetően fontosnak tartanak. A külső motiváció jellemzőivel inkább bíró kitöltők kompetencia-önértékelése szignifikánsan pozitívan korrelált az érzelmi intelligenciával ( $r=0,281$ ), ugyanakkor szignifikánsan negatív együtt járást mutatott a döntéshozatali képességgel ( $r=-0,301$ ), a határozottsággal és magabiztossággal ( $r=-0,247$ ) és a hatékony munkavégzéssel ( $r=-0,268$ ). Emellett a külső motiváció további négy kompetenciával (kommunikációs képesség, konfliktuskezelés, önállóság, problémamegoldó képesség) is negatívan korrelált, igaz, ezek a kapcsolatok nem voltak szignifikánsak. Az eredményekből arra következtethetünk, hogy a külső motivációval inkább jellemezhető válaszadók több alapkompétenciában jelentősen alulértékelik magukat. Mindez alátámasztani látszik azt a feltételezést, hogy a külső motiváció nagyobb kompetenciadeficittel párosul. Az érzelmi intelligencia és a külső motiváció pozitív korrelációja ugyan árnyalja némileg ezt a képet, de ne feledkezzünk meg arról, hogy a szervezeti elvárások értékelése során az érzelmi intelligencia jelentőségét más kompetenciákhoz képest alacsonyabbra becsülték a válaszadók, vagyis úgy tűnik, hogy ez a kompetencia kevésbé fontos a szervezetek számára. Az identifikáció egyetlen kompetenciával sem korrelált szignifikánsan, ami arra utal, hogy azok a kitöltők, akikre leginkább ez a motivációs mód jellemző, sem erős kompetenciamegfelelést, sem erős kompetenciadeficitet nem élnek meg.

Az elemzés második lépésében megfordítottam a kutatási kérdést, és azt vizsgáltam meg, hogy a kompetenciaprofilok hogyan korrelálnak a pályamotivációs tényezőkkel. Az eredményeket a 25. táblázat mutatja.

25. táblázat: A kompetenciaprofilok és a pályamotivációs tényezők korrelációja

	Autonóm munkatárs	Szociális munkatárs	Megvalósító munkatárs
Érdekes, kihívást jelentő feladatkör	-0,046	0,141	0,117
Pályabiztonság	-,263*	,234*	0,039
Karrierépítési lehetőség	-0,104	,213*	0,082

	Autonóm munkatárs	Szociális munkatárs	Megvalósító munkatárs
Kapcsolatépítési lehetőség	0,023	,256*	0,003
Bérek és juttatások	0,003	,327**	0,193
Munkaidő-beosztás	-0,052	,214*	,294**
Vonzó feladatkör	-0,200	,293**	-0,001
Családi nyomás	-0,008	0,156	0,099
Munkakörnyezet	0,068	0,121	0,159
Belső elkötelezettség	-0,024	0,110	,371**
Fejlődési lehetőség	0,011	0,106	,217*
Társadalmi presztízs	-0,015	0,193	0,191
Kényszerpálya	-0,22	0,031	0,077

\*A korreláció szignifikáns p=0.05-től

\*\*A korreláció szignifikáns p=0.01-től

### *Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A táblázatban ismét sárga színű mezővel jelöltem a szignifikáns együtt járásokat. Jól látható, hogy az „autonóm” kompetenciaprofil esetében nincs szignifikáns pozitív korreláció, viszont ez a típus szignifikánsan negatív együtt járásban van a pályabiztonsággal. Mindebből arra következtethetünk, hogy az „autonóm” profilba jobban illeszkedő válaszadókat a legkevésbé a pályabiztonság ösztönzi, és emellett egyik változó sem igazán határozza meg motivációjukat. Összességében ez arra is utalhat, hogy az inkább „autonóm” kompetenciatípussal rendelkezők kevésbé motiváltak a közigazgatási pálya iránt. A „szociális” kompetenciaprofil esetében volt a legtöbb szignifikáns pozitív együtt járás a vizsgált pályamotivációs változókkal. Ez a típus a pályabiztonsággal ( $r=0,234$ ), a karrierépítési lehetőséggel ( $r=0,213$ ), a kapcsolatépítési lehetőséggel ( $r=0,256$ ), a bérekkel és juttatásokkal ( $r=0,327$ ), a munkaidő-beosztással ( $r=0,214$ ) és a vonzó feladatkörrel ( $r=0,293$ ) is szignifikánsan pozitívan korrelált. Ez arra utal, hogy az inkább „szociális” típus közigazgatási pályamotivációjának intenzitása magas, ám ha megnézzük ezeknek a faktoroknak a minőségét, akkor azt is láthatjuk, hogy a külső, az introjektált vagy az identifikált motivációs módokat ragadják meg, tehát inkább kontrollált, mintsem autonóm motivációt fejeznek ki. Végül a „megvalósító” kompetenciaprofil a munkaidő-beosztással ( $r=0,294$ ), a belső elkötelezettséggel ( $r=0,371$ ), valamint a fejlődési lehetőséggel ( $r=0,217$ ) mutatott szignifikáns pozitív együtt járást. Ennek a típusnak tehát kevesebb faktor határozza meg a közigazgatási pálya iránti motivációját, de a háromból két változó – vagyis a belső elkötelezettség és a fejlődési lehetőség – egyértelműen az autonóm motivációhoz köthető. Összességében tehát ez a kompetenciaprofil mutatja a minőségi szempontból legpozitívabb kötődést a közigazgatás iránt. A gyakorlatban ez nagy

valószínűséggel azt jelenti, hogy az inkább „megvalósító” profillal rendelkező válaszadók pályamotivációja a legmegalapozottabb, és vélhetően ők a leginkább elkötelezettek a közigazgatásban való elhelyezkedés, illetve a pályán maradás iránt.

Ez utóbbi feltevés igazolása érdekében azt is megnéztem, hogy a kompetenciaprofilok hogyan korrelálnak a közigazgatási pálya iránti érdeklődéssel. Ennek az összehasonlításnak az eredményét a 26. táblázat szemlélteti.

26. táblázat: A kompetenciaprofilok korrelációja a közigazgatási pálya iránti érdeklődéssel

	Autonóm munkatárs	Szociális munkatárs	Megvalósító munkatárs
Közigazgatási pálya iránti érdeklődés az egyetem előtt	-0,051	0,144	0,196
Közigazgatási pálya iránti érdeklődés a szakmai gyakorlat előtt	-0,185	0,183	,409**
Közigazgatási pálya iránti érdeklődés jelenleg	-0,062	,216*	,342**

\*A korreláció szignifikáns  $p=0.05$ -től

\*\*A korreláció szignifikáns  $p=0.01$ -től

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A korrelációs vizsgálat megerősítette feltevésemet, hiszen a megvalósító kompetenciaprofil szignifikánsan pozitív együtt járást mutatott a közszolgálati pálya iránti érdeklődéssel mind a szakmai gyakorlat előtt ( $r=0,409$ ), mind jelenleg ( $r=0,342$ ). Ez azt jelenti, hogy az inkább „megvalósító” karakterű kitöltők mindkét időpontban erőteljesen vonzódnak találták a közigazgatási pályát, vagyis úgy tűnik, hogy a három típus közül ők érdeklődnek legstabilabban a közigazgatás iránt. Mindemellett a „szociális” típus és a közigazgatási pálya iránti aktuális érdeklődés ( $r=0,216$ ) között is pozitív korreláció állt fenn, tehát feltételezhetően azok a kitöltők is szívesen választják a közigazgatási karriert, akik ennek a típusnak a kompetenciáival jellemezhetőek. Lényeges továbbá, hogy az „autonóm” profil a vizsgált időpontok mindegyikében negatívan korrelált a közigazgatási pálya iránti érdeklődéssel. A negatív együtt járás egyik esetben sem volt szignifikáns, ennek ellenére az eredmény arra utal, hogy összességében ez a típus tartja a legkevésbé vonzóknak a pályát.

Az elemzés utolsó fázisában a motivációs típusok és a kompetenciaprofilok korrelációját is elvégeztem, amelynek eredményét a 27. táblázat összegzi.



27. táblázat: A motivációs típusok és a kompetenciaprofilok korrelációja

	Autonóm munkatárs	Szociális munkatárs	Megvalósító munkatárs
Erősen motivált	0,064	0,140	,294**
Identifikált	-0,014	0,057	0,041
Külsőleg motivált	-,330**	0,198	0,055

\*A korreláció szignifikáns  $p=0.05$ -től

\*\*A korreláció szignifikáns  $p=0.01$ -től

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A táblázatból jól látszik, hogy az autonóm munkatárs profilja egyetlen motivációs típusal sem korrelált szignifikánsan pozitívan, ugyanakkor szignifikánsan negatív együtt járásban volt a külső motivációval ( $r=-0,330$ ). Ez az eredmény megerősíti, hogy az inkább „autonóm” kompetenciaprofillal jellemezhető válaszadók rendelkeznek a leggyengébb intenzitású motivációval a közigazgatás iránt. Ugyanakkor esetükben a legkevésbé meghatározó a külső motiváció szerepe is, tehát motivációjuk minősége semmiképpen sem kontrollált. A „szociális” típus egyik motivációs kategóriával sem korrelált szignifikánsan, de ennek a profilnak volt legerősebb együtt járása a külső motivációval ( $r=0,198$ ). Mindez alátámasztja azt a felvetést, hogy ehhez a profilhoz intenzív, ám jellegében inkább kontrollált motiváció kapcsolódik. Végül a „megvalósító” profil szignifikánsan pozitív együtt járást mutatott az erős motivációval ( $r=0,294$ ), ami megerősíti a feltételezést, miszerint az inkább „megvalósító” jellemzőkkel bíró kitöltők autonóm motivációja a legerősebb.

Összességében a pályamotivációs faktorok és a közszolgálati alapkompenciák önértékelésének összehasonlítása több tanulságos eredménnyel is szolgált. Mindenekelőtt a motivációs típusok és a kompetenciaértékelések korrelációja megmutatta, hogy az inkább erős motivációval rendelkező válaszadókhoz több kompetenciamegfelelés köthető, míg a kívülről motiváltak esetében a kompetenciadeficit érzékelése a meghatározó, vagyis a motiváció jellege valóban kapcsolatban áll a kompetenciaérzet szintjével. Másodszor a kompetenciaprofilok és a motivációs módok összevetéséből kiderült, hogy a különböző kompetenciatípusok motivációjának intenzitása és jellege is eltér egymástól. A legerősebb közszolgálat iránti autonóm motivációval a „megvalósító” karakterű kitöltők rendelkeztek. A legintenzívebb, ám jellegében inkább kontrollált motivációval a „szociális” típushoz tartozó válaszadók bírnak. Az inkább „autonóm” profilú résztvevők pedig a legalacsonyabb erősségű, de a legkevésbé

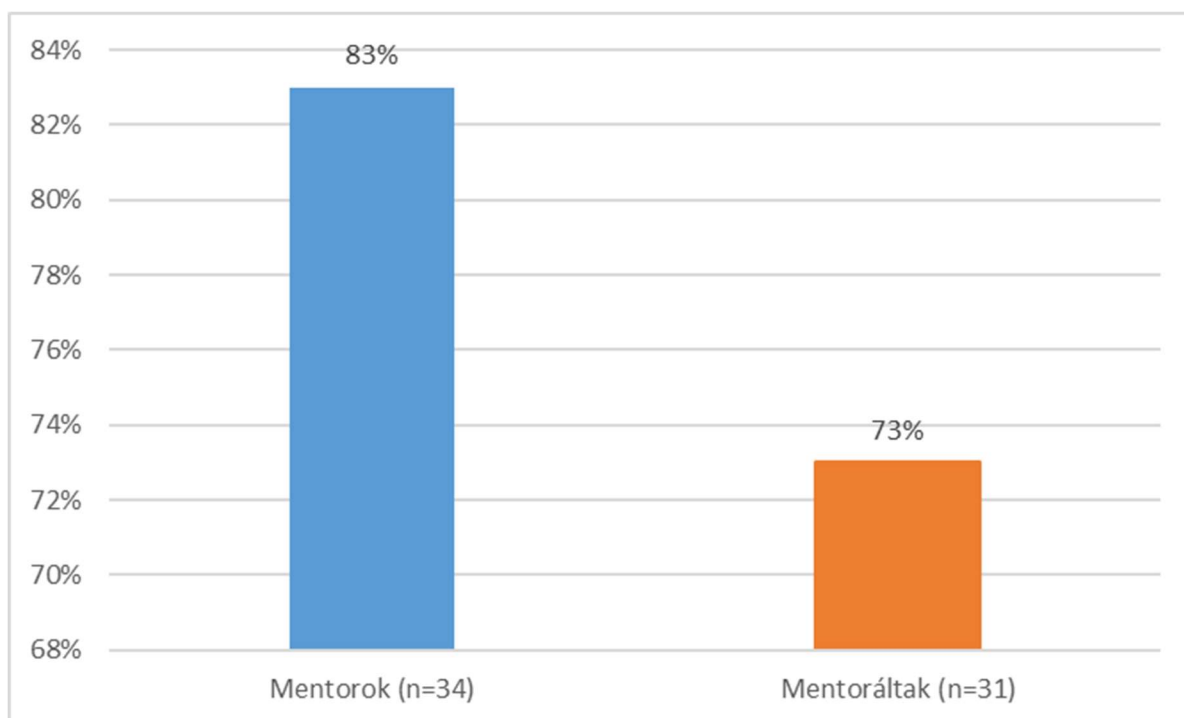
kontrollált motivációval jellemezhetőek. Láthattuk azt is, hogy a kompetenciaprofilok a pálya iránti tényleges érdeklődéssel is kapcsolatban állnak. A nemzetközi szakirodalom eredményeivel összhangban a leginkább autonóm motivációval bíró „megvalósító” típusú kitöltők vonzódnak a leginkább a közszolgálati pályához, míg a legcsekélyebb motivációval rendelkező „autonóm” típushoz tartozó válaszadók pálya iránti érdeklődése a legalacsonyabb.

## **7.5. A KÖZIGAZGATÁSI MENTORI PROGRAMMAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA**

A H3 hipotézis igazolásához a közigazgatási mentori pilot program elégedettségmérésének eredményeit, valamint a mentori naplókban rögzített információkat fogom felhasználni. Elsőként azt vizsgálom meg, hogy az említett adatgyűjtések alapján a mentori program feltételezhetően milyen hatást gyakorolt a mentoráltak pályamotivációjára. Az elemzés második fázisában pedig arra a kérdésre keresem a választ, hogy a mentori program miként befolyásolta a közszolgálati alapkompenciák fejlődését.

A mentori program pályamotivációval összefüggő eredményeinek értelmezését érdemes az elégedettségmérő kérdőív vonatkozó részeinek bemutatásával kezdeni. A kérdőívben a mentorok és a mentoráltak egyaránt értékelték azt, hogy meglátásuk szerint a program hatott-e a részt vevő pályakezdők közszolgálat iránti elkötelezettségének – vagyis belső motivációjának – kialakulására, erősödésére. Ennek a visszajelzésnek az eredményét mutatja a 37. ábra.

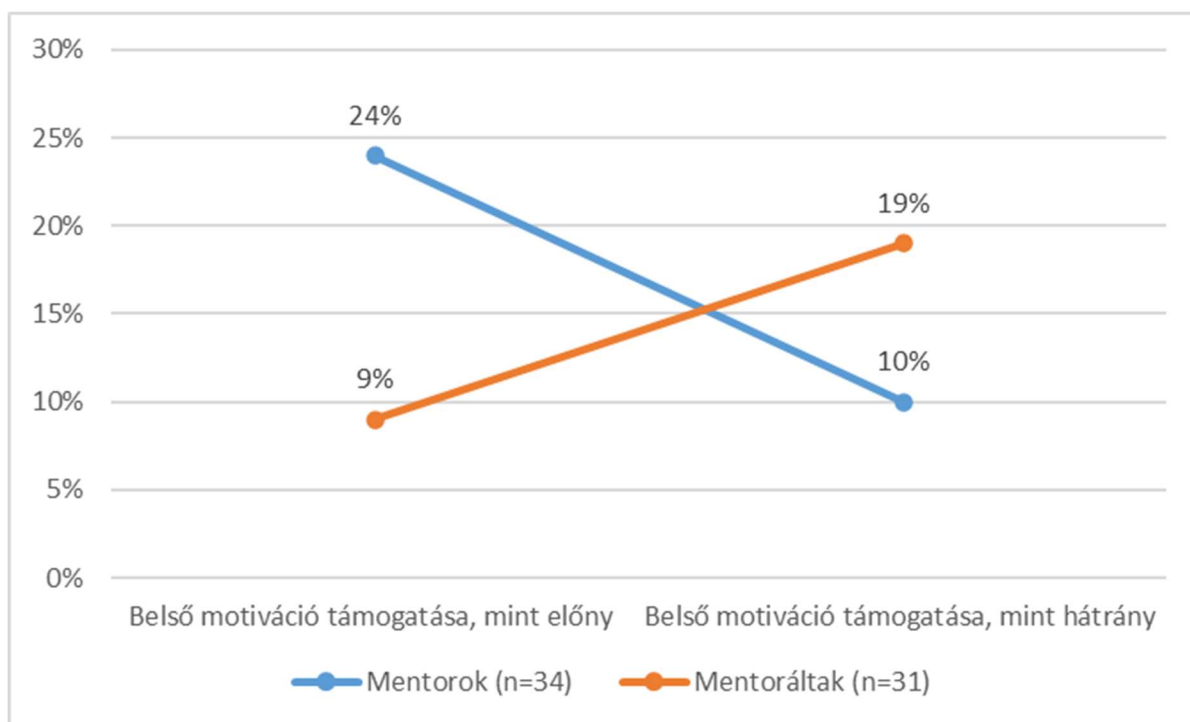
37. ábra: A mentori program belső motivációt erősítő hatásának értékelése a részt vevő mentorok és mentoráltak szerint



Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az ábráról látszik, hogy mindkét célcsoport viszonylag nagy része – azaz több mint 70 százaléka – ítélte úgy, hogy a program támogatta a belső motiváció erősödését, de összességében kevesebb mentorált, mint mentor fejezte ki azt, hogy érezte a program belső motivációt segítő hatását. Ugyanezt az eredményt erősítik meg a mentori program előnyeit, illetve hátrányait feltáró kérdésekre adott válaszok is. Ezeknél a kérdéseknél a kitöltőknek szoros választással kellett eldönteniük, hogy a felsorolt faktorok közül melyik kettőt tartják a program legfontosabb erősségének, illetve hiányosságának. Ahogy az alábbi diagram is mutatja, hogy amíg a mentorok 24 százaléka tartotta a belső elkötelezettség támogatását a program egyik fő hozadékának, addig a mentoráltak csupán 9 százaléka gondolta ugyanezt. Ugyanakkor a mentoráltak 19 százaléka hiányként élte meg azt, hogy a program nem támogatta eléggé a belső motivációt. Ezzel ellentétben csak a mentorok 10 százaléka nyilatkozott úgy, hogy az elkötelezettség erősítése lett volna a program egyik hátránya. Ezt az összefüggést mutatja be a 38. ábrán látható diagram.

38. ábra: A belső motiváció, mint a mentori program előnye és hátránya – a mentorok és a mentoráltak válaszainak százalékos megoszlása



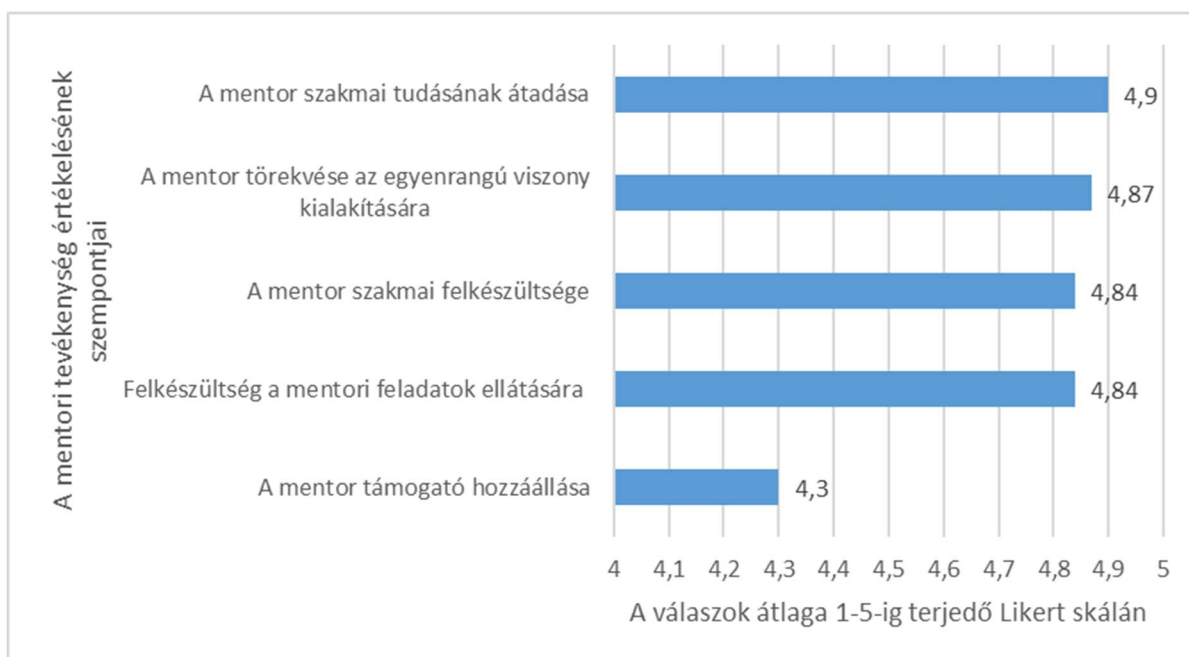
Forrás: a szerző saját szerkesztése

Ennek az ellentmondásnak a háttérében többféle ok is állhat. Egyrészt ez esetben is számolnunk kell azzal, hogy a mentorok külső személőként másként ítélik meg a mentoráltak motivációját, illetve annak változását, mint a mentoráltak, akik saját magukról nyilatkoztak. Másrészt az eredmények viszonylagosak, hiszen a kitöltőknek több tényező közül kellett a legmeghatározóbbakat kiválasztaniuk, vagyis elképzelhető, hogy a mentoráltak csak más faktorokhoz képest látták a motiváció erősítését kisebb előnynek, illetve nagyobb hátránynak. Ezt a feltevést erősíti meg az a tény is, hogy összességében a mentoráltak 73 százaléka vélte úgy, hogy a program hozzájárult belső motivációjuk erősítéséhez. Végül, elképzelhető, hogy a motiváció változása volt a legkevésbé „kézzel fogható” a mentoráltak számára. A többi tényező (lásd: szervezeti integráció, szakmai és közszolgálati kompetenciák fejlesztése) jóval konkrétabb, kívülről objektívebben megfigyelhető, tehát nagy valószínűséggel ezek alakulásáról több visszajelzést kaptak a mentoráltak a folyamat során. Erre utalnak a mentori naplók bejegyzései is, hiszen amint azt a későbbiekben bemutatom, a folyamat explicit céljai jórészt a szakmai és a közszolgálati kompetenciák fejlesztésére, valamint a szervezeti integráció segítésére irányultak, vagyis feltehetően a motiváció változása kevésbé volt „téma” a mentorok

és a mentoráltak között. Ráadásul a pilot program viszonylagos rövidege sem feltétlenül tette lehetővé a motiváció belsővé válását.

Mindezen szempontok figyelembevételével úgy gondolom, hogy érdekesebb a program motivációra gyakorolt hatását közvetett faktorok segítségével vizsgálni. Célszerűbb tehát megnézni, mennyire tudta a program segíteni a pszichológiai alapszükségletek kielégülését, és ezeken keresztül hogyan támogatta a résztvevők motivációjának belsővé tételét. Ahogyan arról a korábbi fejezetekben már szó volt (lásd: 3.5, 5.5. és 5.6.), a mentorálás szükséglet-támogató jellegének kialakulása alapvetően a mentor személyén, felkészültségén és hozzáállásán múlik. Ezért az elemzés következő lépéseként a mentor megítélésével kapcsolatos mentorálói véleményeket összesítettem. A mentorokkal való elégedettség értékelését a 39. ábra összegzi.

39. ábra: A mentorok tevékenységének és hozzáállásának értékelése – a mentoráltak válaszaiknak átlaga alapján

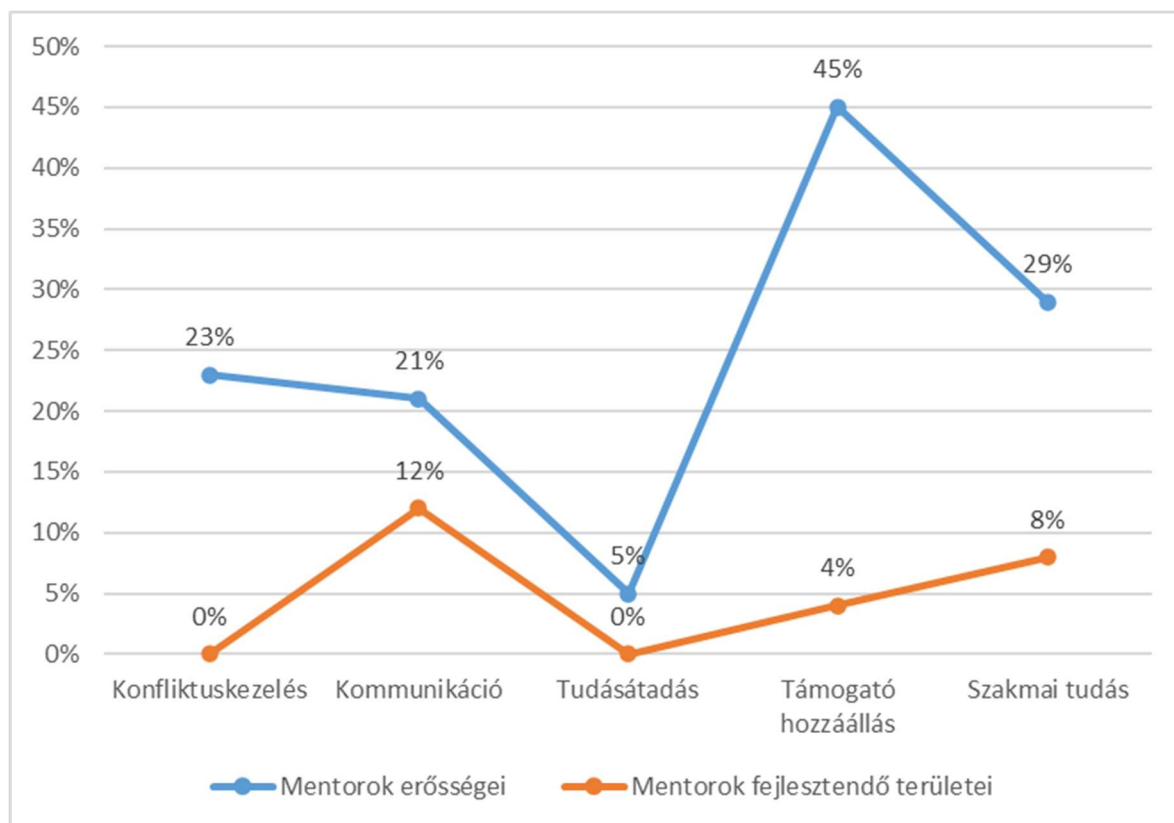


*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Amint az az ábrán látható, a megkérdezett mentoráltak kifejezetten magasra értékelték a mentor személyével, felkészültségével és attitűdjeivel kapcsolatos tényezőket. A válaszokból kiderült, hogy a résztvevők az összes változó közül a mentorok tudásátadását (átlag: 4,9) és egyenrangú partneri viszony kialakítására való törekvését (átlag: 4,87) ítélték meg a legpozitívabban, míg a támogató hozzáállást (átlag: 4,3) pontozták a legalacsonyabbra. Ennek az eredménynek némiképp ellentmond, hogy a mentorok erősségeinek és fejlesztendő területeinek megismerését

célzó részekben éppen a „támogató hozzáállás” pozitív szerepét emelték ki leginkább a mentoráltak. Ez látható a 40. ábrán lévő diagramon.

40. ábra: A mentorok erősségei és fejlesztendő területei – a mentoráltak válaszainak százalékos megoszlása



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

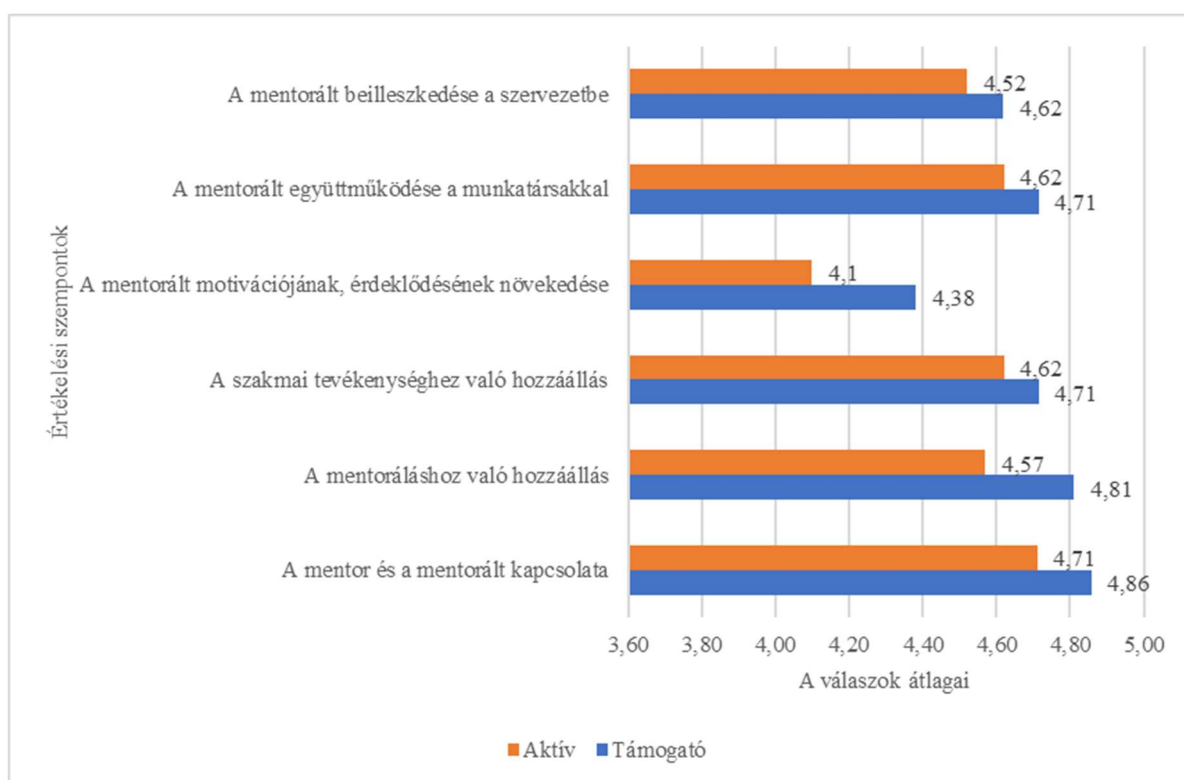
Az eredmények alapján a mentoráltak a legkevésbé a mentorok konfliktuskezelési képességével voltak megelégedve, hiszen egyetlen mentorált sem jelölte meg ezt a területet erősségként, ugyanakkor 23 százalékuk jelezte, hogy érdemes lenne a mentorának fejlődnie az érintett kompetenciában. Az ábrán is jól látszik, hogy a „támogató hozzáállás” esetében van az erősségek és fejlesztendő területek között a legnagyobb különbség, ami azt jelenti, hogy összességében ezt a kompetenciát értékelték a legpozitívabban a válaszadók. A kommunikáció szerepének megítélésében a mentoráltak megosztottsága látszik, hiszen 21 százalékuk sorolta ezt a mentori kompetenciát az erősségek közé, de 12 százalékuk említette a fejlesztendő területek között. Ez arra utal, hogy a kommunikáció szempontjából eltérés volt a mentorok között, ami befolyással lehetett a szükséglet-támogató közeg kialakítására is. A tudásátadás képességét sem a legerősebb, sem a fejlesztendő kompetenciák között nem emelték ki a mentoráltak, míg a szakmai tudást a válaszadók 29 százaléka erősségként, 8 százaléka

fejlesztendő területként definiálta. Fontos azonban megemlíteni, hogy ez utóbbi terület megítélése azért lehetett differenciáltabb, mert voltak olyan mentor–mentorált párok, akik különböző szakterületekről érkeztek, és ezekben az esetekben a mentoráltak nem tudták hitelesen megítélni a mentor szakmai felkészültségét. Az „egyéb” válaszlehetőségnél ezt többen szövegesen is jelezték.

Összességében a mentoráltak válaszai alapján úgy tűnik, hogy a résztvevők elégedettek voltak a szükséglet-támogató környezet kialakítását célzó mentori attitűddel. Ugyanakkor a mentori kommunikációval és a konfliktuskezeléssel kapcsolatos értékelések arra is felhívják a figyelmet, hogy a mentorok egy részének még gyakorlatot kell szereznie abban, hogyan tudja a mentorálás során felmerülő társas helyzeteket hatékonyabban kezelni.

A mentorok és mentoráltak között kialakuló szükséglet-támogató légkör megítélésével kapcsolatban további támpontokat szolgáltatnak a mentorálási naplók aktív és támogató beillesztést értékelő részei. A naplókban a mentorok 1–5-ig tartó skálán értékelték a mentoráltak előre haladását, a folyamat során tapasztalt változásokat. A mentorok a vizsgált változók közül a legpozitívabbnak mind az aktív, mind a támogató beillesztés során a mentor–mentorált kapcsolat alakulását ítélték. Ezt szemlélteti a 41. ábra.

41. ábra: Az aktív és a támogató beillesztés értékelése a mentorálási naplók alapján



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Az eredmények azt is megmutatják, hogy a mentorok minden vizsgált területen pozitív elmozdulást tapasztaltak a mentorálás utolsó hónapjában, ami arra utal, hogy idő kell a mentorálási folyamat hatásainak kibontakozásához. Különösen szembetűnő, hogy amíg a mentoráláshoz való hozzáállás és a motiváció erőteljesen növekedett a támogató beillesztés során, addig a mentor–mentorált kapcsolat értékelésében minimális változás volt. Mindez megerősíti azt a feltevést, hogy a motiváció erősödéséhez a mentorral való jó kapcsolat kialakulásán keresztül vezet az út. Az első lépés tehát a bizalmi, egyenrangú viszony megteremtése, amelyet a mentori folyamat iránti elköteleződés és a motiváció erősödése követ. A mentorálási naplókban található szöveges részek ugyanezt a feltevést erősítik meg. Az aktív beillesztés időszakának összefoglalásakor a legtöbb mentor az együttműködés és a bizalom kialakulását emelte ki, míg a támogató beillesztés esetében többen reflektáltak a mentorált erősödő önbizalmára, kompetenciáinak és motivációjának fejlődésére. A mentor–mentorált kapcsolat leírásakor a mentorok a 28. táblázatban kategorizált jellemzőket használták.



28. táblázat: A mentor–mentorált kapcsolat jellemző jegyei a mentorok szöveges visszajelzései alapján

Kapcsolat jellemzője	Példa	Említések száma
Bizalmi légkör	„A mentorálttal teljes mértékben pozitív, támogató, <b>bizalmi</b> légkör alakult ki, a mentorálási folyamathoz pozitívan és együttműködően állt és áll hozzá.”	31
Együttműködés, kölcsönösség	„A mentorálttal az adott időszakban is sikerült fenntartanom a kezdetektől kialakított <b>együttműködő és konstruktív</b> viszonyt.”	26
Nyitottság, őszinteség	„A mentori <b>segítséget kedvezően</b> fogadta a mentorált, nyíltan és őszintén jelezte észrevételeit, bizonytalanságát.”	13
Visszajelzés, a mentorált támogatása	„A mentori tevékenységem szempontjából a legfontosabbnak ebben az időszakban a <b>folyamatos megerősítést tartottam</b> , ha arra volt szükség, telefonon is napi kapcsolatban voltam a mentorálttal.”	12
Kellemes, oldott légkör	„Mentorálási tevékenységem <b>kellemes hangvétellű beszélgetésekből</b> állt.”	5
Tanulás a mentorálttól	„Egy »friss« szemen keresztül is láthattam szervezetünk működését, egy új generáció integrációját, egy fiatalabb generációhoz tartozó kolléga kérdéseit, néha rácsodálkozását a számomra már megszokott folyamatokra, ez által az én munkavégzésem is új impulzusokat kapott, így a mentorálási folyamat számomra is igen hasznos folyamat volt.”	2

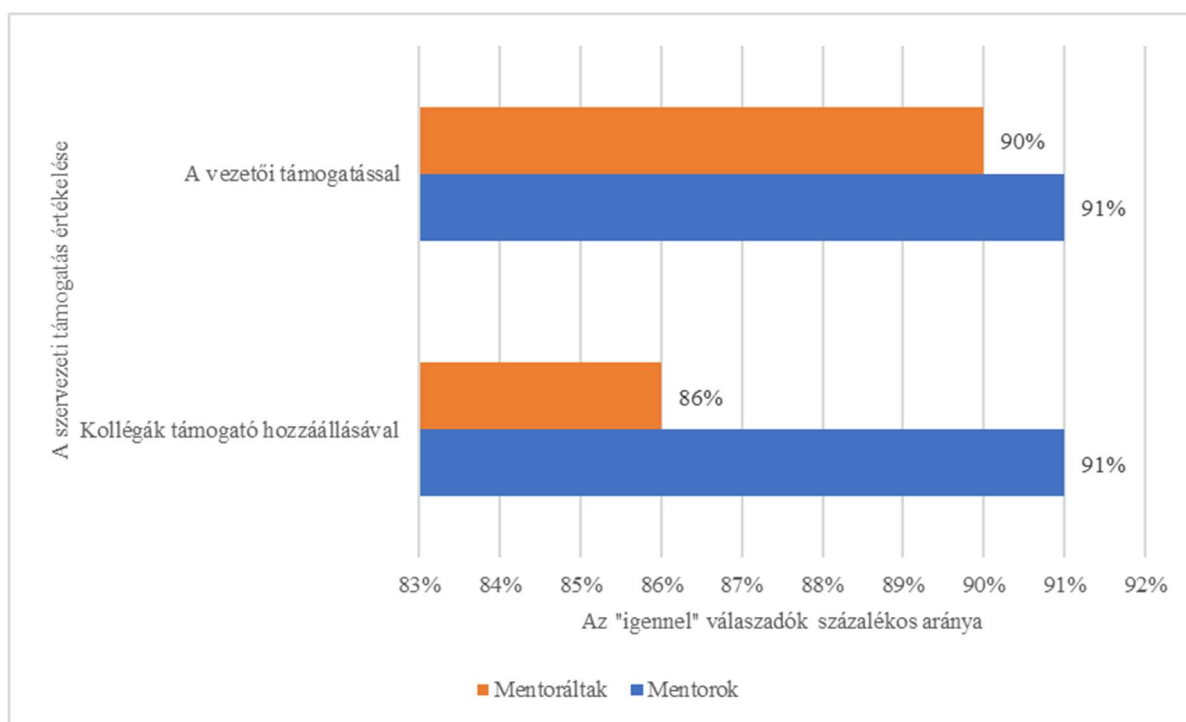
*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A táblázatból kitűnik, hogy a mentor–mentorált viszonytal kapcsolatban a leggyakrabban a bizalom és az együttműködés témakörei merültek fel, de sokan kiemelték a nyitottság, az őszinteség, valamint a mentorálnak nyújtott visszajelzések jelentőségét is. Néhányan a barátságosságot, a kellemes beszélgetéseket hangsúlyozták, és ketten azt is leírták, hogy mentorként ők mit tanultak a mentorálttól. Ez utóbbi tényezőt a kölcsönösség szempontjából kiemelten fontosnak tartom.

Összességében mind a számszerű, mind a szöveges válaszokból úgy tűnik, hogy a folyamatok többségében a mentorok és a mentoráltak megtalálták egymással a hangot, és a mentorok képesek voltak a motiváció belsővé tételét segítő légkört kialakítani. Ezt a feltevést erősíti meg az a tény is, hogy a pilotot egyetlen mentorált esetében sem kellett felfüggeszteni a résztvevők konfliktusa vagy összeférhetlensége miatt.

A szükséglet-támogató közeg kialakulása azonban nemcsak a mentor–mentorált kapcsolat jellegén, hanem a szervezeti környezet egyéb szereplőinek – elsősorban a mentorált vezetőjének és munkatársainak – hozzáállásán is múlik. Éppen ezért érdemes megnézni, hogyan értékelték a mentorok és a mentoráltak a többi kolléga és a vezetők programmal kapcsolatos attitűdjét. Ezt mutatja meg az elégedettségmérő kérdőív eredménye alapján készült, 42. ábrán látható diagram.

42. ábra: A vezetők és a munkatársak támogató hozzáállásával való elégedettség – a mentorok és a mentoráltak válaszainak átlaga alapján



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Az ábráról leolvasható, hogy a két válaszadói csoport nagyobb része (mentorok 91%-a, és a mentoráltak 90%-a, illetve 86%-a) támogatónak ítélte meg a szervezeti szereplők attitűdjét. Ugyanakkor ez esetben több mentor és kevesebb mentorált látta pozitívnak a vezetők és a munkatársak hozzáállást. A két válaszadói csoport értékelése között főként a munkatársakkal kapcsolatban van eltérés, aminek többféle oka is lehet. Egyrészt a szervezetben régen dolgozó mentorok természetes módon másképp ítélik meg kollégáik viselkedését, mint az új belépő mentoráltak. Másrészt bizonyos mértékű konfrontáció általában része a szervezeti integráció folyamatának, ami hathatott a mentoráltak válaszaira. Végül, voltak olyan mentor–mentorált párok, akik különböző szervezeti egységben dolgoztak, így a mentornak nem volt első kézből rálátása arra, hogy pontosan mi is történik a mentorált és annak közvetlen kollégái között.

Mindemellett a mentorálási naplók szöveges leírásai arra engednek következtetni, hogy két esetet leszámítva nem volt jelentősebb konfliktus a mentoráltak és a munkatársak között. A legtöbb mentor egyértelműen arról számol be, hogy a mentoráltak megtalálták a hangot kollégáikkal, akik együttműködően és segítőkészen állnak a pályakezdőhöz és a mentorálási folyamathoz is. Az említett két mentorálásban különböző okok vezettek a mentorált és a munkatársak konfliktusához, és a szöveges beszámolók alapján a mentorok is másként élték meg a helyzetet. Az első esetben maga a mentorálási folyamat okozott feszültséget. A kollégák ugyanis nemtetszéssel fogadták a mentorálnak járó „kitüntetett” figyelmet, és ezt szóvá is tették az érintett feleknek. A mentor ebben a szituációban is támogatóan állt ki mentoráltja mellett, és közösen dolgoztak a pozitívabb légkör kialakításáért. A mentor beszámolója alapján a három hónap során javult a hangulat, de a konfliktust nem sikerült teljesen megoldani. A második szituációban a mentorált túlzottan „közsférán kívüli” szemlélete váltotta ki a munkatársak ellenszenvét. A mentor szerint a mentorált számos innovatív, ám a szervezeti kultúrába nem illeszkedő ötlettel érkezett, és a három hónap során nem tudott, illetve nem is akart alkalmazkodni környezetéhez. A mentor szintén fenntartásokkal kezelte a mentoráltat, aki a mentor meglátása szerint hamarosan el fogja hagyni a szervezetet. A második eset a mentor–mentorált közötti összhang fontosságára, az első pedig a programmal kapcsolatos pozitív kommunikáció, illetve szervezeti elfogadás jelentőségére hívja fel a figyelmet. E két tényező bármelyikének hiányában a mentorálás sikere és annak minden potenciális haszna könnyen kérdésessé válhat.

Összességében a mentori pilot program eredményei azt mutatták, hogy a folyamat a pszichológiai alapszükségletek kielégítését támogató környezet megteremtésével sikeresen segítette elő a mentoráltak belső motivációjának kialakulását, megerősödését. Láthattuk azt is, hogy az esetek zömében a mentorok és a mentoráltak között létrejött az egyenrangú, együttműködésre épülő bizalmi kapcsolat, ami a szükséglet-támogató légkör alapfeltétele. A mentorok többségének nyitott, pozitív hozzáállása meghatározó szerepet játszott a megfelelő mentor–mentorált viszony kialakulásában. Ugyanakkor a mentoráltak visszajelzései alapján a konfliktuskezelésben és a kommunikációban való fejlődéssel a mentorok még hatékonyabban tudnák a gyakorlatban kezelni a mentorálás során felmerülő társas szituációkat. Fontos továbbá, hogy a mentorálás szükséglet-támogató klímájának biztosításához a legtöbb esetben a kollégák és a vezetők pozitív attitűdje is hozzájárult.

A motivációval kapcsolatos eredmények áttekintése után nézzük meg, hogyan hatott a program a közszolgálati alapkompenciák fejlesztésére. Ennek a témakörnek a vizsgálatát a mentorálási naplókban foglalt célok áttekintésével érdemes kezdeni, hiszen a célok többsége vagy a szervezeti beilleszkedéshez vagy a mentoráltak kompetenciafejlesztéséhez kapcsolódott. A 29. táblázat a mentorálási naplókban szereplő célok típusait foglalja össze.

29. táblázat: A mentori folyamat céljai a mentorálási naplók alapján

Célok típusa	Példák	Célok száma
Szakmai fejlesztéssel kapcsolatos célok (hatékony munkavégzés alapkompenciájának fejlesztése)	„A hivatalban alkalmazott „TAKAROS” elektronikus iktatási rendszer megismerése és a rendszer magabiztos alkalmazásának elsajátítása.” „Az egészségbiztosítási szakterület pénzellátási feladatait támogató informatikai szakrendszerek megismerése és a rendszerek megfelelő használata.”	54 darab
Alapkompenciák fejlesztésével kapcsolatos célok	„Az ügyfelekkel történő kommunikáció alapvető szabályainak megismerése, határozott fellépés kialakítása.” „Felelősségvállalás, felelősségtudat kialakulása.”	23 darab
Szervezeti integrációval kapcsolatos célok	„A közigazgatás rendszerének, a közigazgatási munkavégzés folyamatainak, írott és íratlan szabályainak, szokásainak, protokolljának megismerése minisztériumunk működésén keresztül.”	25 darab
A mentoráltak hosszú távú motivációjával és karriertervezéssel kapcsolatos célok	„Szervezeten belüli juttatások, szakmai továbbképzések, karrierlehetőségek megismerése.”	3 darab

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A mentorok beszámolóinak alapján a legtöbb cél a mentoráltak szakmai feladatellátásának támogatásához kapcsolódott, ami az alapkompenciák szempontjából a „hatékony munkavégzés” kompetenciafejlesztésének feleltethető meg. A második helyen a szervezeti integrációt segítő célok álltak, amelyeket a többi alapkompencia fejlesztése követett. A mentoráltak hosszabb távú karriertervezésének és motivációjának támogatása erősen háttérbe szorult, ezzel kapcsolatban összesen három célt jelöltek ki a mentor–mentorált párok. A célok megoszlása szintén megerősíti azt a feltevésemet, hogy a karriertervezés, illetve a belső

motiváció támogatása nehezen megragadható volt a részt vevő felek számára, ezért ezek a célok a konkrétan leírható kompetenciafejlesztésen, valamint a szervezeti integráción keresztül tudnak megvalósulni.

A kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos célok további elemzése során a szakmai fejlesztéssel összefüggő célokat a „hatékony munkavégzés” alapkompétenciájának körébe soroltam, a többi célt pedig a 30. táblázatban foglaltak szerint megfeleltettem a további közszolgálati alapkompétenciáknak.

30. táblázat: Közszolgálati alapkompétenciák fejlesztésével kapcsolatos célok

Fejlesztendő közszolgálati alapkompétenciák	Példák	Célok száma
Hatékony munkavégzés	„Határozatok megfelelő tartalmi és formai követelmények szerinti elkészítése.” „A KIR 3 Kormányzati Iratkezelő Rendszer kezelésének elsajátítása, a KIR-ben feladatként megjelenő ügyiratokkal kapcsolatos teendők.”	54
Kommunikációs képesség	„Ügyfélkapcsolathoz szükséges kommunikációs és szociális kompetenciák erősítése.” „A feladatellátás során az ügyfelekkel történő megfelelő kommunikáció elsajátítása.”	8 b
Együttműködés, csapatmunka	„Kompetenciafejlesztés, munkatársakkal való együttműködés javítása.”	5
Önállóság	„Önállóság – egyszerű feladatok során nem igényel folyamatos útmutatást, tapasztalatai, illetve önképzés útján is megszerezhető ismeretek alapján dolgozik.”	4
Konfliktuskezelés képessége	„Konfliktuskezelés – képes beazonosítani a konfliktus okát, feloldására megoldást találni, mindezt úgy, hogy a másik érintett féllel együttműködve mindkettejük számára elfogadható legyen.”	2
Felelősségvállalás	„Felelősségvállalás, felelősségtudat kialakulása.”	1
Határozottság, magabiztosság	„Nagyobb önbizalom kialakítása.”	1
Döntéshozatal	„Döntési képesség fejlesztése.”	1
Pszichés terhelhetőség	„A stresszel járó feladatok kezelése.”	1
Problémamegoldó képesség	„Helyzetfelismerés, lényeglátás – képes legyen a feladathelyzeteket felismerni, sorrendet felállítani.”	1

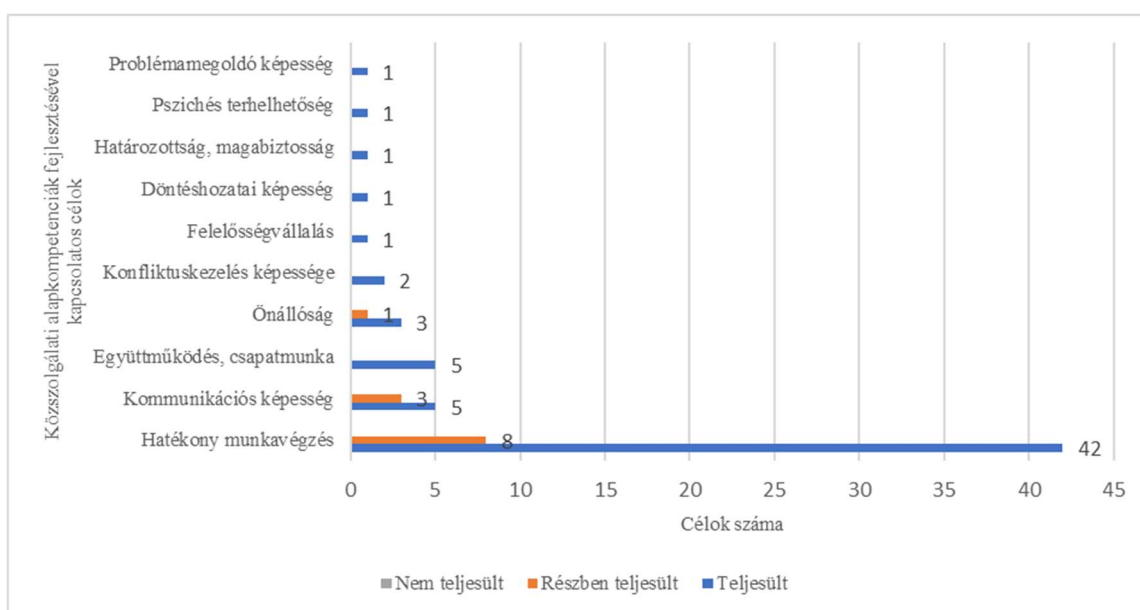
Forrás: a szerző saját szerkesztése

A hatékony munkavégzés fejlesztéséhez kapcsolódó szakmai célok mellett a legtöbb mentor-mentorált pár a kommunikációs képesség – ezen belül is tipikusan az ügyfél-kommunikációs képesség – kompetenciájának fejlesztését definiálta. További öt cél vonatkozott az együttműködés, négy az önállóság és kettő a konfliktuskezelési képesség fejlesztésére. Ezen túl még öt közszolgálati alapkompenciával kapcsolatban fogalmaztak meg egy-egy célt a résztvevők.

Két alapkompeticencia – vagyis a szabálykövetés, valamint az érzelmi intelligencia – fejlesztésére irányuló célokat nem találtam a naplókban. Ez az eredmény különösen a szabálykövetés esetében tűnik érdekesnek, hiszen a kérdőíves kutatások során (lásd: 7.2. rész) a megkérdezettek éppen ezt a kompetenciát ítélték a legfontosabbnak. Feltételezhető ugyanakkor, hogy a szabálykövetés fejlesztése gyakran közvetve, a szervezeti integrációval összefüggő célokon keresztül valósult. A szervezeti beillesztéssel kapcsolatos célokból ugyanis gyakran feltűnnek a következő szöveghez hasonló megfogalmazások: „A Helyettes Államtitkárságon folyó munkavégzés rendjének, folyamatleírásának elsajátítása és az abban foglaltakhoz való alkalmazkodás elérése.”

Az alapkompenciák fejlesztésére vonatkozó célok számszerű teljesülését a 43. ábrán látható diagram foglalja össze.

43. ábra: Az alapkompenciák fejlesztésével kapcsolatos célok teljesülése a mentorálási naplók szerint



Forrás: a szerző saját szerkesztése

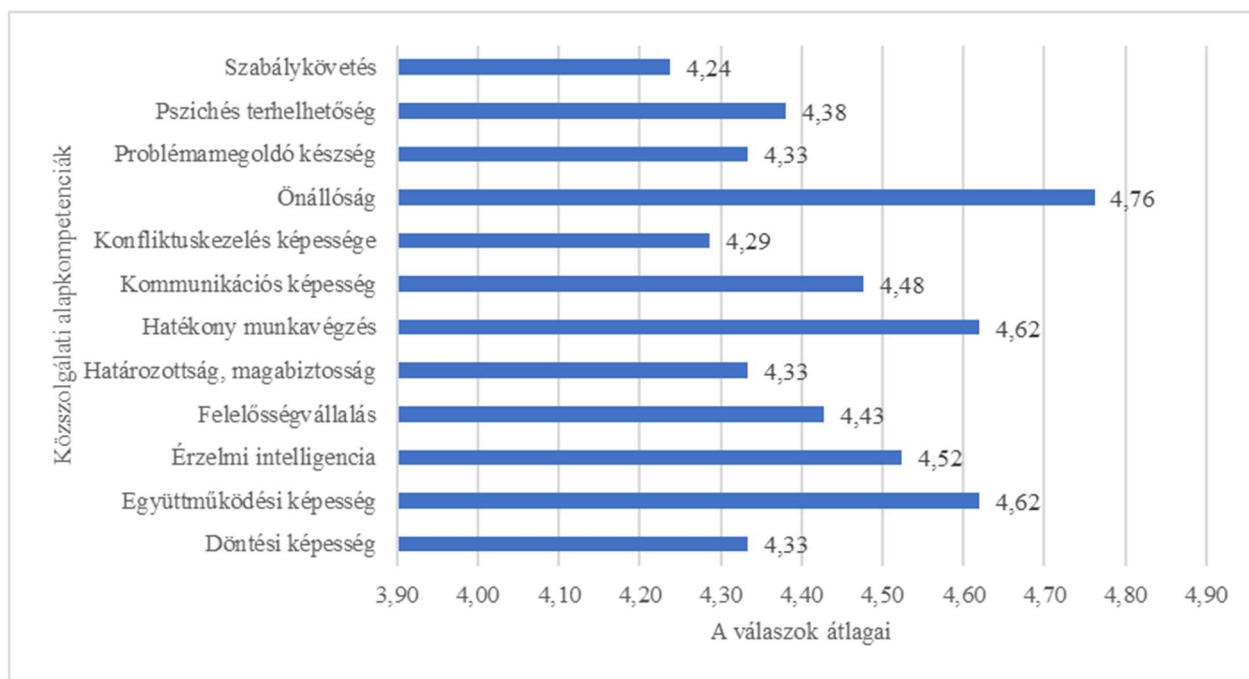
Ahogy az a diagramon is látható, a legtöbb kitűzött célt a mentor–mentorált pároknak sikerült a három hónapos pilot időszak alatt megvalósítaniuk, és nem volt olyan cél, amelyet legalább részben ne értek volna el. A mentorálási naplók tanulsága szerint a célok részbeni teljesületlenségének az alábbi okai voltak:

- a mentorált az adott szakmai feladat bonyolultabb vagy speciális részeinek elvégzésére még nem képes. Például: „A személyi adat-és lakcímnnyilvántartási ügymeneteket megismerte, a gyakorlati alkalmazásuk önálló munkavégzés keretében történik. Speciális, ritkán előforduló ügyek esetében konzultál vezetőjével, kollégáival.”
- a mentorált nem képes teljesen önállóan elvégezni egy adott feladatot, továbbra is segítségre, támogatásra szorul. Például: „A mentoráltnál a minisztériumi ügymenet és munkarend teljes körű elsajátítása még folyamatban van, mely annak köszönhető, hogy a jogviszony kezdete óta még rövid idő telt el, továbbá előfordul, hogy a pontos ismeretanyag meghatározása még kialakítás alatt áll, s előfordul, hogy a feladathoz kapcsolódóan még segítséget kell kérnie.”
- a mentorált nem a szervezeti elvárásoknak megfelelően jár el egy adott feladat elvégzése során. Például: „A mentorált elsajátította a szükséges ismereteket azonban a keretek lazítására törekszik a folyamatfejlesztési munkaköre jegyében. Több esetben áthágja az íratlan szabályokat (pl. szint a szinttel kommunikáció).”
- a mentorált a feladattal kapcsolatos állandó változások nyomon követésére még nem képes. Például: „A jogszabályokat folyamatosan tanulja, a kérelmek elbírálása során nyomon követi. A cél részben megvalósult, de mivel folyamatos figyelmet igényel, ezért fontos, hogy az ismeretek naprakészen tartása a jövőben is megvalósuljon.”
- a mentoráltak az adott területen további gyakorlásra, tapasztalatszerzésre van szüksége. Például: „A mentorált az ügyfél-kommunikáció alapvető szabályait elsajátította, de azok alkalmazásában még gyakorlatot kell szereznie”.

Összességében a mentori naplókban megjelölt célok, illetve az azok megvalósulására vonatkozó információk alapján úgy tűnik, hogy a legtöbb esetben a mentoráltaknak a három hónap alatt sikerült a szervezetek által elvárt kompetenciaelvárásokat elérniük, és a belépéskor tapasztalt kompetenciadeficitet leküzdniük. Fontos továbbá, hogy a közszolgálati alapkompenciák fejlesztése nemcsak az explicit célokhoz kapcsolódóan zajlott, hanem a különböző munkafolyamatok ellátása, valamint a programhoz kapcsolódó egyéb tevékenységek elvégzése közben, implicit módon is megtörtént. Legalábbis erre

következtethetünk a mentorálási naplók végén található alapkompétencia-értékelések eredményeiből, amelyeket a 44. ábrán látható diagram szemléltet.

44. ábra: A közszolgálati alapkompétenciák fejlődésének értékelése 1–5-ig terjedő Likert-skálán



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Az eredmények azt mutatják, hogy a program leginkább a mentoráltak önállóságának fejlődésére (átlag: 4,76) hatott. Emellett a mentorok viszonylag magasra értékelték az együttműködési képesség (átlag: 4,62) és a hatékony munkavégzés (átlag: 4,62) fejlődését is. Utóbbi két kompetencia azért különösen fontos, mert a kérdőíves kutatások során – a szabálykövetés után – ezeknek tulajdonították a legjelentősebb szerepet a kitöltők. Mindez tehát azt jelenti, hogy a program, a három legfontosabbnak tartott szervezeti kompetencia közül kettő fejlesztéséhez nagymértékben hozzá tudott járulni. Érdekes azonban, hogy a mentorok meglátása szerint, éppen a kérdőíves vizsgálatban legmeghatározóbbnak ítélt szabálykövetés (átlag: 4,24) fejlődött a legkevésbé. Ennek az lehet az oka, hogy a programban résztvevő pályakezdők eleve megfeleltek a szabálykövetéssel kapcsolatos elvárásoknak, ezért a mentorálás során kevésbé kellett ennek a területnek a fejlesztésére fókuszálni. Erre utalhat az a tény is, hogy a szabálykövetéssel kapcsolatban egyik mentor-mentorált pár sem jelölt ki célokat, illetve az, hogy több mentor is szóvegesen kiemelte a mentoráltaknak a szervezeti normákhoz való gyors és adekvát alkalmazkodását.



Az egyes kompetenciák közötti eltérések ellenére összességében az eredmények azt mutatják, hogy a program pozitívan hatott minden közszolgálati alapkompétencia fejlődésére. Ezt erősíti meg a mentoráltak visszajelzése is, hiszen az elégedettségmérő vizsgálat vonatkozó kérdése kapcsán 75 százalékuk nyilatkozott úgy, hogy a mentorálás támogatta a szakmai és a szervezeti alapkompétenciák fejlődését.

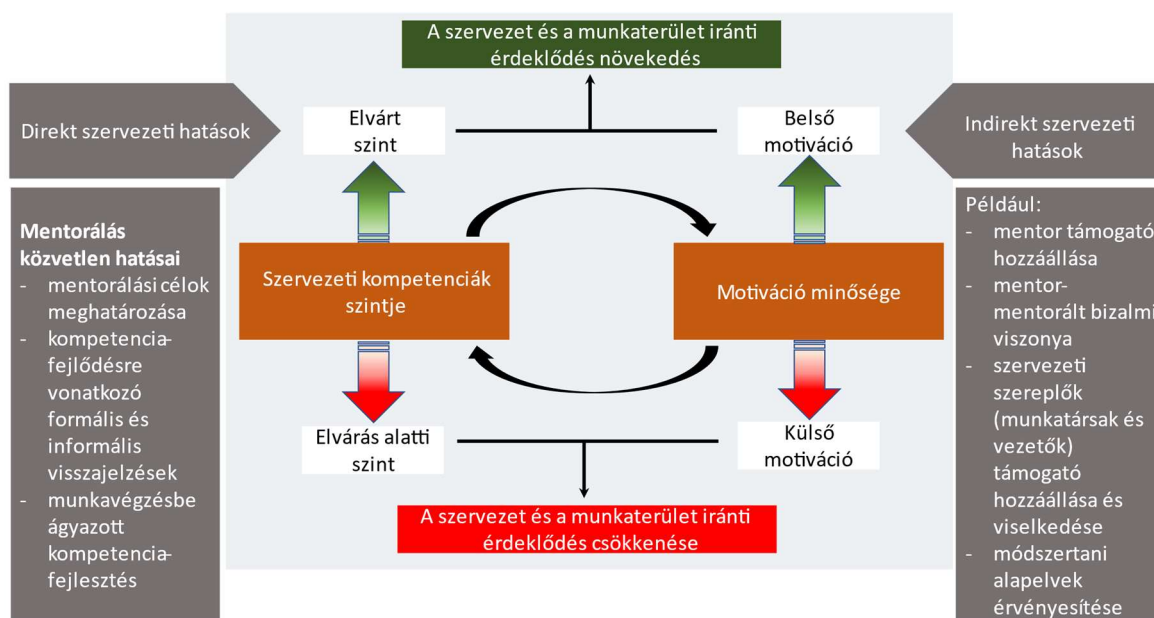
Mindent összegezve a mentorálási naplók és az elégedettségmérő kérdőívek alapján elmondhatjuk, hogy a program sikeresen járult hozzá mind az alapkompétenciák fejlesztéséhez, mind a közszolgálati iránti belső motiváció erősítéséhez. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a kompetenciafejlesztés – ezen belül is főként a szakmai kompetenciák fejlesztése – jóval kézzelfoghatóbb volt a résztvevők számára, ezért többnyire ezt a területet állították a program fókuszába. A folyamatban a legerőteljesebb figyelmet a hatékony munkavégzés, és ehhez kapcsolódóan az önállóság fejlesztése kapta. Emellett az együttműködés és a kommunikációs képesség fejlesztésével is kiemelten foglalkoztak a mentor-mentorált párok. A mentorok értékelése alapján mind a tizenkét alapkompétenciában tapasztalható volt a mentoráltak fejlődése, és ezt a mentoráltak visszajelzése is megerősítették. A motiváció belsővé tétele tehát inkább a kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos célok megvalósulása, a kompetenciadeficit mérséklése, és az ezzel kapcsolatos sikerélmények átélésén keresztül érvényesült. A motiváció erősítésében alapvető szerepet játszott a szükséglet-támogató légkör kialakulása, amelyet egyrészt a mentorok és a mentoráltak közötti bizalmi viszony, másrészt a szervezeti szereplők (értsd: munkatársak és vezetők) támogató hozzáállása alapozott meg.

## 8. AZ EREDMÉNYEK MEGVITATÁSA

A 3-5. fejezetekben bemutatott szekunder, illetve a 6. és 7. fejezetekben összegzett empirikus kutatásom célja a közigazgatási pályaválasztást meghatározó tényezők megismerése volt. Elsődlegesen arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a közigazgatási pálya választásában milyen szerepet játszik a pályamotiváció jellege, valamint a közszolgálati alapkompenciáknak való megfelelés érzése. Emellett arra is kíváncsi voltam, hogy a közszolgálati mentori program milyen hatást gyakorol a résztvevők motivációjára, illetve kompetenciaérzetére, és ezáltal hogyan befolyásolja az új belépők pályán tartását.

A legfontosabb kutatási kérdésekkel kapcsolatban a 2. fejezetben felállítottam egy hipotetikus magyarázó modellt, amelyet a teljes kutatás keretében kezeltem. A szekunder és a primer kutatási eredmények ismeretében úgy látom, hogy a modell alapvetően helytállóan bizonyult, bár a mentorálás és a szervezetben maradás feltételezett hatásaival kapcsolatban egyaránt pontosításra szorul. A tapasztalatok alapján módosított modellt az alábbi ábra szemlélteti.

45. ábra: A kutatás magyarázó modelljének módosított változata



*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Mind a vonatkozó elméleti szakirodalom, mind saját vizsgálati eredményeim igazolták, hogy a motiváció jellege alapvetően meghatározza a pálya iránti érdeklődést. A témával foglalkozó hazai és a nemzetközi kutatásokkal (Deci és mts., 1994; Gagné – Deci, 2005; Deci – Ryan, 2000; Deci, Connell, Ryan, 1989; Fényszárosi és mts., 2018) összhangban eredményeim azt mutatták, hogy az autonóm – vagyis belső vagy belsővé tett – motiváció stabilabb előre jelzője a pálya iránti érdeklődésnek, mint a kontrollált – azaz külső vagy introjektált – motiváció. A szekunder kutatás eredményei azt is bizonyították, hogy az autonóm motiváció korrelál a hosszútávú pályán maradással is, ám – longitudinális kutatás hiányában – ezt empirikus úton egyelőre nem tudtam igazolni. Hasonló eredményre jutottam a kompetenciamegfeleléssel kapcsolatban is. Az elméleti szakirodalom áttekintése (Henci, 2008; Kiss, 2010), valamint saját empirikus kutatási eredményeim is azt mutatták, hogy a szervezeti kompetenciaelvárásoknak való megfelelés érzete növeli, a kompetenciadeficit érzékelése pedig csökkenti a pálya iránti érdeklődést. Mindazonáltal a kompetenciaérzet tényleges pályán maradásra gyakorolt hatását még nem igazoltam. Ezért a modellben a két feltételezett kimeneti hatást (lásd: felső zöld és alsó piros szövegdobozok) módosítottam. Az eredeti modellben a kompetenciamegfelelés és a belső motiváció közös kimenete „a szervezetben és a munkaterületen **maradás** esélyének növekedése” volt, míg az új verzióban „a szervezet és a munkaterület iránti **érdeklődés** növekedése” szerepel. Ennek megfelelően a külső motiváció, illetve az elvárás alatti kompetenciaszint közös eredményét is „a szervezetben és a munkaterületen **maradás** esélyének csökkenéséről” a „szervezet és a munkaterület iránti **érdeklődés** csökkenésére” változtattam.

Lényeges továbbá, hogy előzetes feltételezésemnek megfelelően, empirikus kutatási eredményeim igazolták a motiváció jellegének és a kompetenciamegfelelés érzékelt szintjének kölcsönhatását. Ebből következik, hogy a pálya iránti érdeklődés kialakulásához és fenntartásához mindkét területtel célzottan kell foglalkozni.

Az empirikus kutatási eredmények ismeretében a mentorálás szerepét is differenciáltabban írtam le a módosított magyarázó modellben. A közszolgálati pilot programmal kapcsolatos vizsgálataim igazolták, hogy a mentorálás hozzájárult a közszolgálati alapkompenciák fejlesztéséhez és a motiváció belsővé tételéhez is. Ugyanakkor kiderült az is, hogy amíg a kompetenciafejlesztés, illetve az ezzel kapcsolatos hatások közvetlenül megragadhatóak a résztvevők számára, így azok megnyilvánulnak a célmeghatározásokban, a mentor-mentorált közötti visszajelzésekben, valamint a tényleges munkavégzésben, addig a motiváció belsővé válása az érintettek számára kevésbé tudatosuló módon, közvetve valósul meg. Ezért a

motiváció szempontjából a szükséglet kielégülést támogató környezet kialakításának van döntő szerepe, amelyet elsősorban a mentorok hozzáállása, a mentor-mentorált viszony jellege, a szervezeti szereplők segítő attitűdje, valamint a mentori módszertanban foglalt elvek betartása határoz meg. Ezeknek a tanulságoknak a függvényében megkülönböztettem a mentorálás közvetett és közvetlen hatásait.

A fent bemutatott módosítások figyelembevételével a dolgozat elején felállított magyarázó modellt bizonyítottan tekintem. Mindez pedig előre vetíti a hipotézisek igazolhatóságát, azok részbeni vagy komplett teljesülését.

## **8.1. A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA**

Munkám 1. fejezetében három hipotézist állítottam fel, amelyek igazságtartalmát szekunder és primer kutatás segítségével vizsgáltam. A következőkben a bemutatott eredmények függvényében reflektálok a hipotézisek érvényességére.

### **8.1.1. AZ ELSŐ HIPOTÉZIS (H1) IGAZOLÁSA**

**Feltételeztem, hogy a sikeres közigazgatási pályaválasztás egyik alapja a pálya iránt érzett autonóm motiváció (identifikáció, integráció és belső motiváció) kialakulása.** – A H1 hipotézis első részét a szekunder és az empirikus kutatás egyaránt igazolta. A vonatkozó nemzetközi és hazai kutatások (Deci és mts., 1994; Gagné – Deci, 2005; Deci – Ryan, 2000; Deci, Connell, Ryan, 1989; Fényszárosi és mts., 2018) bizonyították az öndeterminációs elméletnek azt a feltevését, miszerint az autonóm, vagyis belső vagy belsővé tett motivációnak számos pozitív hozadéka van, amelyek közül az egyik legfontosabb a munkaterület, illetve a szervezet iránti érdeklődés növekedése, valamint az elvándorlási kedv csökkenése. Ezzel szemben a kontrollált – tehát külső vagy introjektált – motiváció pozitívan korrelál a pálya iránti érdeklődés csökkenésével és a pályaelhagyás szándékának növekedésével.

Saját kutatásomban, az NKE ÁNTK hallgatói által értékelt pályamotivációs tényezők alapján, három motivációs módot tudtam azonosítani úgy, mint: **erős motiváció, identifikáció és külső motiváció.** Az egyes motivációs módokat alkotó tényezők alapján a legintenzívebb és egyben a leginkább autonóm típust az erős, míg a legkevésbé intenzív, illetve leginkább kontrollált motivációt a külső mód képviselte. Az identifikált típus e két szélsőség között helyezkedett el, mind az intenzitás, mind az autonóm jelleg szempontjából. Ahogy azt a 23. számú táblázat is

szemlélteti, mindhárom motivációs mód szignifikánsan korrelált a közigazgatási pálya iránti érdeklődéssel, de a várakozásoknak megfelelően a legerősebb együtt járást az erős motiváció, a leggyengébb korrelációt pedig a külső motiváció mutatta. Ebből arra következtethetünk, hogy az autonóm motivációval inkább jellemezhető pályakezdők vonzóbbnak tartják a közigazgatási pályát, mint azok a társaik, akik alapvetően kontrollált motivációval rendelkeznek. Ez pedig meghatározhatja a pályán való kitartásukat is. Fontos azonban, hogy a tényleges pályán maradás és az autonóm motiváció kapcsolatának vizsgálata további kutatást igényel, hiszen jelenleg csak a pálya iránti érdeklődésre vonatkozó empirikus adatok állnak rendelkezésünkre.

**Feltételeztem, hogy az NKE ÁNTK hallgatóinak – vagyis a közigazgatás potenciális diplomás munkaerő-utánpótlásának – közigazgatás iránti érdeklődését és karrierválasztását alapvetően a kontrollált motiváció módjai (külső és introjektált motiváció) határozzák meg, és az autonóm motivációnak (identifikációnak, integrációnak és belső motivációnak) kisebb szerepe van az érintettek pályamotivációjában.** – Az első hipotézis (H1) második állítását empirikus kutatási eredményeim igazolták. A 13. ábrán látható adatoknak megfelelően, a teljes válaszadói csoportban a legmagasabbra a pályabiztonság, valamint a kényszerpálya motivációs szerepét értékelték az NKE ÁNTK hallgatói. Mindkét tényező a kontrollált motivációt ragadja meg. A vizsgált motivációs tényezők, motivációs módok szerinti összerendezése (lásd: 15. ábra) szintén azt mutatta, hogy a hallgatók legerősebb szabályozási módja a külső motiváció volt, míg a belső motiváció a második leggyengébb módnak bizonyult. A külső motivációs mód szerepét a pályakezdők motivációjával kapcsolatban a közigazgatási szervezetek válaszadói is hasonlóan ítélték meg, igaz ők a belső motiváció jelentőségét is magasabbra értékelték. Amennyiben az NKE ÁNTK válaszadóinak körét tagozatok, illetve életkorok szerint bontjuk, még inkább megerősítést nyer a hipotézisnek ez a része. A ténylegesen pályakezdőnek tekinthető nappali tagozatos, 25 év alatti kitöltők ugyanis szignifikánsan magasabbra értékelték a pályamotivációval kapcsolatban a kényszerpálya szerepét, mint a levelező tagozatos és 26 év feletti válaszadók (lásd: 18. és 19. ábrák). A tagozatok összehasonlításában ugyancsak szignifikáns eltérés volt az „érdekes munka”, a „társadalmi presztízs” és a „munkakörnyezet” megítélésében. Ezek a változók inkább kapcsolhatók az autonóm motivációhoz, mint a kontrollálthoz, és a levelező tagozatosok az összes érintett fatort szignifikánsan pozitívabban értékelték a nappalis hallgatóknál. A faktoranalízis segítségével definiált motivációs típusokkal kapcsolatos elemzések is arra utalnak, hogy a nappali tagozatos, 25 év alatti csoport pályaválasztását alapvetően a kontrollált motiváció határozza meg. A három motivációs típus közül a leginkább kontrollált jegyeket

mutató „külső motiváció” erőteljesebben jellemezte a nappali tagozatos, 25 év alatti hallgatókat, mint a levelezős, 26 év feletti tanulókat (lásd: 20. és 21. ábra). Ezen túl a levelezős hallgatók, valamint a 36-50 éves korosztályhoz tartozó kitöltők, a nappalis és 25 év alatti válaszadóknál szignifikánsan magasabbra értékelték az autonóm jellemzőket magában foglaló „erős motiváció” szerepét. A hipotézis igazolását árnyalja az a tény, hogy a közigazgatási szervezetek válaszadói szervezettípusonként eltérően értékelték a motivációs tényezőket. Az államigazgatásban dolgozó kitöltők a pályakezdők motivációjával kapcsolatban szignifikánsan nagyobb jelentőséget tulajdonítottak az autonóm motivációt megragadó tényezőknek, mint az önkormányzatok válaszadói (lásd: 24. ábra). Ebből arra következtethetünk, hogy a kontrollált motiváció jobban jellemzi az önkormányzatban elhelyezkedő pályakezdőket, az államigazgatásban munkát vállaló társaiknál. Összességében tehát látható, hogy a felmérésben résztvevő hallgatók pályamotivációját inkább a kontrollált motivációs módhoz tartozó tényezők határozzák meg, mint az autonóm motivációhoz kapcsolódó faktorok. Ráadásul ez a megállapítás leginkább a ténylegesen pályakezdő, nappali tagozatos és 25 év alatt vizsgálati csoportra érvényes.

**Feltételeztem továbbá, hogy a kontrollált motiváció dominanciája miatt az NKE ÁNTK hallgatóinak közigazgatási pálya iránti érdeklődése már az egyetemi évek alatt csökkenő tendenciát mutat, és ezt a negatív hatást a közigazgatási szervezetekben szerzett munkatapasztalat (értsd: szakmai gyakorlat) megerősíti.** – Az első hipotézis (H1) utolsó megállapítását kutatási eredményeim részint támasztották alá. A 16. ábrán látható eredmények megerősítik azt feltevést, hogy a teljes vizsgálati körben az egyetem megkezdését követő években szignifikánsan csökkent a közigazgatási pálya iránti érdeklődés. Az adatok tagozatok szerinti elemzése azt mutatja, hogy a nappalis tanulók már az egyetem megkezdése előtt szignifikánsan kevésbé tartották vonzónak a közigazgatási pályát, mint a levelezősök, és érdeklődésük a válaszadáskor is tendenciaszerűen alacsonyabb volt. Az életkor szerinti összehasonlításban is különbség volt a három résztvevő korcsoport között. A legidősebb kitöltők eleve szignifikánsan pozitívabban érdeklődtek a pálya iránt, mint a legfiatalabbak, és motivációjuk nem változott az egyetem alatt. Ezzel szemben a legfiatalabbak érdeklődése az egyetem megkezdése és a szakmai gyakorlat között csökkent, majd stagnált. A középső korosztály (26-35 évesek) közigazgatási pálya iránti vonzalma enyhén nőtt az évek során. Mindebből arra következtethetünk, hogy a hipotézissel összhangban, a ténylegesen pályakezdő, nappali tagozatos és 25 év alatti válaszadók pályamotivációja valóban csökken az egyetemi évek alatt, de úgy tűnik, hogy a szakmai gyakorlat során szerzett tapasztalatok nem megerősítik,

hanem inkább lelassítják ezt a tendenciát. Ennek egyik lehetséges oka az, hogy a kapott eredmények alapján a szakmai gyakorlat képes kielégíteni a hallgatók „valahova tartozás” szükségletét, igaz kompetenciaérzetük növeléséhez és az autonómia igényük kielégítéséhez csak csekély mértékben járul hozzá (lásd: 23. ábra). Az eredmények igazolták azt is, hogy a közszolgálati pálya iránt érzett érdeklődés csökkenése leginkább a kontrollált jegyekkel leírható „külsőleg motivált” típust jellemzi.

### **8.1.2. A MÁSODIK HIPOTÉZIS (H2) IGAZOLÁSA**

**Feltételeztem, hogy a közszolgálatba belépő pályakezdők közszolgálati alapkompenciái elmaradnak a szervezetek által elvárt kompetenciaszinttől, a kompetenciadeficit érzése pedig együtt jár a kontrollált motivációval.** – A második hipotézis első részét empirikus kutatási eredményeim bizonyították. Az NKE ÁNTK hallgatóinak kompetencia-önértékelése a legtöbb kompetencia esetében elmaradt a feltételezett szervezeti alapkompencia-elvárástól (lásd: 30. ábra). A hallgatók két kompetencia – vagyis az érzelmi intelligencia és az önállóság – esetében értékelték magukat pozitívabban a szervezeti elvárásoknál, ám összességében a válaszadók ezt a két kompetenciát tartották szervezeti szempontból a legkevésbé fontosnak (lásd: 27. ábra). A képet tovább árnyalja az a tény, hogy a szervezeti válaszadók az összes kompetenciában szignifikánsan alacsonyabban értékelték a pályakezdőket, mint azok önmagukat (29. ábra). Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy pályakezdők a szervezetbe bekerülve azzal szembesülhetnek, hogy munkatársaik még az általuk vártnál is kevésbé tartják őket rátermettnek. Mindez pedig még inkább elbizonytalaníthatja őket, és tovább erősítheti a kompetenciadeficit érzését. Lényeges továbbá, hogy a kompetencia önértékelésének tagozatonkénti összehasonlítása szerint a kompetenciadeficit jellemzően a nappalis hallgatókat érinti. A 31. ábrán bemutatott eredmények alapján a levelezős hallgatók több kompetenciában (határozottság, magabiztosság, hatékony munkavégzés, kommunikációs képesség, problémamegoldó képesség) is szignifikánsan magasabban értékelték magukat, mint a nappalis hallgatók. Ezen túl a levelezősök a legtöbb kompetenciában a feltételezett szervezeti elvárásokhoz képest is felülértékelték magukat. Hasonló eredményt kaptam a korosztályok összevetésekor is. A 25 év alatti válaszadók minden kompetenciában alacsonyabban értékelték magukat, mint az idősebb kitöltők, ráadásul a feltételezett szervezeti elvárásoktól is több kompetencia esetében szignifikáns elmaradást mutattak (lásd: 32. és 33. ábra). Összességében tehát az eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy a kompetenciadeficit leginkább a ténylegesen pályakezdők csoportját, vagyis a nappalis, 25 év alatti hallgatókat érinti.

A kutatás eredményei igazolták azt is, hogy a kompetenciadeficit érzése együtt jár a pályamotiváció kontrollált jellegével. A 25. táblázatban bemutatott adatok alapján a főként kontrollált vonásokat egyesítő „külsőleg motivált” típus tizenkét alapkompétenciából hét önértékelésével negatívan korrelált, ráadásul három esetben az együtt járás mértéke szignifikáns volt. Ebből arra következtethetünk, hogy az inkább külsőleg motivált válaszadók több kompetenciával kapcsolatban élnek meg kompetenciadeficitet, mint a másik két motivációs típus jegyeivel jellemezhető kitöltők. Azt pedig már az előző hipotézis igazolása kapcsán láttuk, hogy a külső motiváció esetében a legkisebb a közigazgatási pálya iránti érdeklődés mértéke. Összességében tehát az eredmények alapján látszik a kapcsolat a kompetenciadeficit és a kontrollált motiváció között, azt azonban nem tudjuk, hogy az érzékelt deficit hatására válik-e a motiváció kontrolláltá, vagy éppen a fordítva, az eleve meglévő kontrollált motiváció miatt tesznek-e a válaszadók kevesebbet kompetenciáik fejlesztéséért.

**Feltételeztem, hogy a pályakezdők kompetenciaérzete alapján különböző kompetenciaprofilok azonosíthatók és a profilok kölcsönhatásban állnak a közigazgatási pályamotiváció jellegével.** – Az empirikus kutatás eredményei alapján a második hipotézis (H2) második állítását is igazoltnak tekintem. Az NKE ÁNTK hallgatóinak kompetencia-önértékelése alapján három kompetenciaprofil tudtam elkülöníteni úgy, mint: autonóm, szociábilis és megvalósító típus. Az elvégzett korrelációs vizsgálatok bizonyították, hogy az egyes kompetenciatípusok és a motivációs módok között van kapcsolat. Ennek megfelelően azt mondhatjuk, hogy az autonóm profillal jellemezhető kitöltők közzszolgálati pálya iránti érdeklődése a legalacsonyabb, ugyanakkor az ő motivációjuk a legkevésbé kontrollált. A szociábilis típushoz tartozók intenzíven érdeklődnek a közzszolgálat iránt, ám motivációjuk alapvetően külső, kontrollált. A megvalósító profil jegyeivel leírható kitöltők látják a legvonzóbbnak a pályát és motivációjuk erősen autonóm. Mindebből arra következtethetünk, hogy az autonóm profillal rendelkezőket nehezebb „behívni” a közigazgatásba, de ha bekerülnek a szervezetbe, akkor ott nagy valószínűséggel elkötelezetten fognak tevékenykedni. A szociábilis típushoz tartozók nyitottak a közigazgatásban való elhelyezkedésre, ugyanakkor meg van az esélye annak, hogy az erős külső motiváció miatt hamar elfordulnak a pályától. Végül, minden bizonnyal a megvalósítók találják meg leginkább számításukat a közigazgatásban, és feltehetően ők maradnak a legtovább a pályán. A válaszadók eredményeinek tagozatok szerinti és életkori összehasonlításából az is kiderült, hogy a legidősebb korosztály leginkább az autonóm és a megvalósító profil jegyeivel jellemezhető, a 26-35 évesek többsége az autonóm típushoz tartozik, a legfiatalabbak esetében pedig egyik



profil jellemzői sem igazán érvényesülnek. Ez az eredmény megerősíti azt a feltevést, hogy a fiatalabbak az idősebbeknél kevésbé találják vonzónak a közigazgatást.

### **8.1.3. A HARMADIK HIPOTÉZIS (H3) IGAZOLÁSA**

**Feltételeztem, hogy a mentorálás alkalmas módszer a közszolgálati pályakezdők szakmai és közszolgálati alapkompenciáinak fejlesztésére és hozzájárul a pályakezdők kompetenciadeficitjének részbeni, vagy teljes megszüntetéséhez.** – A harmadik hipotézis (H3) első állítását az empirikus kutatási eredmények bizonyították. A mentorálási napló tanulása szerint a résztvevők a legtöbb esetben a hatékony munkavégzés vagy az egyéb közszolgálati alapkompenciák fejlesztését állították a mentorálási folyamat fókuszába, és a visszajelzések alapján szinte minden esetben el is érték a kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos célokat. Ennek megfelelően a program során leginkább a mentoráltak szakmai kompetenciája, a kommunikációs képessége, és együttműködési készsége fejlődött. A mentorok értékelése szerint a mentoráltak mind a tizenkét alapkompenciában jelentős fejlődést mutattak. Ugyanezt erősítették meg a mentoráltak visszajelzései is, akiknek a 75 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a program támogatta a szakmai és a szervezeti alapkompenciáik fejlődését.

**Feltételeztem továbbá, hogy a mentori program eredményesen támogatja a pályakezdők autonóm motivációjának kialakulását.** – A közszolgálati mentori pilot programmal elégedettségmérése, valamint a mentorálási naplók alapján a harmadik hipotézisnek (H3) ezt az állítását részben tudtam igazolni. Az eredmények azt mutatták, hogy a folyamat autonóm motivációra gyakorolt hatását a mentorok és a mentoráltak különbözőképpen értékelték. Előbbiek a program egyik legjelentősebb sikerének tartották az autonóm motiváció erősítését, utóbbiak pedig éppen ezt hiányolták a leginkább a mentorálásból. Az eltérő értékelés hátterében feltételezésem szerint a motiváció változásának kevésbé kézzelfogható jellege húzódik meg. Ezért úgy láttam, hogy a mentorálás nem közvetlenül, hanem közvetve, a szükséglet-támogató légkör biztosításával hatott a mentoráltak motivációjának belsővé válására. Az eredmények alapján a mentorok pozitív hozzáállása, a mentorok és mentoráltak között kialakuló egyenrangú, bizalmi viszony és az egyéb szervezeti szereplők segítő attitűdje is erősítette a szükséglet-támogató klíma megteremtését a mentorálás során. Összességében tehát a mentori program alkalmas volt a pszichológiai alapszükségletek kielégítésére, és ezeken keresztül hozzájárult a motiváció belsővé tételéhez.

**Feltételeztem, hogy a mentori program sikerének kulcsa a szervezeti igényekhez igazodó, kellően rugalmas módszertan, valamint a megvalósításba bevont mentorok felkészültsége, hozzáállása.** – A harmadik hipotézissel (H3) kapcsolatos utolsó feltevést a szekunder kutatás eredményei és az empirikus eredmények is igazolták. A formális és informális mentorálással kapcsolatos szakirodalom (Bozionelos, 2004; Kram,1985; Allenés mts.,2004; Kozák, 2014b, Baugh és Fagenson-Eland, 2007) alapján megállapítható, hogy a formális mentorálás számos szervezeti előnnyel (pl. nyomon követhetőség, mentorok elismerése, szervezeti célok érvényesítés stb.) jár, ugyanakkor az informális mentorálás inkább alkalmas a szükséglet-támogató légkör megteremtésére, és ezáltal hatékonyabban segítheti mind az autonóm motiváció kialakulását, mind a mentorált kompetenciafejlődését. Ezért ideális esetben az informális mentorálás jellemzőit érdemes minél inkább megvalósítani a formális mentorálás keretei között. Ehhez elsősorban rugalmas programra, a mentorok célirányos kiválasztására és felkészítésére van szükség. A közszolgálati mentori program módszertanának kialakítása során ezeket a szempontokat vettük figyelembe, és az empirikus kutatás során a mentorok megítélésével kapcsolatos visszajelzések (lásd: 39. ábra), valamint a programmal való elégedettség megítélése is azt mutatta, hogy valóban sikerült a résztvevők és a szervezetek igényeihez egyaránt jól alkalmazkodó rendszer alapjait lefektetni.

## **8.2. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK**

A közigazgatási pályamotivációval, a pályakezdők alapkompenciamegfelelésével és e két területet támogató mentori programmal kapcsolatos kutatásaim során az alábbi új tudományos eredményeket értem el:

- 1. Igazoltam a motiváció öndeterminációs elméletének közigazgatási pályakezdőkkel kapcsolatos alkalmazhatóságát.** – Kutatási eredményeim azt mutatták, hogy a kontrollált és az autonóm motiváció három módja azonosítható a célcsoportban úgy, mint: erős, identifikált és külső motiváció. Az eredmények alapján ezek a motivációs módok eltérő mértékben jellemzik a teljes vizsgálati kör független változók (értsd: tagozat és életkor) szerinti alcsoportjait. Az öndeterminációs elmélettel összhangban bizonyítottam azt is, hogy az erősen kontrollált „külső motivációs” mód a közigazgatási pálya iránti alacsonyabb érdeklődéssel, míg az alapvetően autonóm „erős motiváció” a pálya iránti fokozott érdeklődéssel jár együtt.

2. **Bizonyítottam a közigazgatási pályakezdeők érzékelt kompetenciaszintje és a feltételezett szervezeti kompetenciaelvárások között fennálló kompetenciadeficitet.** – A kompetenciamegfeleléssel kapcsolatos kutatások eredményei szerint a közigazgatási pályára készülő hallgatók – különösen a 25 év alatti, nappali tagozatosok – a legtöbb alapkompenciában alulértékelik magukat az általuk feltételezett szervezeti kompetenciaelvárásokhoz képest, ami azt jelenti, hogy úgy látják: nem felelnek meg a velük szemben megfogalmazott kompetenciakövetelményeknek. Fontos kiemelni, hogy mindez a válaszadók szubjektív érzékelése, hiszen sem a szervezetek tényleges kompetenciaelvárásairól, sem a hallgatók objektív módon mért kompetenciaszintjéről nincsenek adataink. Ugyanakkor a vizsgálati eredmények szerint a pálya iránti érdeklődést már az érzékelt kompetenciadeficit is negatívan befolyásolja.
  
3. **Azonosítottam a közigazgatási pályakezdeők kompetencia-önértékelésén alapuló kompetenciaprofiljai, a pályamotivációs módok, valamint a közigazgatási pálya iránti érdeklődés közötti kapcsolatot.** – Az elvégzett empirikus vizsgálatok eredményei alapján három hallgatói kompetenciaprofil – vagyis az autonóm, a szociális és a megvalósító típusokat – sikerült definiálni. A kompetenciaprofilokkal kapcsolatos korrelációs elemzések szerint az egyes kompetenciaprofilok eltérő motivációs tényezőkkel, és ennek megfelelően motivációs módokkal jellemezhetőek. Az motivációs módokkal kapcsolatban már bemutatott tanulságok fényében ez azt is jelenti, hogy a különböző kompetenciaprofilú pályakezdeők eltérő módon viszonyulnak a közigazgatási pályához, ami előrevetítheti pályán maradásuk stabilitását is. Eredményeim szerint a „megvalósító típus” hosszú távú pályán maradása a legvalószínűbb, mert ez a profil korrelált leginkább az „erős motiváció” módjával, valamint a közigazgatási pálya iránti érdeklődéssel.
  
4. **Igazoltam, hogy a közszolgálati mentori program megfelelő módszer a közigazgatási pályakezdeők autonóm motivációjának erősítésére, valamint a közszolgálati alapkompencia fejlesztésére.** – A közigazgatási mentori programmal kapcsolatos eredmények elemzése bizonyította, hogy a pilot során kipróbált mentori módszertan közvetlenül hozzájárult a résztvevők közszolgálati alapkompenciáinak fejlesztéséhez, a szükséglet-támogató légkör megteremtésével pedig közvetve befolyásolta a pályakezdeők autonóm motivációjának kialakulását. Ennek megfelelően a közszolgálati mentori program kiterjesztése hatékony eszköz lehet a pályakezdeők közigazgatás iránti érdeklődésének fenntartásához, növeléséhez.

5. **Magyarázó modellbe foglaltam, hogyan hat a pályamotiváció, a kompetenciamegfelelés és a mentorálás a közigazgatási pálya iránti érdeklődésre, majd empirikus eredményekkel igazoltam a modell helytállóságát.** – A 2. fejezetben felvázolt elméleti magyarázó modellt az empirikus adatok tükrében a 8. fejezet elején módosítottam. A módosított, és empirikus eredményekkel is alátámasztott modell szerint a kompetenciamegfelelés és a pályamotiváció módja egymással kölcsönhatásban van. Ennek megfelelően a szervezeti kompetenciáknak való megfelelés együtt jár az autonóm motivációval, míg a szervezeti kompetenciákkal kapcsolatos deficit a kontrollált motivációval korrelál. A kompetenciamegfelelés és az autonóm motiváció együttes következménye a pálya iránti érdeklődés növekedése. Ugyanakkor a kompetenciadeficit és a kontrollált motiváció együtt járása a pálya iránt érzett érdeklődés csökkenéséhez vezet. A mentorálás pedig olyan külső, szervezeti hatóerő, amely a kompetenciafejlesztésre gyakorolt közvetlen, illetve a motivációra való közvetett hatással képes pozitívan befolyásolni mindkét tényezőt.

### **8.3. JAVASLATOK AZ EREDMÉNYEK FELHASZNÁLÁSÁRA**

Kutatási eredményeimet a szervezeti HR többféle gyakorlati területén is fel lehet használni. A következőkben a alkalmazás lehetséges formáit foglalom össze.

1. **Egyetemi képzés** – Az empirikus kutatási eredmények megmutatták, hogy az NKE ÁNTK megkérdezett nappali tagozatos hallgatóinak motivációja alapvetően kontrollált, közszolgálati kompetenciáik pedig elmaradnak a feltételezett szervezeti elvárásoktól. Láttuk továbbá, hogy a nappalis hallgatók közigazgatási pálya iránti érdeklődése az egyetemi évek alatt csökken, és ez a tendencia különösen a kompetenciadeficitet érzékelő válaszadók körében erős. Ezért úgy vélem, hogy mindkét területtel kapcsolatban érdemes lenne további vizsgálatokat végezni, és a kapott eredmények függvényében olyan beavatkozási programot kidolgozni, amely alkalmas lehet a motiváció autonóm jellegének erősítésére, valamint a közszolgálati alapkompentenciák célzott fejlesztésére. A mentorálással összefüggő pozitív tanulságok alapján például érdemes lenne megfontolni, hogyan vezethető be a program valamilyen módon az egyetemi képzésbe. Ezen túl fel lehetne mérni azt, hogy az oktatott tárgyak tartalmi szempontból mennyire felelnek meg az alapkompentenciáknak, illetve hogy az oktatási módszerek mennyire alkalmasak az

alapkompenciák gyakorlati fejlesztésére. Ezeknek az adatoknak az ismeretében célszerű lenne változtatásokat kezdeményezni mind a képzési program tartalmával, mind az oktatásmódszertani megoldásokkal kapcsolatban. A közigazgatási pálya iránti érdeklődés változásával összefüggő eredmények rámutattak arra is, hogy a szakmai gyakorlat után lassult az érdeklődés elvesztésének tendenciája. Ebből arra következtethetünk, hogy a gyakorlati tapasztalatszerzés pozitívan befolyásolja a hallgatók motivációját. Fontos lenne tehát, hogy szorosabb kapcsolat alakuljon ki az egyetem és a szakmai gyakorlati helyek, illetve az egyéb közigazgatási szervezetek között, és a hallgatóknak nagyobb rálátása legyen a közigazgatásban folyó szakmai munkára. Ez azért is érdekes, mert az autonóm motivációs tényezői közül a nappalis hallgatók a karrierépítési és kapcsolatépítési lehetőséget értékelték a legmagasabbra, tehát meglátásom szerint ezeken a fakorokon keresztül lehetne a célcsoport autonóm motivációját erősíteni.

2. **Mentori program kiterjesztése** – A közszolgálati mentori pilot programmal kapcsolatos eredmények szerint a módszertan mind a motiváció autonóm jellegének erősítésére, mind a közszolgálati alapkompenciák fejlesztésére alkalmas. Ezért érdemes lenne a pilot pozitív eredményeit tovább vinni, és azokat kiterjeszteni. Jelenleg a Belügyminisztérium irányításával újabb mentori pilot program zajlik, amelynek keretében 75 közigazgatási és 75 rendvédelmi szervezetben folyik mentorálás. Úgy gondolom tehát, hogy az első, előre mutató lépés megtörtént a mentorálás általánossá tételének érdekében. Mindemellett látni kell azt is, hogy a mentori módszertan alkalmazása még mindig sziget-szerűen, alapvetően központi kezdeményezésre történik. Fontos lenne tehát, hogy a szervezetek egyre inkább meglássák a mentorálásban rejlő lehetőségeket, és kihasználva a rendszer keretjelleget, saját igényekhez igazítsák a módszertant. Ehhez persze szakmai támogatásra, tanácsadásra lenne szükségük, amit a Közigazgatási Személyzetfejlesztési Igazgatóság adhatna meg számukra.
3. **Pályára vonzás, toborzás, kiválasztás** – A kompetenciaprofilokkal és a motivációs módokkal kapcsolatos eredmények felhasználhatóak lennének a pályakezdők tudatosabb toborzására és kiválasztására is. A rendvédelemben már alkalmazott kompetenciaalapú kiválasztás mintáját követve érdemes lenne a különböző szervezetek, különböző munkaterületeinek kompetenciaprofiljait kialakítani, és a bevezetni a jelentkezők kompetenciamérését, illetve motivációs módjainak vizsgálatát. Ezek ismeretében pontosabb képet lehetne alkotni egyrészt a jelentkező kompetenciamegfeleléséről,

másrészt a munkaterület iránti érdeklődését, valamint a hosszabb távú pályán maradást meghatározó motivációs háttéréről. Elképzelhetőnek tartanám azt is, hogy az egyetemi pályorientációs beszélgetés részét képezze a motivációs módok felmérése, vagy akár a rendvédelmi karhoz hasonlóan a bejövő hallgatók kompetenciamérése. Mind ehhez persze szükséges lenne a kutatásban a motivációs módok mérésére használt önértékelő skála tovább fejlesztése, és a rendvédelemben már alkalmazott Alapkompetencia Vizsgáló tesztrendszer használatának bevezetése.

- 4. Munkáltatói márkaépítés** – A munkáltatói márkaépítés az elmúlt évtized HR tevékenységének egyik meghatározó területévé vált. Nem véletlenül, hiszen a magánszektorban is egyre nagyobb a verseny a felkészült munkatársak megszerzéséért. A vonatkozó szakirodalom (Szabó, 2017) alapján a sikeres munkáltatói márka alapja a hitelesség. Fontos tehát, hogy a munkáltató marketingje a valóságot tükrözze, így olyan munkavállalókat tudjon megszólítani, akik feltehetően megtalálják a számításukat az adott területen. Úgy gondolom, hogy a kutatásom során azonosított pályakezdői kompetenciaprofilok, valamint a motivációs módok további vizsgálatával közelebb juthatnánk annak megismeréséhez, hogy milyen munkavállalók mozognak otthonosan a közigazgatás a szervezeti közegében, és ezeket az információkat fel lehetne használni a közigazgatás tudatos munkavállalói brandjének felépítése során.

## **8.4. A TÉMA TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEI**

Az előző részekben összegzett új tudományos eredmények, valamint azok gyakorlati felhasználásának lehetőségei meghatározzák a további vizsgálatok irányát is. Ennek megfelelően érdemes lenne a téma kutatását az alábbi területeken folytatni.

- 1. A motivációs módok még pontosabb mérésére alkalmas eszköz kidolgozása és tesztelése.** – Disszertációm készítése során egy egyszerű önértékelő skálával dolgoztam, de a már elemzett adatok, valamint a célcsoportban azonosított motivációs módok ismeretében ki lehetne fejleszteni egy olyan mérőmódszert, ami alkalmas a motivációs módok pontosabb feltérképezésére. Egy ilyen eszköz kidolgozása lehetővé tenné a motivációs módok mérését az egyetemi képzés, a kiválasztás vagy a pályorientáció során.

2. **A pályakezdői kompetenciaprofilok és a szervezeti kompetenciaprofilok mérése** – Ez esetben nincs szükség új mérőeljárás kidolgozására, hiszen az Alapkompetencia Vizsgáló tesztrendszer már rendelkezésre áll, ugyanakkor szükség lenne a AKV tesztrendszer használatának bevezetésére, és ennek segítségével mind a pályakezdői kompetenciaprofilok, mind a szervezeti kompetenciaelvárások pontosabb mérésére.
  
3. **Az egyetemi hallgatók pályamotiváció és a pályán maradás kapcsolatának mérése** – Az NKE ÁNTK hallgatóinak pályamotivációs vizsgálatával csak a motivációs módok és a közigazgatási pálya iránti érdeklődés összefüggéseit tudtam feltárni, ám arra vonatkozóan nem gyűjtöttem adatokat, hogy a motivációs módok hogyan hatnak a tényleges pályán maradásra. A szakirodalmi háttér ismeretében feltételezhető, hogy az erős motivációjú hallgatók maradnak leginkább a pályán, de ennek a hipotézisnek az igazolása további vizsgálatokat igényelne. Érdeemes lenne továbbá a résztvevői kört is kiterjeszteni, és más egyetemek hallgatóinak a közigazgatási pálya iránti motivációját is felmérni.
  
4. **A mentori pilot program után követése** – A mentori program eredményeit disszertációmban az elégedettségmérés és a mentorálási napló alapján vizsgáltam. Így a vonatkozó kutatási eredmények a mentorálás során vagy közvetlenül utána keletkeztek, ezért a mentorálás hosszú távú hatásairól nem kaptam képet. A program igazi sikerének bizonyításához azonban látni kellene, hogyan alakult a pilot programban résztvevő munkatársak karrierje. Jó lenne tudni, mennyire találták meg számításukat a közigazgatásban, hányan vannak még most is a szervezetekben, és hogyan ítélik meg utólag a program hatásait. Ezért érdemes a pilotban résztvevő mentorok és mentoráltak bevonásával egy után követő vizsgálatot végezni, amelynek tapasztalatait be lehetne építeni a program fejlesztésébe.

## IRODALOMJEGYZÉK

ADERFER, C.P.: *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. - In. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969. 3. sz. - p. 141-175.

ALLEN, T. D., EBY, L. T., POTEET, M. L., LENTZ, E., LIMA, L.: *Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis*. - In. *Journal of Applied Psychology*, 2004. 89. sz. - p. 127–136.

BAARD, P. P., DECI, E. L., RYAN, R. M.: *The relation of intrinsic need satisfaction to performance and wellbeing in two work settings*. *Journal of Applied Social Psychology*, 2004. 7. sz. - p. 2045–2068.

BAKACSI Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*. - Bp.: Semmelweis Kiadó, 2015 - p. 255.

BARGH, J.A. (szerk.). *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*. New York, Guilford, 1996. - p. 7-26.

BARTRAM, D.: *The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation*. - In. *Journal of Applied Psychology*, 2005. 6.sz - p. 1185 - 1230.

BAUER, T. N., MORRISON, E. W., CALLISTER, R. R.: *Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research*. – In. Ferris, G., R. (szerk.): *Research in Personnel and Human Resources Management*. - Stamford: CT JAI Press, 1998. - p. 149- 214.

BAUGH G.S., FAGENSON-ELAND, E.A.: *Formal Mentoring Programs A “Poor Cousin” to Informal Relationships?* - In. RAGNIS, B.R. – KRAM, K.E. (szerk.): *The handbook of mentoring at work - Theory, research, and practice*. – California: Sage Publications, 2007. - p. 249-271.

BERTALAN Tamás: *A mentori pilot program helyszíni monitoring vizsgálata tárgyában készült jelentések összegző elemzése*. Bp.: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása c. projektben készült kiadvány,



2020. - p. 13-19. letölthető: [https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Monit\\_%C3%B6sszegz%C3%A9s\\_PK\\_2020.pdf](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/Monit_%C3%B6sszegz%C3%A9s_PK_2020.pdf) letöltés: 2022. 02. 06.

BIKKI Laura: *A közigazgatási ösztöndíjprogramok vizsgálatáról szóló kutatási jelentés.* - In. CSÓKA Gabriella - SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II.* - Bp.: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. - p. 147-184.

BOYATZIS, R.E.: *The competent manager, a model for effective performance.* - New York, Wiley-Interscience, 1982.

BOZIONELLOS, N.: *Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received.* - In. *Journal of Vocational Behavior*, 2004, 64.sz. - p. 24-46.

BOKODI Márta – SZAKÁCS Édua – SZAKÁCS Gábor: *A közszolgálat egyéni teljesítményértékelési rendszere. Módszertani kézikönyv a rendszert alkalmazó értékelő vezetők részére.* - Bp.: Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2012 - p. 6-28.

BOKODI Márta: *Kiválasztás és interjútechnikák.* - Bp.: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. - p. 20-43. letölthető: <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/8602/Teljes%20sz%C3%B6veg%21?sequence=1&isAllowed=y> letöltés ideje: 2022. 01. 29.

BODA Boglárka: *A 90, a 180 és a 360 fokos értékelési formák alkalmazási területeinek jellemzői.* - In. SZAKÁCS G. – SZABÓ Sz. (szerk.): *Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment.* - Bp.: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., 2016. - p. 217-220.

CHANTARA, S., KAEWKUEKOOL,S., KOUL, R.: *Self-Determination Theory and Career aspirations: A Review of literature.* International Conference on Social Science and Humanity. Szingapúr, 2011. - p. 212-216. letölthető: <http://www.ipedr.com/vol5/no2/47-H10141.pdf> letöltés ideje: 2022. 01. 23.

CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály: *Flow – Az áramlat (a tökéletes élmény pszichológiája)*. – Bp.: Akadémiai Kiadó Zrt., 2001. - p. 19-24.

CARSON, M.: *Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback*. -In. *Business Horizons*, 2006. 5.sz - p. 395-402.

DALLOS Andrea, PAPP Gábor, MÜNNICH Ákos: *Az alapkompétenciák vizsgálati módszertanának felülvizsgálata a mentorok számára készítendő kiválasztási eljárásban való alkalmazhatóságra vonatkozó javaslatétel érdekében*. - Bp.: Belügyminisztérium, 2017. 29-69. (kézirat, kiadás alatt)

DECI E. L.: *Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity*. - In. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1972. 22. sz. - p.119-120.

DECI, E. L., CONNELL, J. P., RYAN, R. M.: *Self-determination in a work organization*. - In. *Journal of Applied Psychology*, 1989. 74. sz. - p. 580–590.

DECI, E.L., EGHARARI.,H., PATRICK.,B.C., LEONE D.R.: FACILITATING INTERNALIZATION: *The Self-Determination Theory Perspective*. - In. *Journal of Personality*, 1994. 1. sz. - p.119-142.

DECI, E. L., RYAN, R. M.: *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 2000. 4. sz. - p. 227–268.

DECI, E. L. – SPIEGEL, N. H. – RYAN, R. M. – KOESTNER, R. – KAUFFMAN, M.: *The effects of performance standards on teaching styles: The behavior of controlling teachers*. - In. *Journal of Educational Psychology*, 1982. 74. sz. - p. 852–859.

ERDŐS ÁKOS – MAGASVÁRI ADRIENN – SZABÓ ANDREA: *Új generáció a rendészeti felsőoktatásban*. - In. GAÁL GYULA – HAUTZINGER ZOLTÁN (szerk.): *Gondolatok a rendészettudományból*. - Bp.: Magyar Rendészettudományi Társaság, 2019. - p. 89-102.

ESTRADA M., HERNANDEZ, P. R., SCHULTZ, P. W., HERRERA, J.: *A Longitudinal Study of How Quality Mentorship and Research Experience Integrate Underrepresented Minorities into STEM Careers*. - In. *Life Sciences Education*, 2018. 1. sz. - p.1-13.

FELDMAN, D. C.: *The multiple socialization of organization members.* - In. Academy of Management Review, 1981. 6.sz. - p. 309–318.

FÉNYSZÁROSI ÉVA – SALLAY VIOLA – MATUSZKA BALÁZS – MARTOS TAMÁS: *Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség – személyorientált elemzés.* Magyar Pedagógiai Szemle, 2018. 3-4. sz. - p. 411-434.

FINKELSTEIN, L. M., ALLEN, T. D., RHOTON, L. A.: *An examination of the role of age in mentoring relationships.* - In. Group & Organization Management, 2003. 28. sz. - p. 249-281.

FIRZLY,N., CHAMANDY,M., PELLETIEL,L., LAGACE,M.: *An Examination of Mentors' Interpersonal Behaviors and Mentees' Motivation, Turnover Intentions, Engagement, and Well-Being.* - In. Journal of Career Development, 2021. 1.sz. - p. 1-20.

FLEISCHMAN, E.A., WETROGAN, L.I., UHLMAN, C.E., MARSHALL-MILES J.C: *Development of prototype occupational information network content model* – Utah, Utah Department of Employment Security, 1995. - p. 1-39.

FOWLER, S.: *Motiváció magasabb szinten.* Bp.: HVG Kiadó, 2015. - p. 43-44.

GAGNÉ,M. – DECI, E.L.: *Self-determination theory and work motivation.* - In. Journal of Organizational Behavior, 2005. 26. sz. - p. 331–362.

GRAVES, L. M., CULLEN, K. L., LESTER, H. F., RUDERMAN, M. N., GENTRY, W. A.: *Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences.* - In. Journal of Vocational Behavior, 2015. 2. sz. - p. 42.

GILLESPEE, T.L.: *Internationalizing 360-Degree Feedback: Are Subordinate Ratings Comparable?* - In. Journal of Business and Psychology, 2004. 3.sz. - p. 361-382.

HARDRÉ, P. L., REEVE, J.: *Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: an intervention study.* International Journal of Training and Development, 2009. 3. sz. - p. 165–184.

HARLOW, H. F.: *The nature of love.* - In. American Psychologist, 1958. 13. sz. - p. 673–685.

FARKAS Ferenc: *Az emberi erőforrások fejlesztése.* - In. POÓR József – KAROLINY Mártonné (szerk.): *Emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv.* - Bp.: Complex Kiadó, 2010. - p. 621.

HAUETER, J.A., MACAN, T.A., WINTERC, J.: *Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale.* - In. *Journal of Vocational Behavior*, 2003. 63.sz. - p. 20–39.

HAZAFI Zoltán: *Új közszolgálati életpálya – a közszolgálat fejlesztésének jogi és emberi erőforrás dimenziói.* - In. HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás.* - Bp.: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014. - p. 24.letölthető: [https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/21/dd/1/AROP-2-2-17\\_HU\\_00.pdf](https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/21/dd/1/AROP-2-2-17_HU_00.pdf) letöltés ideje: 2022.01.09.

HAZAFI Zoltán: *A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből.* - In. *Pro Publico Bono* – Magyar Közigazgatás, 2016, 3 .sz. – p. 102.

HEGYI Hella – SZELES Erika: *Kompetenciarendszerek a Magyar Rendőrségen.* - In. HEGYI Hella (szerk.): *Közszolgálat területén alkalmazott kompetenciarendszerek – Összefoglaló tanulmány.* - Bp.: Belügyminisztérium, 2016. - p. 10-14.

HENCZI Lajos: *A felnőttképzési tevékenységek folytató oktatók feladat-és tulajdonság profiljának kompetenciaorientált kidolgozása.* Doktori disszertáció - Bp.: Eötvös Loránd Tudomány Egyetem, Neveléstudományi Doktori Iskola, 2008. - p. 26-28.

HENCZI Lajos – ZÖLLEI Katalin: *Kompetenciamentedzsment.* – Bp.: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., 2007. - p. 5-27.

HUNT, J.W: *Managing People at Work* (3rd ed.). - London, McGraw Hill, 1988. - p. 54 -68.

INZER, L.D. - CRAWFORD,C.D.: *A Review of Formal and Informal Mentoring: Processes, Problems, and Design* - In.: *Journal of Leadership Education*, 2005. 4. sz. - p.31-50.

JANSSEN, S.: *A self-determination theory perspective on mentoring relationship at work.*

Doktori értekezés - Twent, University of Twent, 2015. - p. 59-75. letölthető:

<https://www.semanticscholar.org/paper/A-self-determination-theory-perspective-on-at-work-Janssen/bec2843000c3ccf63ddaf58d75390a3164edc0c0> letöltés ideje: 2022. 01. 23.

JANSEN IN DE WAL, J., DEN BROK, P. J., HOOIJER, J. G., MARTENS, R. L., VAN DEN BEEMT, A.: *Teachers' engagement in professional learning: Exploring motivational profiles.* - In. Learning and Individual Differences, 2014. 5. sz. - p.27–36.

KAISER Tamás (szerk.) *Jó Állam Jelentés 2019 – első változat.* - Bp.: NKE KTI – Kutatásmódszertani és Merésügyi Iroda, 2019. - p.162. letölthető: [https://joallamjelentes.uni-nke.hu/2019\\_pages\\_PDF/Jo\\_Allam\\_Jelentes\\_2019\\_Elso\\_Valtozat.pdf](https://joallamjelentes.uni-nke.hu/2019_pages_PDF/Jo_Allam_Jelentes_2019_Elso_Valtozat.pdf) letöltés ideje: 2022. 01. 15.

KASSER, T., DAVEY, J., RYAN, R. M.: *Motivation and employee–supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting.* - In. Rehabilitation Psychology, 1992. 8. sz. - p. 175–187.

KAPAN, H.: *Promoting Optimal Induction to Beginning Teachers Using Self-Determination Theory.* - In. Original Research, 2021. 1 .sz. - p. 1-14.

KARCSICS Éva: *Versenyképes munkavállaló kompetenciái az Európai Unióban és Magyarországon.* - In. Európai Tükör Külügyminisztérium Folyóírat, 2007. 3.sz. - p.128.

KHAN, A., MASREK, M.N, NADZAR, M.F.: *Analysis of competencies, job satisfaction and organizational commitment as indicators of job performance: A conceptual framework.* - In. Education for Information, 2015. 3.sz. - p. 125-141.

KISS Bernadett : *Mentorok toborzása és kiválasztása.* - In. CSÓKA Gabriella (szerk.): *Javaslat a beillesztést támogató mentori rendszer kiterjesztésére – A kiválasztott pilotszerveknél lefolytatott mentori program tapasztalatait és eredményeit feldolgozó, elemző és értékelő, továbbá a mentori rendszer kiterjesztésének lehetőségeit bemutató jelentés.* - Bp.: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2021. - p. 85-93.

KISS Paszkál: *Diplomás kompetenciaigény és munkával való megelégedettség*. - In. GARAI O., HORVÁTH T., KISS L., SZÉP L., VEROSZTA Zs. (szerk.): *Diplomás Pályakövetés IV. – Frissdiplomások*, 2010. - Bp.: Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., 2010. - p. 105-131. letölthető: [https://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4\\_teljes.pdf](https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4_teljes.pdf) letöltés ideje: 2022. 01. 30.

KLEIN Sándor: *Vezetés- és szervezetszichológia*. - Bp.: SHL Kiadó, 2001. - p. 296.

KLEIN Balázs – KLEIN Sándor: *A szervezet lelke*. - Bp.: SHL Kiadó, 2001. - p. 68 - 95.

KORTE, R.F.: *The Socialization of Newcomers into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes*. - In. International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development (előadás szövege) – Indianapolis, 2007. letölthető: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504550.pdf> letöltés ideje: 2022. 01. 31.

KOPORNYIK Zoltán, KREPELKA Ágnes, SVELTA Erzsébet: *A közszolgálati mentor tevékenysége és feladatai (tréningcsomag)*. - Bp.: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása c. projektben készült kiadvány, 2018. - p. 12-186. letölthető: [https://fejlesztisprogramok.uni-nke-hu/A%20k%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20mentor%20tev%C3%A9kenys%C3%A9ge%20%C3%A9s%20feladatai%20\(tr%C3%A9ningcsomag\).pdf](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/A%20k%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20mentor%20tev%C3%A9kenys%C3%A9ge%20%C3%A9s%20feladatai%20(tr%C3%A9ningcsomag).pdf) letöltés ideje: 2022. 02. 06.

KOZÁK Anita: *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben*. Doktori értekezés - Debrecen, 2014. p. 12-13.

KOZÁK Anita: *A mentori rendszer működési tapasztalatairól - Félig strukturált interjúk vizsgálata magyar és amerikai HR vezetőikkel*. - In. *Munkügyi Szemle*, 2014. 5.sz. - p. 62-70.

KOZÁK Anita – KRAJCSÁK Zoltán: *A munkahelyi beilleszkedést segítő mentoring gyakorlatok és a dolgozói elkötelezettség összefüggései*. - In. *Marketing és Menedzsment*, 2019. 4.sz. - p. 53-61.

KRAM, K. E.: *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985. - p. 26-32.

KRAMER, M.: *Organizational socialization: Joining and leaving organizations*. – Cambridge: Policy Press, 2010. - p. 24 – 49.

KRAUSS Ferenc Gábor: *A pilot program tapasztalatai*. - In. CSÓKA Gabriella (szerk.): *Javaslat a beillesztést támogató mentori rendszer kiterjesztésére – A kiválasztott pilotszerveknél lefolytatott mentori program tapasztalatait és eredményeit feldolgozó, elemző és értékelő, továbbá a mentori rendszer kiterjesztésének lehetőségeit bemutató jelentés*. - Bp.: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2021. - p. 7-25.

KRAUSS Ferenc Gábor, MAGASVÁRI Adrienn, SZAKÁCS Édua: *A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés*. - In. CSÓKA Gabriella - SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II*. - Bp.: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. - p. 12-147.

KRAUSS Ferenc Gábor, MAGASVÁRI Adrienn, SZAKÁCS Édua: *Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez*. - Bp.: KÖFOP - 2.1.5.-VEKOP-16-2016-00001. - p. 21-55.  
letölthető: [https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/M%C3%B3dszertan%20a%20k%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20mentori%20rendszer%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez\\_hiteles%3%ADtett.pdf](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/M%C3%B3dszertan%20a%20k%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20mentori%20rendszer%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez_hiteles%3%ADtett.pdf) letöltés ideje: 2022. 02. 05.

LAWSON, K.: *New employee orientation training*. – Oxford: Elsevier Ltd., 2006 - p. 21-34.

LOUIS, M. R.: *Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*. - In. *Administrative Science Quarterly*, 1980. 25.sz. - p. 226-251.

MALÉT-SZABÓ Erika: *Új közszolgálati életpálya projekt: Egységes közszolgálati vezetői kompetenciarendszer*. - In. HEGYI Hella (szerk.): *Közszolgálat területén alkalmazott kompetenciarendszerek – Összefoglaló tanulmány*. - Bp.: Belügyminisztérium, 2016. - p. 4-8.

MALÉT-SZABÓ Erika: *Mentorok toborzása és kiválasztása – javaslat a munkaerő-tervezés, a toborzás összehangolására, javaslat a kiválasztási eljárásra*. - In. CSÓKA Gabriella (szerk.):

Javaslat a beillesztést támogató mentori rendszer kiterjesztésére – A kiválasztott pilotszerveknél lefolytatott mentori program tapasztalatait és eredményeit feldolgozó, elemző és értékelő, továbbá a mentori rendszer kiterjesztésének lehetőségeit bemutató jelentés. - Bp.: Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2021. - p. 44-49.

MALÉT-SZABÓ Erika: (2014) *Az új belügyminisztériumi vezető-kiválasztási eljárás rövid bemutatása.* - In. Hegedűs J. (szerk.): Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról. - Bp.: Belügyminisztérium, 2014. - p. 60-66.

MALÉT-SZABÓ Erika: *A közzolgálati mentorok kiválasztási módszertana a pilot projekt tapasztalatainak tükrében.* – Nemzeti Közzolgálati Egyetemen megtartott előadás (az előadás diasora) - Budapest, 2019. letölthető: <https://fejlesztisiprogramok.uni-nke.hu/kofop-projektek/kofop-215-vekop-16-2016-00001/letoltheto-anyagok-eloadasok-prezentaciok>  
letöltés ideje: 2022. 01. 30.

MALÉT-SZABÓ Erika: *A kiválasztási munkacsoport legújabb eredményei – út a KOMP rendszertől a KLIR rendszerig.* – In. Új utakon a rendvédelmi HR tevékenység II. (az előadás diasora) - Sópuszta, 2019. letölthető: [http://bmkszf.hu/dokumentum/2747/Dr\\_MaletSzabo\\_Erika\\_KOMPKLIRRenvedelmiHR2msz\\_e.pdf](http://bmkszf.hu/dokumentum/2747/Dr_MaletSzabo_Erika_KOMPKLIRRenvedelmiHR2msz_e.pdf) letöltés ideje: 2022. 01. 30.

MALÉT-SZABÓ Erika: *Kompetenciaalapú kiválasztási eljárások megalapozása a közigazgatásban.* – In. A közigazgatás személyügyi tevékenységeinek változásai a Kormányzati Igazgatási Törvény tükrében – közigazgatási szakmai konferencia II. (az előadás diasora)- Sópuszta, 2019. letölthető: [https://bmprojektek.kormany.hu/download/f/e8/82000/DrMal%C3%A9t-Szab%C3%B3Erika\\_KOMP.pdf](https://bmprojektek.kormany.hu/download/f/e8/82000/DrMal%C3%A9t-Szab%C3%B3Erika_KOMP.pdf) letöltés ideje: 2022. 01. 30.

MALÉT-SZABÓ Erika, HEGYI Hella, HEGEDŰS Judit, SZELES Erika, IVASKEVICS Krisztián: *Rendőri alapkompenciák az egységes közzolgálati alapkompencia rendszer tükrében.* - In. Rendőrségi Tanulmányok, 2018. 1. sz. - p. 16-72.



MALÉT-SZABÓ Erika – TAKÁCS-FEHÉR Mária: *A Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer – a tudomány válasza a rendvédelmi hivatásos állomány alkalmasságvizsgálatának kihívásaira.* - In. Belügyiszemle, 2021. 8. sz. - p. 1385-1409.

MALÉT-SZABÓ Erika, BALÁZS Katalin, KURUCZ Győző, MÜNNICH Ákos: *Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben.* - In. Belügyiszemle, 2021. 8. sz. - p. 1361-1386.

MASLOW, A. H.: *A theory of human motivation.* - In. Psychological Review, 1943. 4. sz. - p. 370-396.

MATISCSÁKNÉ LIZÁK Mariann: *Személyzetbeszerzés: alkalmazás és beillesztés.* -In. MATISCSÁKNÉ Lizák Mariann (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás.* - Bp.: KompLex Kiadó Kft., 2012

MANUEL, J. – HUGHES, J.: *„It Has Always Been My Dream”: Exploring Pre-Service Teachers’ Motivations for Choosing to Teach.* - In. Teacher Development, 2006, 1. sz. - p. 5-24.

MCCCELLAND, D.C.: *Human motivation.* - Cambridge, Cambridge University Press, 1989. - p.10.

MCCCELLAND, D.C.: *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"* Human motivation. – In. American Psychologist, 1973, 1. sz. - p.1 - 14.

MCCLELLAND, D.C. – BURNHAM, D.H.: *Power is a great motivator.* - In. Harvard Business Review. 1976. 2.sz. - p. 100-110.

MCCLELLAND, D.C. – DAILEY, C.: *Improving officer selection for foreign service.* – New York, McBer and Co. 1973. - p. 12-145.

MIRABILE, R.J.: *Everything you wanted to know about competency modeling.* - In. Training and Development, 1997. 8.sz. - p. 73-77.

MISCHEL, W.: *Personality and assessment.* - New York, Wiley, 1968. - p. 23-31.

MOHÁCSI Gabriella: *Kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment.* - In. POÓR József – KAROLINY Mártonné (szerk.): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* - Bp.: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, 2001. - p. 463-491.

MOHÁCSI Gabriella: *Kompetencia modell nemzetközi környezetben.* - In. *Humánpolitika Szemle*, 1996. 11.sz - p. 3-11.

MORAN, C. M., DIEFENDORFF, J. M., KIM, T.-Y., LIU, Z.-Q.: *A profi le approach to self-determination theory motivations at work.*- In. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 3.sz. - p. 354–363.

MÓRÉ Mariann: *A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében.* - In. *VIKEK Közleményei*, 2012, 10. - p. 159–168.

MURRAY, H.A.: *Explorations in Personality.* - Oxford, Oxford University Press, 1938. - p. 64-79.

NEMES Ferenc: *Vezetési ismeretek és módszerek.* – Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó, 2003, - p. 439.

NEMESKÉRI Gyula – PATAKI Csilla: *A HR gyakorlata.* - Bp.: Ergofit Kft., 2007, - p. 47-116.

NORDHAUG, O. – GRONHAUG, K.: *Competences as resources in firms.* – In. *International Journal of Human Resource Management*, 1994. 1.sz. - p. 89–106.

PAKSI-PETRÓ CSILLA: *Utónpótlás-politikai kihívások a közigazgatásban.* - In. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2018. 2.sz. - p. 106-127.

PAKSI B., VEROSZTA ZS., SCHMIDT A., MAGI A., VÖRÖS A., FELVINCZI K.: *Pedagógus – Pálya – Motiváció. Kutatási tapasztalatok a pályamotiváció és a lelki egészség vizsgálata alapján.* - Bp.: Oktatási Hivatal, 2015. - p. 152-188. letölthető:

[https://viselkedeskutato.hu/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=51&lang=hu](https://viselkedeskutato.hu/index.php?option=com_attachments&task=download&id=51&lang=hu) letöltés ideje: 2022. 01. 27.

PAPANASTASIOU, C. – PAPANASTASIOU, E.: *Factors that Influence Students To Become Teachers*. - In. Educational Research and Evaluation (An International Journal on Theory and Practice), 1997,4 sz. - p. 305-316.

PAPULA LÁSZLÓNÉ: A katonai pályaválasztást befolyásoló tényezők empirikus vizsgálata. Doktori disszertáció - Bp.: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, 2013. - p. 73-91.

POÓR József: *Munkakör- és kompetenciaelemzés*. - In. POÓR József – KAROLINY Mártonné (szerk.): Emberi erőforrásmenedzsment kézikönyv. - Bp.: Complex Kiadó, 2010. - p. 165.-195.

RADEL, R., PELLETIER, L. G., SARRAZIN, P., MILYAVSKAYA, M.: *Restoration process of the need for autonomy: The early alarm stage*. – In. Journal of Personality and Social Psychology, 2011. 5. sz - p. 919–934.

RAGNIS, B.R. – KRAM, K.E.: *The Roots and Meaning of Mentoring*. - In. RAGNIS, B.R. – KRAM, K.E. (szerk.): The handbook of mentoring at work - Theory, research, and practice. – California: Sage Publications, 2007. - p. 17-21.

RAYNER, G. – PAPAKONSTANTINOY, T.: *The use of self-determination theory to investigate career aspiration, choice of major academic achievement of tertiary science students*. - In. International Journal of Science Education, 2020. 10. sz. - p. 2-18.

REIS, H. T., SHELDON, K. M., GABLE, S. L., ROSCOE, J., RYAN, R. M.: *Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness*. - In. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2000. 4.sz. - p. 419–435.

ROBBINS, S.P.: *Organizational Behavior* (6th. ed.). - Prentice Hall International, 1993. - p. 206.

RUSSO, J. A.: *Onboarding – The Right Way: 13 Strategies to Greatly Accelerate New Employee Impact in your Organization*. – USA, Russo Business Consulting, 2014. - p. 65.

RYAN, R.M. – DECI, E. L.: *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. - In. *American Psychologist*, 2000. 1. sz - p. 68-78.

RYAN, R.M. – DECI, E. L.: *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, Guilford Press, 2017. - p. 134-137.

RYAN, R. M., SHELDON, K. M., KASSER, T., DECI, E. L.: *All goals were not created equal: an organismic perspective on the nature of goals and their regulation*. - In: GOLLWITZER, P.M.-

SLEMP, G.R., KERN, M.L., PATRICK, K.J., RYAN R.M.: *Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review*. – In. *Motivation and Emotion*, 2018. 2. sz. - p. 706-724.

SPENCER, L.J. – SPENCER S.M.: *Competence at Work*. - New York, John Wiley and Sons Inc., 1993.

SVEIBLY, K.E.: *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. - Bp.: KPMG Consulting – KJK Kerszöv., 2001. - p. 42-69.

SZABÓ Szilvia: *Kompetencialapú emberierőforrás-gazdálkodás*. - Bp.: Nemzeti Közszerológati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2014. - p. 4-39.

SZABÓ Szilvia: *The employer brand as tool for the generation management in public sector*. – In. EKONOMSKI, F. S. (szerk.): *XXII International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management: proceedings*. - Subotica, 2017. - p. 601-606.

SZAKÁCS Édua: *Diplomás pályakezdők vagy pályaelhagyók a közszolgálatban*. – In. *HR és munkajog*, 2015, 3 .sz. - p. 37-39.

SZAKÁCS Édua: *Összegző jelentés a közszolgálati mentoráltak elégedettségmérésnek eredményéről*. Bp.: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása c. projektben készült kiadvány, 2020. - p. 3-17. letölthető: <https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni->

[nke-](#)

[hu/El%C3%A9gedetts%C3%A9g\\_m%C3%A9r%C3%A9s\\_mentor\\_pilot\\_%C3%B6sszefoglal%C3%B3%20jelent%C3%A9s.pdf](https://elgedetts.mrmentor_pilot_bsszefoglal%20jelent%9s.pdf) letöltés ideje: 2022. 02. 06.

SZAKÁCS Édua: *A mentori rendszer céljainak és alapelveinek értékelése, javaslat azok megerősítésére, illetve módosítására.* - In. CSÓKA Gabriella (szerk.): *Javaslat a beillesztést támogató mentori rendszer kiterjesztésére – A kiválasztott pilotszerveknél lefolytatott mentori program tapasztalatait és eredményeit feldolgozó, elemző és értékelő, továbbá a mentori rendszer kiterjesztésének lehetőségeit bemutató jelentés.* - Bp.: Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2021. - p. 31-36.

SZAKÁCS Gábor: *A közzolgálati szervezetek vezetési és irányítási rendszerei.* - In. SZAKÁCS Gábor – STRÉHLI-KLOTZ Gerorgina (szerk.): *A közzolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon.* - Bp.: Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2018. - p. 91-114.

SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közzolgálat mentori rendszerének kialakításához.* - Bp.: Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., 2015. - p. 32.

SZAKÁCS Gábor: *A mentori rendszerek lehetséges irányai.* - Bp.: Belügyminisztériumban megtartott előadás diásora., 2015. letölthető: [https://bmprojektek.kormany.hu/download/9/f9/51000/%81ROP2217\\_Mentori\\_rendszer\\_kialak%C3%ADt%C3%A1s%C3%A1nak\\_koncepci%C3%B3ja.pdf](https://bmprojektek.kormany.hu/download/9/f9/51000/%81ROP2217_Mentori_rendszer_kialak%ADt%Als%Alnak_koncepci%B3ja.pdf) letöltés ideje: 2022. 02. 01.

SZAKÁCS Gábor: *Közzolgálati teljesítménymenedzsment – A teljesítménymenedzsment humán folyamata.* - Bp.: Nemzeti Közzolgálati Egyetem – Közigazgatási és Továbbképzési Intézet, 2014 - p. 5-13.

SZAKÁCS Gábor: *Munkakör alapú emberierőforrás-gazdálkodás intézményesítésének gyakorlata a magyar közzolgálatban.* – In. Gáspár Mátyás - Szakács Gábor (szerk.): *Munkakör alapú humán erőforrás gazdálkodás intézményesítésének nemzetközi gyakorlata (ország tanulmányok)* - Bp.: Nemzeti Közzolgálati Egyetem – Közigazgatási és Továbbképzési Intézet, 2020 - p. 14-64.

SZELESTEY Judit: *Kompetencia modul*. - In: Összefoglaló tanulmány a kompetencia alapú HR-rendszer alkalmazásához. – Bp.: Duna Palota Kulturális Kht. kiadója, 2007.

TOEGEL, G., CONGER, J.A.: *360-Degree Assessment: Time For Reinvention*. - In. Academy of management learning and education, 2003.3.sz. - p. 297-311.

TRAUTMANN, M., VOELCKER-REHAGE, C., GODDE, B.: *Fit between workers' competencies and job demands as predictor for job performance over the work career*. - In. Journal of Labor Market Research, 2011. 6. sz. - p. 339-347.

VAN DEN BERGHE, L., SOENENS, B., AELTERMAN, N., CARDON, G., TALLIR, I. B., HAERENS, L.: *Within-person profiles of teachers' motivation to teach: Associations with need satisfaction at work, need-supportive teaching, and burnout*. - In. Psychology of Sport and Exercise, 2014. 4. sz. - p. 407–417.

VAN DEN BROECKL, A., VANSTEENKISTE, M., DE WITTEL H., SOENENS, B., LENS, W.: *Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale*. - In. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010. 3.sz. - p. 981–1002.

VAN MAANEN, J. - SCHEIN, E. H.: *Toward a theory of organizational socialization*.- In. Research in Organizational Behavior, 1979. 1. sz. - p. 209-264.

VERESNÉ SOMOSI Mariann: *Alapvető képesség: a szervezeti és egyéni képesség fejlesztése*. - In. Magyar Minőség, 2011, 5.sz. - p. 11–20.

WATT, H. M. G. – RICHARDSON, P.W.: *Motivational factors influencing teaching as a career choice: Development and validation of the FIT-Choice Scale*. - In. Journal of Experimental Education, 2007, 3.sz. - p.167-202.

WEN-HWA K.: *The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan*. - In. International Journal of Hospitality Management, 2012. 3.sz. - p. 1004 – 1011.

WESTWOOD, R.: *New employee orientation*. - ASTD Press, 2005. - p. 36 - 72.

WHITE, R. W.: *Motivation reconsidered: the concept of competence*. - In. *Psychological Review*, 1959. 66. sz. - p. 297–333.

## **Jogszabályok és egyéb források**

*Adminisztratív adatbázisok egyesítése 2020*. - Bp.: DPR, 2021. letölthető:

<https://www.diplomantul.hu/adminisztrativ-adatbazisok-egyesitese>

[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0159.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0159.html) letöltés ideje: 2022.01.09.

*Diplomás pályakezdekők a versenyszektorban, Gazdasági- és Vállalkozáselemző Intézet kutatásának záró tanulmánya*. - Bp.: Gazdasági- és Vállalkozáskutató Intézet, 2011. letölthető:

**Hiba! A hiperhivatkozás érvénytelen.**[gvi.hu/kutatasaink/diplomasok](http://gvi.hu/kutatasaink/diplomasok) letöltés ideje: 2022. 01. 30.

*Key competencies for lifelong learning*. Az Európai Unió ajánlása. 2019. - p. 3-16. letölthető:

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en> letöltés ideje: 2022.01.28.

*Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020*. - Bp.: 2014. - p. 60-61.

letölthető: <https://2015->

[2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) letöltés ideje: 2022.01.09.

*KÖFOP-2.1.5–VEKOP-16-2016-00001 – A versenyképes közszolgálat személyzeti*

*utánpótlásának stratégiai támogatása*. Pályázati felhívás – Bp.: Irányító Hatóság, 2016. 6-

14.p. letölthető: <https://www.palyazat.gov.hu/kfop-215-vekop-16-a-versenykpes-kzszolglat-szemlyzeti-utnptlsnak-stratgiai-tmogatsa#> letöltés ideje: 2022. 01. 15.

*KÖFOP-2.1.5–VEKOP-16-2016-00001 – A versenyképes közszolgálat személyzeti*

*utánpótlásának stratégiai támogatása*. Bemutató kiadvány (2017). – Bp.: Nemzeti

Köszolgáltatási Egyetem, 2017. 6-7.p. letölthető: [https://fejlesztisiprogramok.uni-](https://fejlesztisiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisiprogramok-uni-nke-hu/K%C3%96FOP%202-1-)

[nke.hu/document/fejlesztisiprogramok-uni-nke-hu/K%C3%96FOP%202-1-5%20Bemutat%C3%B3%20kiadv%C3%A1ny.pdf](https://fejlesztisiprogramok.uni-nke.hu/K%C3%96FOP%202-1-5%20Bemutat%C3%B3%20kiadv%C3%A1ny.pdf) letöltés ideje: 2022. 01. 15.

Programkövetelmények a szakmai képzések megújuló rendszerében. – Bp.: az Innovatív Képzés Támogató Központ kiadványa, 2021. letölthető: <https://szakkesites.ikk.hu/> letöltés ideje: 2022. 01. 29.

*Üres álláshelyek száma és aránya nemzetgazdasági áganként, negyedévente – Központi Statisztikai Hivatal adattáblája.* - Bp.: KSH, 2021. letölthető:

[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0159.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0159.html) letöltés ideje: 2022.01.09.

**2018. évi CXV. törvény** - A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény és más kapcsolódó törvények módosításáról

**2018. évi CXXV. törvény** - Kormányzati igazgatásról



## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: KÖFOP 2.1.5. projekten belül az Integrált emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer kialakítása c. alprojekt célterületei .....	10
2. ábra: Az empirikus kutatás elméleti kerete: kompetenciák – motiváció – direkt és indirekt szervezeti hatások.....	21
3. ábra: Motivációs állapotok az öndeterminációs elmélet alapján.....	29
4. ábra: Motivációs módok az egyes motivációs profilokban .....	38
5. ábra: Pszichológiai alapszükségletek a motivációs profilokban.....	39
6. ábra: A motivációs profilok átlagpontjai az élet- és a munkaelégedettség skálán .	40
7. ábra: Az egyes motivációs profilok munkahelyváltási szándékának átlagértékei..	40
8. ábra: A mentorok szükséglet-támogató és szükséglet-gátló viselkedésének hatása az autonóm motivációra .....	48
9. ábra: A pedagógushallgatók és gyakorló pedagógusok pályamotivációja a szabályozási módok szerint rendezve .....	54
10. ábra: A kompetencia összetevői és azok egymáshoz való viszonya .....	63
11. ábra: A kompetenciatípusok a kompetencia kiterjedtsége szerint.....	65
12. ábra: Az elvárt és a valós kompetenciák egymáshoz való viszonya – kompetenciamegfelelés, kompetenciadeficit és kompetenciaszufficit.....	70
13. ábra: Az NKE nappalis és levelezős válaszadóinak létszáma korcsoportok szerint	123
14. ábra: A vizsgált pályamotivációs tényezők átlagai a közigazgatási szervezetek munkatársainak és az NKE ÁNTK hallgatóinak értékelése alapján .....	137
15. ábra: A vizsgált pályamotivációs tényezők rangátlagai a közigazgatási szervezetek munkatársainak és az NKE ÁNTK hallgatóinak értékelése alapján – Kruskal–Wallis-próba eredménye.....	138
16. ábra: Motivációs módok átlagai a közigazgatási szervezetek munkatársainak és az NKE ÁNTK hallgatóinak értékelése alapján.....	139
17. ábra: A közigazgatási pálya iránti érdeklődés megítélése az NKE ÁNTK hallgatóinak körében – a válaszok átlaga a teljes vizsgálati körben, illetve a levelező és a nappali tagozatokon .....	141
18. ábra: A közigazgatási pálya iránti érdeklődés megítélése a megkérdezett hallgatói korcsoportok körében – a válaszok rangátlaga alapján .....	142

19. ábra: Pályamotivációs tényezők megítélése az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatóinak körében– a válaszok rangátlaga alapján.....	143
20. ábra: Pályamotivációs tényezők megítélése az NKE ÁNTK hallgatóinak korcsoportjaiban – a válaszok rangátlaga alapján .....	144
21. ábra: Motivációs típusok az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatóinak körében .....	147
22. ábra: Motivációs típusok korcsoportok szerinti megoszlása .....	148
23. ábra: A pszichológiai alapszükségletek kielégítését támogató szervezeti tényezők értékelése a szakmai gyakorlat alapján – a válaszok átlaga az NKE ÁNTK hallgatóinak körében	150
24. ábra: A pszichológiai alapszükségletek kielégítését támogató szervezeti légkör érzékelése a szakmai gyakorlat során – a vizsgált változók összerendezett átlagai az NKE ÁNTK hallgatóinak válasza alapján .....	151
25. ábra: A pályamotivációs tényezők megítélése az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban dolgozók körében – a vizsgált változók rangátlagai alapján .....	153
26. ábra: A pályaelhagyás feltételezett okainak értékelése a közigazgatási szervezetek válaszadóinak körében – a vizsgált változók átlagai alapján .....	155
27. ábra: A pályaelhagyás feltételezett okainak összehasonlítása az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás területein – a válaszok rangátlaga alapján .....	156
28. ábra: A válaszadók által feltételezett szervezeti kompetenciaelvárások átlagai a teljes vizsgálati körben.....	158
29. ábra: A közigazgatási szervezetek által elvárt kompetenciaszintek összehasonlítása a közigazgatási szervezetek kitöltői és az NKE ÁNTK hallgatói által adott értékelések alapján – a válaszok rangátlagai.....	159
30. ábra: A pályakezdők kompetenciáinak értékelése és önértékelése – a válaszok rangátlaga alapján.....	160
31. ábra: Szervezeti kompetenciaelvárások viszonyulása a pályakezdők kompetenciáinak értékeléséhez és önértékeléséhez – a válaszok átlaga alapján.....	161
32. ábra: A kompetenciamegfelelés vizsgálata az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatóinak körében a megkérdezettek által feltételezett szervezeti kompetenciaelvárások és a kompetencia-önértékelések alapján – a válaszok rangátlaga alapján .....	162
33. ábra: A kompetencia-önértékelések megoszlása korcsoportonként – a válaszok rangátlaga alapján.....	164
34. ábra: A 25 év alattiak kompetencia-önértékelésének összehasonlítása az általuk feltételezett szervezeti kompetenciaelvárásokkal – a válaszok rangátlaga alapján.....	165

35. ábra: Kompetenciaprofilok az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatóinak körében .....	168
36. ábra: Kompetenciaprofilok összehasonlítása a vizsgált korcsoportokban .....	169
37. ábra: A mentori program belső motivációt erősítő hatásának értékelése a részt vevő mentorok és mentoráltak szerint.....	178
38. ábra: A belső motiváció, mint a mentori program előnye és hátránya – a mentorok és a mentoráltak válaszainak százalékos megoszlása.....	179
39. ábra: A mentorok tevékenységének és hozzáállásának értékelése – a mentoráltak válaszainak átlaga alapján .....	180
40. ábra: A mentorok erősségei és fejlesztendő területei – a mentoráltak válaszainak százalékos megoszlása.....	181
41. ábra: Az aktív és a támogató beillesztés értékelése a mentorálási naplók alapján	183
42. ábra: A vezetők és a munkatársak támogató hozzáállásával való elégedettség – a mentorok és a mentoráltak válaszainak átlaga alapján .....	185
43. ábra: Az alapkompenciák fejlesztésével kapcsolatos célok teljesülése a mentorálási naplók szerint .....	189
44. ábra: A közszolgálati alapkompenciák fejlődésének értékelése 1–5-ig terjedő Likert-skálán.....	191
45. ábra: A kutatás magyarázó modelljének módosított változata .....	193

# TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Empirikus vizsgálati módszerek .....	16
2. táblázat: Motivációs módok a szervezeti működésben.....	34
3. táblázat: A mentori programok hatása a pszichológiai alapszükségletek kielégítésére	45
4. táblázat: Motivációs módok és pályaválasztási tényezők.....	51
5. táblázat: Motivációs módok megjelenése a vizsgált hallgatók pályaválasztásának szöveges indoklásában .....	55
6. táblázat: Motivációs módok megjelenése a vizsgált hallgatók pályaválasztásának szöveges indoklásában .....	56
7. táblázat: Pályakezdők kompetenciafaktorainak együtt járása a munkahelyi megelégedettséggel – DPR kutatási eredményei alapján ( $p=0,05$ ) .....	73
8. táblázat: A szervezeti kompetenciák meghatározásának és a munkatársi kompetenciák mérésének és értékelésének legfontosabb módszerei.....	74
9. táblázat: Kompetenciamérések és kompetenciamodellek a közszolgálatban – történeti áttekintés.....	79
10. táblázat: Egységes közszolgálati alapkompenciák .....	83
11. táblázat: A mentorálás funkcióihoz kapcsolódó feladatok .....	93
12. táblázat: A közszolgálati mentori program folyamata.....	105
13. táblázat: A pályamotiváció és a közszolgálati alapkompenciák témaköreit leíró szempontok az NKE ÁNTK hallgatóinak körében végzett kérdőíves kutatás mérőeszközében (1. melléklet).....	118
14. táblázat: Az egyes motivációs módokhoz kapcsolt függő változók az NKE ÁNTK hallgatóinak körében felvett kérdőíves vizsgálatban (1. melléklet) .....	119
15. táblázat: A pszichológiai alapszükségletek szervezeti támogatását leíró állítások az NKE ÁNTK hallgatóinak körében felvett kérdőíves vizsgálatban (1. melléklet) .....	121
16. táblázat: A pályamotiváció és a közszolgálati alapkompenciák témaköreit leíró szempontok a közszolgálati szervezetekben végzett kérdőíves kutatás mérőeszközében (2. melléklet).....	125
17. táblázat: Az egyes motivációs módokhoz kapcsolt függő változók a közszolgálati szervezetek körében felvett kérdőíves vizsgálatban (2. melléklet) .....	126
18. táblázat: Az egyes motivációs módok megvalósulását akadályozó függő változók a közszolgálati szervezetek körében felvett kérdőíves vizsgálatban (2. melléklet) ....	127

19. táblázat: A mentori és a mentorálti kérdőívek témakörei és az azokat leíró szempontok az elégedettségmérő kérdőívekben (3. melléklet és 4. melléklet).....	130
20. táblázat: Az aktív és a támogató beillesztés értékelésének témakörei és az azokat leíró szempontok a közigazgatási mentori program mentorálási naplójában (5. mellékletek)	133
21. táblázat: Faktoranalízis az NKE ÁNTK hallgatói által értékelt motivációs tényezők alapján .....	145
22. táblázat: A közszolgálati pálya iránti érdeklődés és a motivációs típusok korrelációja az NKE ÁNTK hallgatóinak körében .....	149
23. táblázat: A kompetencia-önértékelések faktoranalízise .....	166
24. táblázat: A motivációs típusok és a kompetencia-önértékelések korrelációja ...	172
25. táblázat: A kompetenciaprofilok és a pályamotivációs tényezők korrelációja...	173
26. táblázat: A kompetenciaprofilok korrelációja a közigazgatási pálya iránti érdeklődéssel .....	175
27. táblázat: A motivációs típusok és a kompetenciaprofilok korrelációja.....	176
28. táblázat: A mentor–mentorált kapcsolat jellemző jegyei a mentorok szöveges visszajelzései alapján.....	184
29. táblázat: A mentori folyamat céljai a mentorálási naplók alapján.....	187
30. táblázat: Közszolgálati alapkompentenciák fejlesztésével kapcsolatos célok.....	188

# MELLÉKLETEK

## 1. MELLÉKLET – AZ NKE ÁNTK HALLGATÓINAK KÖRÉBEN FELVETT KÉRDŐÍV

### **Igényfelmérő kérdőív a szakmai gyakorlat megújítását és az NKE ÁNTK hallgatóinak karriertámogatását célzó program megalapozásához**

A következő igényfelmérő kérdőív a Nemzeti Közsolgálati Egyetem és a Belügyminisztérium konzorciumi partnerségében megvalósuló KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16. azonosító számú „*A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projektjének „*A pályakezdekők beillesztését segítő mentori rendszer*” című alprojektjéhez kapcsolódik. Az alprojekt célja a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdekők munkahelyi beillesztésének és szervezeti integrációjának támogatása.

**A kérdőív segítségével az NKE ÁNTK szakmai gyakorlati rendszerének megújításával valamint a kar hallgatóinak karriertámogatását célzó program kialakításával kapcsolatos igényeket és elképzeléseket vizsgáljuk.**

Ön az igényfelmérő kérdőív kitöltésével nagyban hozzájárulhat a szakmai gyakorlati rendszer megújításához valamint a hallgatói karriertámogatást célzó program kialakításához. A kérdőívek feldolgozása és értékelése anonim módon történik, a kitöltő személyéhez nem köthető.

A kérdőív kitöltése kb. **20-25 percet** vesz igénybe.

Amennyiben kérdése vagy problémája van a kitöltéssel kapcsolatban, kérjük, hogy keresse **Pethe Adrienn**t a következő elérhetőségeken:

**email:** [pethe.adrienn@vtki.uni-nke.hu](mailto:pethe.adrienn@vtki.uni-nke.hu)

**telefonszám:** +36-30-176-66-97

Segítő közreműködését előre is köszönjük!

## A KITÖLTŐ ADATAI

<b>1. Az Ön neme (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Férfi	
Nő	
<b>2. Az Ön életkora (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
20 évnél fiatalabb – 25 éves	
26-35 év	
36-50 év	
50 évnél idősebb	
<b>3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Felsőfokú egyetemi (Ma, Msc, osztatlan egyetemi képzés)	
Felsőfokú főiskolai (Ba, Bsc, osztatlan főiskolai képzés)	
Középfokú (érettségi)	
<b>4. Milyen tagozaton tanul? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Nappali	
Levelező	
<b>5. Jelenleg az Nemzeti Közszolgáti Egyetem melyik szakán tanul? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Közigazgatás-szervező alapképzés	
Közgazdálkodás- és közpolitika mester szak	
Közigazgatási mesterképzési szak	
Nemzetközi tanulmányok mesterképzési szak	
Nemzetközi közszolgálati kapcsolatok mesterképzési szak	
International Public Service Relations mesterképzési szak	
Kormányzás és vezetés mesterképzési szak	
Kiberbiztonsági mesterképzési szak	
Fejlesztéspolitikai programmenedzsment mesterképzési szak	
Államtudományi osztatlan mesterképzési szak	
<b>6. Jelenleg melyik évfolyamon tanul? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Első	
Másod	
Harmad	
Negyed	
Ötöd	
<b>7. Teljesítette-e már a szakmai gyakorlatot? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Igen, már teljesítettem az egész szakmai gyakorlatot	
Részben már teljesítettem a szakmai gyakorlatot	
Ebben a félévben teljesítem a szakmai gyakorlatot	
A szakmai gyakorlatot munkatapasztalattal váltottam ki	

Nem, még nem teljesítettem a szakmai gyakorlatot	
<b>8. Ha már részt vett szakmai gyakorlaton, akkor hol teljesítette azt?</b> (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) <i>(Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 7-es kérdésben az első három opciót jelölte a kitöltő)</i>	
Az NKE-vel szerződéses viszonyban álló szakmai gyakorló helyek egyikén (olyan szervezetnél, amely szerepel az NKE által ajánlott fogadó intézmények listáján)	
Egyénileg választott szakmai gyakorló helyen (olyan szervezetnél, amely nem szerepel az NKE által ajánlott fogadó intézmények listáján)	
<b>9. Ha már részt vett szakmai gyakorlaton, akkor milyen típusú szervezetben teljesítette azt?</b> (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) <i>(Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 7-es kérdésben az első három opciót jelölte a kitöltő)</i>	
Közigazgatási szervezet	
Rendvédelmi szervezet	
Honvédelmi szervezet	
A közszféra más területén működő szervezet (pl. egészségügy, közoktatás)	
Non-profit szervezet	
Versenyszektorban működő szervezet	

## A PÁLYAMOTIVÁCIÓ ÉS A SZAKMAI GYAKORLAT KAPCSOLATA

<b>10. Mennyire találta vonzónak a közigazgatási pályát az egyetem és a szakmai gyakorlat megkezdése előtt, illetve mennyire találja azt vonzónak most?</b> (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)	
Az egyetem megkezdése előtt	4 - teljes mértékben
	3 - meglehetősen
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat megkezdése előtt	4 - teljes mértékben
	3 - meglehetősen
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Jelenleg	4 - teljes mértékben
	3 - meglehetősen
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
<b>11. A diploma megszerzését követően mennyire szeretne a közigazgatásban elhelyezkedni VAGY továbbra is a közigazgatásban dolgozni?</b> (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)	
Kizárólag a közigazgatásban szeretnék elhelyezkedni/tovább dolgozni	
Lehetőség szerint a közigazgatásban szeretnék elhelyezkedni/tovább dolgozni	
Csak akkor szeretnék a közigazgatásban szeretnék elhelyezkedni/tovább dolgozni, ha más lehetőségem nem lesz	



Semmiképpen sem szeretnék a közigazgatásban elhelyezkedni/tovább dolgozni	
<b>12. Miért szeretne a közigazgatásban elhelyezkedni vagy tovább dolgozni?</b> (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!) <i>(Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 11-es kérdésben az első két opciót jelölte a kitöltő)</i>	
Érdekesnek találom a munka jellegét	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Biztos állásnak tartom	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Jó karrierépítési lehetőséget látok közigazgatásban.	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Jó lehetőséget látok a kapcsolatépítésre.	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Kedvezőnek találom a béreket és az egyéb juttatásokat.	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Kedvezőnek tartom a munkaidő-beosztást	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
A szakmai gyakorlat során megtetszett a munka	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Családomban többen választották a közigazgatási pályát, ezt a példát követtem.	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Kedvezőnek tartom a munkakörnyezetet	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Belső elkötelezettséget érzek a közszféra iránt	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Látom a szakmai fejlődés lehetőségét	4 - teljes mértékben jellemző

	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Vonzó számomra a közigazgatási szervezetek presztízse, társadalmi megítélése	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Végzettségemmel csak a közigazgatásban tudok elhelyezkedni	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
<b>13. Hogyan hatottak az Ön pályamotivációjára a szakmai gyakorlat során szerzett tapasztalatai? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) <i>(Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 7-es kérdésben az első három opciót jelölte a kitöltő)</i></b>	
A szakmai gyakorlat hatására erőteljesen növekedett a közigazgatási pálya iránti motivációm.	
A szakmai gyakorlat hatására növekedett a közigazgatási pálya iránti motivációm.	
A szakmai gyakorlat hatására csökkent a közigazgatási pálya iránti motivációm.	
A szakmai gyakorlat hatására jelentősen csökkent a közigazgatási pálya iránti motivációm.	
A szakmai gyakorlat nem befolyásolta a közigazgatási pálya iránti motivációm.	
<b>14. Az alábbi tényezők mennyire erősítették az Ön szakmai motivációját a szakmai gyakorlat során? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!) <i>(Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 14-es kérdésben az első két opciót jelölte a kitöltő)</i></b>	
Az elvégzendő munka jellege	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
A munkatársak hozzáállása, támogatása	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
A vezető hozzáállása, támogatása	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
A munkakörülmények	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevéssé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
A munkaidő-beosztás	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző

	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Az ügyfelekkel való kapcsolat	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Egyéb, mégpedig:	<i>(Szabad szavas válasz)</i>
<b>15. Az alábbi tényezők mennyire csökkentették az Ön szakmai motivációját a szakmai gyakorlat során? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!) <i>(Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 14-es kérdésben a második két opciót jelölte a kitöltő)</i></b>	
Az elvégzendő munka jellege	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
A munkatársak hozzáállása, támogatása	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
A vezető hozzáállása, támogatása	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
A munkakörülmények	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
A munkaidő-beosztás	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Az ügyfelekkel való kapcsolat	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Egyéb, mégpedig:	<i>(Szabad szavas válasz)</i>

## KÖZSZOLGÁLATI KOMPETENCIÁK ÉS AZOK FEJLESZTÉSE A SZAKMAI GYAKORLAT SORÁN

**16. Megítélése szerint a közigazgatásban elhelyezkedő pályakezdőknek mennyire kellene rendelkeznie az alábbi kompetenciákkal? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)**

Döntési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Együttműködési készség és csapatmunka	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Érzelmi intelligencia (a saját és mások érzelmeinek felismerése és megfelelő kezelése)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Felelősségvállalás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Határozottság, magabiztosság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Hatékony munkavégzés (a munkavégzéshez szükséges szakmai ismeretek és azok gyakorlati alkalmazása)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Kommunikációs képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Konfliktuskezelési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Önállóság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Problémamegoldó képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Pszichés terhelhetőség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan

	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Szabálykövetés és fegyelmezettség	1 - egyáltalán nem
<b>17. Megítélése szerint mennyire támogatta az egyetemi képzés az alábbi kompetenciák fejlődését? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)</b>	
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Döntési képesség	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Együttműködési készség és csapatmunka	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
Érzelmi intelligencia (a saját és mások érzelmeinek felismerése és megfelelő kezelése)	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Felelősségvállalás	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Határozottság, magabiztosság	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
Hatékony munkavégzés (a munkavégzéshez szükséges szakmai ismeretek és azok gyakorlati alkalmazása)	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Kommunikációs képesség	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Konfliktuskezelési képesség	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Önállóság	1 - egyáltalán nem

Problémamegoldó képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Pszichés terhelhetőség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Szabálykövetés és fegyelmezettség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
<b>18. Megítélése szerint mennyire támogatta a szakmai gyakorlat az alábbi kompetenciák fejlődését? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!) <i>(Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 7-es kérdésben az első három opciót jelölte a kitöltő)</i></b>	
Döntési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Együttműködési készség és csapatmunka	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Érzelmi intelligencia (a saját és mások érzelmeinek felismerése és megfelelő kezelése)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Felelősségvállalás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Határozottság, magabiztosság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Hatékony munkavégzés (a munkavégzéshez szükséges szakmai ismeretek és azok gyakorlati alkalmazása)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Kommunikációs képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Konfliktuskezelési képesség	4 - teljes mértékben

	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Önállóság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Problémamegoldó képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Pszichés terhelhetőség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Szabálykövetés és fegyelmezettség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
<b>19. Az alábbi kompetenciatételek közül melyiken lett volna szüksége több támogatásra az egyetemi képzés során? Tegye sorrendbe az alábbi kompetenciatételeket. Kezdje a legfontosabbal!</b>	
Szakmai kompetenciák (szakmai ismeretek elsajátítása és azok alkalmazása a gyakorlatban)	
Társas kompetenciák (a hatékony munkavégzéshez szükséges szociális készségek és képességek - pl. együttműködés, kommunikáció)	
Egyéni kompetenciák (a hatékony munkavégzést támogató személyes készségek és képességek – pl. prezentációs készség, problémamegoldás, időgazdálkodás)	
<b>20. Az alábbi kompetenciatételek közül melyiken lett volna szüksége több támogatásra a szakmai gyakorlat során? Tegye sorrendbe az alábbi kompetenciatételeket. Kezdje a legfontosabbal! (Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 7-es kérdésben az első három opciót jelölte a kitöltő)</b>	
Szakmai kompetenciák (szakmai ismeretek elsajátítása és azok alkalmazása a gyakorlatban)	

Társas kompetenciák (a hatékony munkavégzéshez szükséges szociális készségek és képességek - pl. együttműködés, kommunikáció)	
Egyéni kompetenciák (a hatékony munkavégzést támogató személyes készségek és képességek – pl. prezentációs készség, problémamegoldás, időgazdálkodás)	
<b>21. Megítélése szerint Ön mennyire rendelkezik az alábbi kompetenciákkal? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)</b>	
Döntési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Együttműködési készség és csapatmunka	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Érzelmi intelligencia (a saját és mások érzelmeinek felismerése és megfelelő kezelése)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Felelősségvállalás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Határozottság, magabiztosság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Hatékony munkavégzés (a munkavégzéshez szükséges szakmai ismeretek és azok gyakorlati alkalmazása)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Kommunikációs képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Konfliktuskezelési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Önállóság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé



	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Problémamegoldó képesség	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Pszichés terhelhetőség	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Szabálykövetés és fegyelmezettség	1 - egyáltalán nem

## A SZAKMAI GYAKORLAT ÉRTÉKELÉSE

*(Ezt a szakaszt akkor kell kitölteni, ha a 7-es kérdésben az első három opciót jelölte a résztvevő)*

<b>22. Mennyire ért egyet a szakmai gyakorlattal kapcsolatos alábbi állításokkal? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)</b>	
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Felelősségteljes, a felkészültségemnek megfelelő feladatokat kaptam	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
A munkatársak nyitottan, támogatóan álltak hozzám	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
A vezető nyitottan, támogatóan állt hozzám	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
A szakmai gyakorlat alkalmas volt az elméletben tanult kipróbálására és a tényleges tapasztalatszerzésre	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Éreztem, hogy tudatosan odafigyelnek rám, támogatnak és fejlesztenek	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
Rendszeres és jól strukturált visszajelzéseket kaptam a fejlődésemről	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben

A szakmai gyakorlat összeegyeztethető volt az egyetemi kötelezettségeimmel	3 - átlagosan	
	2 - kevéssé	
	1 - egyáltalán nem	
Egyenrangú kollégának éreztem magam	4 - teljes mértékben	
	3 - átlagosan	
	2 - kevéssé	
	1 - egyáltalán nem	
A szakmai gyakorlat során motiváltak éreztem magam	4 - teljes mértékben	
	3 - átlagosan	
	2 - kevéssé	
	1 - egyáltalán nem	
A szakmai gyakorlat az egyetemi képzés szerves része. Az elméleti képzés és a gyakorlat szorosan összekapcsolódnak.	4 - teljes mértékben	
	3 - átlagosan	
	2 - kevéssé	
	1 - egyáltalán nem	
A szakmai gyakorlat jó referencia későbbi munkavállalásomhoz	4 - teljes mértékben	
	3 - átlagosan	
	2 - kevéssé	
	1 - egyáltalán nem	
Az egyetem és a szakmai gyakorló hely között szoros együttműködés volt	4 - teljes mértékben	
	3 - átlagosan	
	2 - kevéssé	
	1 - egyáltalán nem	
<b>23. Volt-e a szakmai gyakorlat során mentora, akit megbíztak az Ön támogatásával, fejlesztésével, beilleszkedésének segítségével? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>		
Volt mentorom, aki segítette a fejlődésemet és a beilleszkedésemet		
Felkért mentorom nem volt, de egy vagy több kolléga aktívan segítette a fejlődésemet és a beilleszkedésemet		
Nem volt mentorom		
<b>24. Amennyiben volt mentora, mennyire volt megelégedve a hozzáállásával? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) (Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 25-ös kérdésben az első két opciót jelölte a kitöltő)</b>		
4 - teljes mértékben		
3 - átlagosan		
2 - kevéssé		
1 - egyáltalán nem		
<b>25. Amennyiben volt nem mentora, mennyire érezte ennek a hiányát? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) (Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 25-ös kérdésben a harmadik opciót jelölte a kitöltő)</b>		
4 - teljes mértékben		
3 - átlagosan		
2 - kevéssé		

1 - egyáltalán nem	
<b>26. Hogyan értékeli a szakmai gyakorlat időtartamát? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Túl rövidnek tartom	
Éppen megfelelő hosszúságúnak tartom	
Túl hosszúnak tartom	
<b>27. Mennyire tartja fontosnak, hogy legyen szakmai gyakorlat? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
4 - teljes mértékben	
3 - átlagosan	
2 - kevésbé	
1 - egyáltalán nem	
<b>28. Megítélése szerint jelenlegi formájában mennyire éri el a szakmai gyakorlat a célját? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
4 - teljes mértékben	
3 - átlagosan	
2 - kevésbé	
1 - egyáltalán nem	
<b>29. Végzett-e egyéb – kereseti lehetőséget nyújtó – munkát a szakmai gyakorlat mellett? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Igen	
Nem	
<b>30. Amennyiben végzett egyéb munkát a szakmai gyakorlat mellett, akkor melyikre tudott több időt és energiát fordítani? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) <i>(Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 34-es kérdésben az első opciót jelölte a kitöltő)</i></b>	
A szakmai gyakorlatra	
A kereseti lehetőséget biztosító munkámra	
Mindkettőre egyformán figyeltem	
Egyikre sem tudtam figyelni	
<b>31. Volt-e lehetősége arra, hogy rész-vagy teljesmunkaidőben tovább dolgozzon a szakmai gyakorlati helyén? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Igen, és éltem ezzel a lehetőséggel	
Igen, de nem éltem ezzel a lehetőséggel	
Nem volt erre lehetőség, bár szerettem volna	
Nem volt erre lehetőség, és nem is szerettem volna	
<b>32. Összességében mennyire elégedett a szakmai gyakorlattal? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
4 - teljes mértékben	
3 - átlagosan	
2 - kevésbé	
1 - egyáltalán nem	

**AZ ÚJ SZAKMAI GYAKORLATTAL ÉS A MENTOROKKAL KACSOLATOS ELVÁRÁSOK**

<b>33. Összességében mennyire tartja fontosnak a szakmai gyakorlati rendszer megújítását (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
4 - teljes mértékben	
3 - átlagosan	
2 - kevésbé	
1 - egyáltalán nem	
<b>34. Mennyire tartja fontosnak az újonnan kialakítandó szakmai gyakorlati rendszerrel kapcsolatban az alábbi tényezőket? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)</b>	
A szakmai gyakorlat folyamatos tevékenység legyen, amely szerves része a képzésnek	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlaton résztvevők mentori támogatást kapjanak	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat egyúttal kereseti lehetőség is legyen a résztvevők számára	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat alkalmas legyen a valódi munkatapasztalat megszerzésére	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat során a hallgatók felelősségteljes, a felkészültségüknek megfelelő feladatokat kapjanak	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat az alkalmas hallgatók számára belépési lehetőséget biztosítson a közigazgatásba	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat jó referencia legyen a résztvevők későbbi munkavállaláshoz	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat időben összeegyeztethető legyen az egyetemi képzéssel	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem

A szakmai gyakorlat során a hallgatók rendszeres és jól strukturált visszajelzéseket kapjanak a fejlődésükről	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlatot a kollégák „magukénak” érezzék. Pozitívan és támogatóan álljanak a hallgatókhoz.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlatot a vezetők „magukénak” érezzék. Pozitívan és támogatóan álljanak a hallgatókhoz.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlaton a hallgatókat egyenrangú munkatársként kezeljék	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Az egyetem és a szakmai gyakorlóhely között szoros legyen az együttműködés.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
<b>35. Ha a szakmai gyakorlat során a hallgatók mentori támogatást kapnának, akkor Ön szerint mi lenne a mentor tevékenységének az elsődleges célja? Válassza ki a három legfontosabbat az alábbi lehetőségek közül!</b>	
A szakmai tudás megszerzésének támogatása. Az egyetemi képzés kiegészítése.	
Az elméleti szaktudás gyakorlati alkalmazásának támogatása	
Segítségnyújtás a közigazgatás szervezeti kultúrájának megismeréséhez	
A munkahelyi beillesztés segítése, a munkahelyi társas kapcsolatok kialakításának támogatása	
A hatékony munkavégzéshez szükséges egyéni és szociális kompetenciák (pl. együttműködés, kommunikáció) fejlesztése	
A pályaválasztás segítése az adott szervezet illetve általában a közigazgatás karrierlehetőségeinek bemutatásával	
A hallgató kapcsolatépítésének segítése	
A közszolgálat iránti motiváció erősítése	
<b>36. Ha a szakmai gyakorlat során a hallgatók mentori támogatást kapnának, akkor Ön szerint a mentornak mennyire kellene az alábbi kompetenciákkal rendelkeznie?</b>	
Kommunikációs képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Szakmai tudás és tapasztalat	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan

	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Együttműködés	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Határozottság, magabiztosság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Motiváló erő	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Problémamegoldó képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Teljesítményorientáltság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Döntési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Szervezeti lojalitás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Elvárások támasztása	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Érzelmi intelligencia	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Konfliktuskezelési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Pszichés terhelhetőség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé

	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
Nyitott és rugalmas gondolkodás	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
Alkalmazkodóképesség	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
Felelősségvállalás	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
Pedagógiai készségek, tudásátadás képessége	1 - egyáltalán nem
<b>37. Ha a szakmai gyakorlat során a hallgatók mentori támogatást kapnának, akkor Ön szerint mennyire lenne fontos a mentorok felkészítése erre a feladatra? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
4 - teljes mértékben	
3 - átlagosan	
2 - kevéssé	
1 - egyáltalán nem	
<b>38. Ha a szakmai gyakorlat során a hallgatók mentori támogatást kapnának, akkor Ön szerint mennyire kellene az alábbi területeket érintenie a mentorok képzésének? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
Személyes kompetenciák (pl. önismeret, önkontroll) fejlesztése	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
Szociális kompetenciák (pl. kommunikáció, együttműködés, empátia) fejlesztése	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
A szervezettel kapcsolatos ismeretek	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
Szakmai ismeretek	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben

Tudásmegosztással kapcsolatos kompetenciák (pl. tudásátadás módszertana, pedagógia)	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Vezetői kompetenciák (pl. döntési képesség, felelősségvállalás)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem



## 2. MELLÉKLET – A KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETEK KÖRÉBEN FELVETT KÉRDŐÍV

### A pályakezdők beillesztését segítő mentori rendszer – kérdőíves igényfelmérés

A következő igényfelmérő kérdőív a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és a Belügyminisztérium konzorciumi partnerségében megvalósuló KÖFOP 2.1.5 VEKOP 16. azonosító jelű „*Versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása*” című projektjének „*A pályakezdők beillesztését segítő mentori rendszer*” című alprojektjéhez kapcsolódik. Az alprojekt célja a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők munkahelyi beillesztésének és szervezeti integrációjának támogatása.

Az igényfelmérő kérdőív kitöltésével nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a bevezetendő mentori rendszer az érintett közszolgálati szervezetek valós elvárásaira reflektáljon. A kérdőív kitöltése kb. **30 percet** vesz igénybe.

Segítő közreműködését előre is köszönjük!

#### A KITÖLTŐ ADATAI

39. Az Ön neme	
Férfi	
Nő	
40. Az Ön életkora	
18-25 év	
26-35 év	
36-45 év	
46-55 év	
56-65 év	
65 évnél idősebb	
41. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége	
tudományos fokozat (PhD.)	
felsőfokú egyetemi (Ma, Msc, osztatlan egyetemi képzés)	
felsőfokú főiskolai (Ba, Bsc, osztatlan főiskolai képzés)	
középfokú	
alapfokú	
42. Melyik közszolgálati területen dolgozik?	
közigazgatás/államigazgatás	
közigazgatás/önkormányzati igazgatás	

rendvédelem	
<b>43. A közigazgatáson belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik?</b>	
Államhatalmi szervek hivatalai	
Autonóm államigazgatási szerv	
Miniszterelnökség	
Minisztérium	
Kormányhivatal jogállású szerv	
Központi hivatal	
Fővárosi/megyei kormányhivatal	
Területi államigazgatási szervek	
Nemzeti Adó és Vámhivatal szervei	
<b>44. Az önkormányzati igazgatáson belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik?</b>	
Megyei jogú városi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatalai	
Főpolgármesteri hivatal	
Fővárosi kerületi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatalai	
Megyei önkormányzatok közgyűlésének hivatalai	
Nagyközségi önkormányzatok képviselő-testületeinek hivatalai	
<b>45. A rendészeten belül melyik szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik?</b>	
Központi rendészeti szerv - BV	
Központi rendészeti szerv - OKF	
Központi rendészeti szerv - ORFK	
Területi rendészeti szervek - BV	
Területi rendészeti szervek - OKF	
Területi rendészeti szervek - ORFK	
<b>46. Milyen munkakörben dolgozik?</b>	
felsővezetői besorolású munkakörben (főosztályvezető és magasabb beosztású vezető)	
középvezetői besorolású munkakörben (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes)	
beosztott irányítói munkakör (vagy szakmai tanácsadói, főtanácsadói)	
beosztott munkatársi munkakörben	
<b>47. Emberi erőforrás gazdálkodást végző (HR) szakterületen dolgozik?</b>	
igen	
nem	
<b>48. Milyen állományviszonyban dolgozik?</b>	
állami tisztviselőként	
kormánytisztviselőként	
köztisztviselőként	
hivatásos állományú rendvédelmi tisztként, főtisztként vagy tábormokként	

hivatásos állományú rendvédelmi zászlósként vagy tiszthelyettesként	
közalkalmazottként	
a munka törvénykönyv hatálya alá tartozóként	

## A PÁLYAKEZDŐK MUNKHELYI BEILLESZTÉSÉNEK GYAKORLATA

### 49. Létezik-e az Ön szervezetében a pályakezdők munkahelyi beillesztését segítő program?

igen	
nem	
nem tudom	

### 50. Ha létezik ilyen program, akkor mennyire jellemző az alábbi megoldások alkalmazása?

coaching támogatást kap (a szervezet egy külső vagy belső szakértője a konkrét problémák megoldására vagy elérendő célok támogatására fókuszáló fejlesztő beszélgetésekkel segíti az új belépőt)	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
beillesztési tréningen/képzésen vesz részt	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
mentori támogatást kap (	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
tervezett próbaidős programban vesz részt	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
tervezett gyakornoki programban vesz részt	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
szóbeli eligazítást, tájékoztatást kap	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
írásos tájékoztató anyagokat kap	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző

<b>51. Mennyire tartja megfelelőnek a pályakezdők beillesztésének gyakorlatát?</b>	
4 – teljes mértékben	
3 – inkább igen, mint nem	
2 – inkább nem, mint igen	
1 – egyáltalán nem	
<b>52. Alkalmazzák-e a mentorálás gyakorlatát a pályakezdők beillesztésében?</b>	
igen	
nem	
nem tudom	
<b>53. Ha van mentorálás, akkor mennyi ideig tart egy átlagos mentorálási folyamat?</b>	
3 hónapnál rövidebb	
3-8 hónap	
8 hónapnál hosszabb	
<b>54. Ha van mentorálás, akkor mennyire jellemző, hogy az alábbi tulajdonságokkal rendelkező személyeket választják mentornak?</b>	
a szervezetben régóta dolgozó munkatársak	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
nagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkatársak	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
jó kommunikációs és kapcsolatteremtési képességgel rendelkező munkatársak	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
közvetlen vezető	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
felsőbb vezető	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
olyan munkatársak, akik könnyen megtalálják a kapcsolatot a fiatalokkal	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
a szervezet iránt lojális munkatársak	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző

a mentori feladatok ellátására tudatosan felkészített munkatársak	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemező
olyan munkatársak, akiknek van ideje és kapacitása a mentori feladatok ellátására	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemező
olyan munkatársak, aki önként vállalják a feladatot	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemező
olyan munkatársak, akik közkedveltek a szervezetben	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemező
Olyan munkatársak, akik jó pedagógiai érzékkel rendelkeznek, jól át tudják adni a tudásukat másoknak	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemező

<b>55. Ha van mentorálás, akkor kik koordinálják a mentorok munkáját?</b>	
Senki	
A közvetlen vezető	
A felső vezető	
A HR-es	
<b>56. Milyen erőforrásokat használnak a mentori folyamat működtetéséhez?</b>	
Nem használunk ehhez külön erőforrásokat	
Emberi erőforrást (pl.:mentorok személye)	
Anyagi erőforrásokat (pl. díjazás a mentoroknak)	
Infrastrukturális erőforrásokat (pl. iroda, telefon, gyakorló helység, eszközök, stb.)	
Egyéb (pl. munkaidő)	

**A KÖZSZOLGÁLATBAN ELHELYEZKEDŐ PÁLYAKEZDŐKKEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK**

<b>57. Mekkora a pályakezdők hozzávetőleges aránya az Ön közvetlen szervezetben?</b>	
0-20%	
21-40%	

41-60%	
61-80%	
81% feletti	
<b>58. Mennyire jellemző, hogy a pályakezdők az alábbi okokból választják az Ön szervezetét?</b>	
Érdekesnek találják a munka jellegét.	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Biztos állásnak tartják	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Vonzó számukra az életpálya-modell és a karrierlehetőségek	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Kapcsolatépítési lehetőséget látnak benne.	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Kedvezőnek tartják a díjazást és az egyéb juttatásokat	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Kedvezőnek tartják a munkaidő-beosztás	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
	4 - teljes mértékben jellemző

Gyakornokként megismerték és megkedvelték a területet.	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemező
Családi hagyomány követik.	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
Kedvezőnek tartják a munkakörnyezetet.	1 - egyáltalán nem jellemező
	2 - kevésbé jellemző
	3 - jellemző
Kedvezőnek tartják a munkakörnyezetet.	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
Belső elkötelezettséget éreznek a közszféra iránt.	1 - egyáltalán nem jellemező
	2 - kevésbé jellemző
	3 - jellemző
Belső elkötelezettséget éreznek a közszféra iránt.	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
Látják a szakmai fejlődés lehetőségét.	1 - egyáltalán nem jellemező
	2 - kevésbé jellemző
	3 - jellemző
Látják a szakmai fejlődés lehetőségét.	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
Nem volt más lehetőségük	1 - egyáltalán nem jellemező
	2 - kevésbé jellemző
	3 - jellemző
Nem volt más lehetőségük	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
Vonzó számukra a közigazgatási szervezetek presztízse, társadalmi megítélése	1 - egyáltalán nem jellemező
	2 - kevésbé jellemző
	3 - jellemző
Vonzó számukra a közigazgatási szervezetek presztízse, társadalmi megítélése	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
<b>59. Milyen képzési területekről érkeznek a pályakezdők az Önök szervezetébe?</b>	
Középfokú nem szakmai képzés	
Középfokú szakmai képzés	

NKE valamelyik kara	
Jogi képzési terület	
Közgazdaság-tudományi képzési terület	
Pénzügyi-számviteli képzési terület	
Műszaki képzési terület	
Orvosi képzési terület	
Bölcsészképzés	
Társadalomtudományi képzési terület	
Természettudományos képzési terület	
Agrárképzés	
Művészeti képzés	
<b>60. Megítélés szerint a más képzésekről érkezőkhöz képest az alábbi szempontok mennyire jellemzik az NKE karjain végzett pályakezdeket?</b>	
Szakmailag felkészültebbek	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemező
Könnyebben beilleszkednek a munkakörnyezetbe	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemező
Elkötelezettebbek a közszolgálat iránt	4 - teljes mértékben jellemző
	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
Nagyobb gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek a szakmai területen	1 - egyáltalán nem jellemező
	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
Jobban érdeklődnek a munka jellege iránt	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemező



Tovább megmaradnak a szervezetben	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemező
<b>61. Megítélése szerint a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdőknek mennyire kellene rendelkeznie alábbi kompetenciákkal?</b>	
Döntési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Együttműködési készség és csapatmunka	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Érzelmi intelligencia (a saját és mások érzelmeinek felismerése és megfelelő kezelése)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Felelősségvállalás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Határozottság, magabiztosság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Hatékony munkavégzés	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Kommunikációs képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Konfliktuskezelési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Önállóság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem

Problémamegoldó képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Pszichés terhelhetőség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Szabálykövetés és fegyelmezetttség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
<b>62. Megítélése szerint a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők mennyire valószínűleg rendelkeznek az alábbi kompetenciákkal?</b>	
Döntési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Együttműködési készség és csapatmunka	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Érzelmi intelligencia (a saját és mások érzelmeinek felismerése és megfelelő kezelése)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Felelősségvállalás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Határozottság, magabiztosság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Hatékony munkavégzés	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Kommunikációs képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Konfliktuskezelési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé

	1 - egyáltalán nem
Önállóság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Problémamegoldó képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Pszichés terhelhetőség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Szabálykövetés és fegyelmezetttség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
<b>63. A pályakezdők hány százaléka hagyja el a szervezetet az munkavégzés első három évében?</b>	
0-20%	
21-40%	
41-60%	
61-80%	
81% feletti	
<b>64. Mennyire jellemző, hogy az alábbi okokból hagyják el a pályakezdők a szervezetet?</b>	
Alacsony fizetés	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Kedvezőtlen munkakörnyezettel	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Kedvezőtlen időbeosztás	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Kevés kihívást jelentő feladatkör	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Kedvezőtlen szervezeti sajátosságok	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző

	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Túlzott kötöttség	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Gyakori szervezeti változások	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Túlzott munkaterhelés	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Karriercéljaik nem valósulnak meg	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
A versenyszféra elszívó hatása	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
Túlzott és irreális előzetes elvárások	4 - teljes mértékben jellemző
	3 - jellemző
	2 - kevésbé jellemző
	1 - egyáltalán nem jellemző
<b>65. Milyen munkaterületen helyezkednek el leginkább a kilépő pályakezdők?</b>	
Szervezetten belül más területen	
Hasonló területen, de másik szervezetnél	
Más közszolgálati területen	
Versenyszférában	
Non-profit szektorban	
Külföldön	

## A BEVEZENDŐ KÖZSZOLGÁLATI MENTORI RENDSZERREL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK

<b>66. Mennyire tartja fontosnak a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők mentori rendszerének bevezetését?</b>	
Nagyon fontosnak tartom	
Fontosnak tartom	
Kevésbé tartom fontosnak	

Egyáltalán nem tartom fontosnak	
<b>67. Megítélése szerint mennyire kellene az alábbi célokra irányulnia a pályakezdők támogatását szolgáló mentori programnak?</b>	
Az elméleti szakmai tudás erősítése	4 – teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 – egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat megszerzése	4 – teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 – egyáltalán nem
A szociális képességek (pl. együttműködés, kommunikáció) fejlesztése	4 – teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 – egyáltalán nem
A szervezeti kultúra elsajátítása	4 – teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 – egyáltalán nem
A munka iránti belső elkötelezettség erősítése	4 – teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 – egyáltalán nem
Speciális szakmai tudás megszerzése	4 – teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 – egyáltalán nem
A szervezet iránti lojalitás erősítése	4 – teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 – egyáltalán nem
A közszolgálat iránti elkötelezettség erősítése	4 – teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 – egyáltalán nem
A kapcsolatépítés segítése	4 – teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 – egyáltalán nem
<b>68. Milyen hosszúságú lenne az ideális mentori program?</b>	
3 hónapnál rövidebb	
3-6 hónap	

6-9 hónap	
9-12 hónap	
egy événél hosszabb	
<b>69. A mentornak és mentorálnak milyen intenzitással kellene egymással tartania a kapcsolatot?</b>	
Naponta	
hetente többször	
hetente	
1-3 hetente	
havonta	
2-3 havonta	
Változó intenzitással – eleinte gyakran / folyamatosan, később csak igény szerint / ritkábban	
<b>70. A mentornak és mentorálnak hogyan kellene egymással tartania a kapcsolatot?</b>	
Kizárólag személyesen	
Személyesen és egyéb módon (pl. online, telefonon)	
Kizárólag online	
<b>71. Egy mentornak ugyanabban az időszakban egyszerre hány mentorálttal foglalkozhat?</b>	
Eggyel	
2-3	
4-5	
hatnál többel	
<b>72. A mentor foglalkozhat-e más szervezeteknél vagy szervezeti egységeknél dolgozó pályakezdővel?</b>	
Igen	
Nem	
Csak ha nincs más megoldás	
<b>73. Milyen módon kellene leismerni a mentorok munkáját? (Max. két lehetőséget választhat)</b>	
Rendszeres anyagi elismeréssel (pl. bérpótlékkal)	
A mentorálási időszakokhoz kapcsolódó anyagi elismeréssel (pl. külön munkavégzésért járó juttatással)	
Nem pénzbeli juttatásokkal	
Szóbeli elismeréssel	
Munkaidő-kedvezményel	
Az egyéb munkaterhek csökkentésével	
Képzésekkel	
Nem szükséges elismerni	
<b>74. Az Ön szervezetének milyen erőforrásokra lenne szüksége a mentori rendszer működtetéséhez?</b>	
Anyagi	
Emberi	
Infrastrukturális	
Tudásbeli (pl. a mentori képzések megtartásához és fejlesztéséhez)	

Egyéb (pl. munkaidő)	
<b>75. Megítélése szerint kiknek kellene fenntartania a mentori programot?</b>	
Az érintett szervezetnek	
Egy központi szervezetnek	
A Nemzeti Közsolgálati Egyetemnek	
Egy központi szervnek és az érintett szervezeteknek együttesen	
<b>76. Megítélése szerint a Nemzeti Közsolgálati Egyetemnek milyen szerepet kell vállalnia a mentori program fenntartásával kapcsolatban?</b>	
Kizárólag koordináló	
Módszertani fejlesztő	
Szakmai tanácsadó	
Szakmai monitoring ellátása	
Nem kell, hogy szerepet vállaljon benne	
<b>77. Az alábbi célcsoportok közül kikre terjesztené ki a mentori rendszert? (választhat többet?)</b>	
Minden új belépőre	
A munkából hosszabb időre kiesőkre (pl. Gyesen lévő szülők)	
A más szervezetből vagy eltérő szakmai területről érkezőkre	
Az új vezetőkre	
Nem terjeszteném ki	

## A MENTOROK KIVÁLSZTÁSÁVAL ÉS FELKÉSZÍTÉSÉVEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK

<b>78. Megítélése szerint az ideális mentornak mennyire kell az alábbi kompetenciákkal rendelkeznie?</b>	
Kommunikációs képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Szakmai tudás és tapasztalat	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Együttműködés	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Határozottság, magabiztosság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Motiváló erő	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé

	1 - egyáltalán nem
Problémamegoldó képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Teljesítményorientáltság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Döntési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Szervezeti lojalitás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Elvárások támasztása	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Érzelmi intelligencia	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Konfliktuskezelési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Pszichés terhelhetőség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Nyitott és rugalmas gondolkodás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Alkalmazkodóképesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Felelősségvállalás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem



Pedagógiai készségek, tudásátadás képessége	
<b>79. Mennyire alkalmazná a mentorok kiválasztásában az alábbi módszereket?</b>	
Szakmai életút felmérése	4 - teljes mértékben használnám
	3 – átlagosan használnám
	2 – kevésbé használnám
	1 - egyáltalán nem használnám
Szóbeli interjú	4 - teljes mértékben használnám
	3 – átlagosan használnám
	2 – kevésbé használnám
	1 - egyáltalán nem használnám
Pszichológiai kérdőív vagy teszt	4 - teljes mértékben használnám
	3 – átlagosan használnám
	2 – kevésbé használnám
	1 - egyáltalán nem használnám
A mentori tevékenységet szimuláló feladatok	4 - teljes mértékben használnám
	3 – átlagosan használnám
	2 – kevésbé használnám
	1 - egyáltalán nem használnám
Vezetői ajánlás és referencia	4 - teljes mértékben használnám
	3 – átlagosan használnám
	2 – kevésbé használnám
	1 - egyáltalán nem használnám
<b>80. Mennyire vonná be az alábbi személyeket a mentorok kiválasztásába?</b>	
Az érintett szervezetek középvezetői	4 - teljes mértékben bevonnám
	3 – átlagosan vonnám be
	2 – kevésbé vonnám be
	1 - egyáltalán nem vonnám be
Az érintett szervezetek felső vezetői	4 - teljes mértékben bevonnám
	3 – átlagosan vonnám be
	2 – kevésbé vonnám be
	1 - egyáltalán nem vonnám be
Az érintett szervezetek HR szakértői	4 - teljes mértékben bevonnám

	3 – átlagosan vonnám be
	2 – kevéssé vonnám be
	1 - egyáltalán nem vonnám be
Szervezetten belüli kiválasztási szakértők	4 - teljes mértékben bevonnám
	3 – átlagosan vonnám be
	2 – kevéssé vonnám be
	1 - egyáltalán nem vonnám be
Szervezetten kívüli kiválasztási szakértők	4 - teljes mértékben bevonnám
	3 – átlagosan vonnám be
	2 – kevéssé vonnám be
	1 - egyáltalán nem vonnám be
Pszichológusok	4 - teljes mértékben bevonnám
	3 – átlagosan vonnám be
	2 – kevéssé vonnám be
	1 - egyáltalán nem vonnám be
Közvetlen vezetők	
Kollégák, munkatársak véleménye	
<b>81. Megítélése szerint mennyire kellene az alábbi területeket érintenie a mentorok képzésének?</b>	
Személyes kompetenciák (pl. önismeret, önkontroll) fejlesztése	4 - teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Szociális kompetenciák (pl. kommunikáció, együttműködés, empátia) fejlesztése	4 - teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 - egyáltalán nem
A szervezettel kapcsolatos ismeretek	4 - teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Szakmai ismeretek	4 - teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Tudásmegosztással kapcsolatos kompetenciák (pl. tudásátadás módszertana, pedagógia)	4 - teljes mértékben
	3 – átlagosan

	2 – kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Vezetői kompetenciák (pl. döntési képesség, felelősségvállalás)	4 - teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 - egyáltalán nem
<b>82. Megítélése szerint mennyire kellene az alábbi módszereket alkalmazni a mentorok felkészítésében?</b>	
Előadás jellegű elméleti képzés	4 - teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Tréning jellegű gyakorlati képzés	4 - teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Online szeminárium vagy tutorálás	4 - teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 - egyáltalán nem
E-learning	4 - teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Hagyományos tankönyv önálló feldolgozása	4 - teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Workshop / műhelymunka	4 - teljes mértékben
	3 – átlagosan
	2 – kevéssé
	1 - egyáltalán nem
<b>83. Kiket vonna be a mentorok felkészítésébe?</b>	
Kompetenciafejlesztésben jártas trénereket	
A szerveknél dolgozó gyakorlati szakembereket	
Vezetőket	
A mentori tevékenységet ismerő elméleti szakértőket	
<b>84. Mennyire tartja fontosnak az alábbi eszközök alkalmazását a mentorok munkájának és a mentori rendszer működésének nyomon követésében?</b>	
Helyszíni monitoring	4 - Nagyon fontos
	3 - Fontos
	2 - Kevéssé fontos
	1 - Egyáltalán nem fontos

Online monitoring	4 - Nagyon fontos
	3 - Fontos
	2 - Kevésbé fontos
	1 - Egyáltalán nem fontos
A mentorok által írt beszámolók és visszajelzések	4 - Nagyon fontos
	3 - Fontos
	2 - Kevésbé fontos
	1 - Egyáltalán nem fontos
Tudás és tapasztalat megosztó mentori workshop-ok	4 - Nagyon fontos
	3 - Fontos
	2 - Kevésbé fontos
	1 - Egyáltalán nem fontos
Utánkövető tréningek a mentoroknak	4 - Nagyon fontos
	3 - Fontos
	2 - Kevésbé fontos
	1 - Egyáltalán nem fontos
A mentori rendszerre vonatkozó adatbekérés a szervektől	4 - Nagyon fontos
	3 - Fontos
	2 - Kevésbé fontos
	1 - Egyáltalán nem fontos
Mentorált általi értékelés, visszajelzés	4 - Nagyon fontos
	3 - Fontos
	2 - Kevésbé fontos
	1 - Egyáltalán nem fontos
Esetfeldolgozó szupervíziók a mentoroknak	4 - Nagyon fontos
	3 - Fontos
	2 - Kevésbé fontos
	1 - Egyáltalán nem fontos
Szakmai coaching (definíció!)	4 - Nagyon fontos
	3 - Fontos
	2 - Kevésbé fontos
	1 - Egyáltalán nem fontos

### 3. MELLÉKLET – ELÉGEDETTSÉGMÉRŐ KÉRDŐÍV A MENTORÁLTAK SZÁMÁRA

Tisztelt Kitöltő!

Ön mentoráltként részt vett a KÖFOP 2.1.5. projekt keretében létrehozott mentori program közigazgatási szervek számára megszervezett pilotjában. Aktív közreműködését ezúton is köszönjük, és reméljük a mentori folyamat hozzájárult az Ön szakmai fejlődéséhez, és ahhoz, hogy megtalálja helyét a szervezetben!

A projekt következő szakaszában a mentori folyamat kiterjesztésén fogunk dolgozni. Célunk az, hogy egy olyan programot vezessünk be, amely hatékonyan segíti a közszolgálatban – a rendvédelemben és a közigazgatásban egyaránt – elhelyezkedő pályakezdők szakmai tapasztalatszerzését, erősíti elkötelezettségüket, és hosszú távon hozzájárul az új munkaerő megtartásához. A program tökéletesítése érdekében kulcsfontosságú számunkra, hogy minél több hiteles információt szerezzünk a pilot program résztvevőitől. Ezért arra kérjük Önt, hogy az alábbi elégedettségi kérdőív kitöltésével segítse munkánkat!

**Az anonim kérdőív kitöltése 10 – 12 percet vesz igénybe. Kérjük, hogy legjobb meggyőződése szerint válaszoljon a kérdésekre! Támogató közreműködését előre is köszönjük!**

**Adatok**

<b>Az Ön neme (Válassza ki a megfelelő választ!)</b>	
Férfi	
Nő	
<b>Az Ön életkora (Válassza ki a megfelelő választ!)</b>	
18 évnél fiatalabb	
19-22 év	
22-25 év	
26-30 év	
30 évnél idősebb	
<b>Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége (Válassza ki a megfelelő választ!)</b>	
Tudományos fokozat (PhD.)	
Felsőfokú egyetemi (Ma, Msc, osztatlan egyetemi képzés)	
Felsőfokú főiskolai (Ba, Bsc, osztatlan főiskolai képzés)	
Középfokú (érettségi)	
<b>Milyen szakirányú iskolai végzettséggel rendelkezik?</b>	

Közigazgatás-szervező (Ba)	
Közigazgatási mesterszak (Ma)	
Jogász (osztatlan egyetemi képzés)	
NKE bármely más szakán szerzett képzettség	
Közigazgatási alapvizsga	
Nem rendelkezem szakirányú képzettséggel	

Milyen szervezetnél dolgozik? (Válassza ki a megfelelő választ!)		
Központi kormányzati igazgatási szerv:	Minisztérium	
	Kormányzati főhivatal, Központi hivatal (KSH, NAV, MÁK, OH, AEEK, SZGYF, NEAK, NFK, HNPI)	
Területi kormányzati igazgatási szervek:	Fővárosi kormányhivatal, Megyei Kormányhivatal	

#### 4. A mentori pilot program lebonyolításával kapcsolatos információk

A mentorálás időtartama (2019.09.02-12.02./ 2019.09.16-12.15.) alatt előfordult-e hogy nem dolgozott vagy nem saját szervezetében dolgozott?	Igen	
	Nem	
Ha igen, akkor milyen okból volt távol?	Képzésen vettem részt	
	Betegszabadságon vagy szabadságon voltam	
	Szakmai okokból, ideiglenesen más szervezetben, vagy szervezeti egységnél dolgoztam	
	Egyéb okból, mégpedig:	
Ha nem, akkor mennyi ideig volt távol?	Kevesebb, mint 1 hét	
	1-3 hét	
	4-6 hét	
	Több, mint 6 hét	
Ha nem, akkor ez mennyire jelentett problémát a mentorálás során?	Teljes mértékben akadályozta a mentorálást	
	Problémát jelentett	
	Időnként problémát jelentett	
	Kevésbé jelentett problémát	
	Egyáltalán nem jelentett problémát	

	Igen	
--	------	--

<b>Mentorával azonos szakterületen dolgozik?</b>	Nem	
<b>Ha nem, akkor ez mennyire jelentett problémát a mentorálás során?</b>	Teljes mértékben akadályozta a mentorálást	
	Problémát jelentett	
	Időnként problémát jelentett	
	Kevéssé jelentett problémát	
	Egyáltalán nem jelentett problémát	

### 5. A mentori pilot programmal és az alkalmazott módszerekkel való elégedettség

<b>Mennyire elégedett a mentori programmal kapcsolatban kapott tájékoztatással?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevéssé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire elégedett a mentorálás időtartamával (3 hónap)?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevéssé	
	Egyáltalán nem	
<b>Ha nem elégedett, megítélése szerint milyen hosszúnak kellene lennie a mentorálásnak?</b>	1-2 hónap	
	3-4 hónap	
	5-6 hónap	
	6 hónapnál hosszabb	
<b>Mennyire elégedett a mentorálás során kitűzött célokkal? (Mennyire tartja azokat fontosnak, jelentőségteljesnek?)</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevéssé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire támogatta a mentorálási folyamat Önt a szervezete megismerésében?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevéssé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire támogatta a mentorálási folyamat Önt a szervezet szokásainak megismerésében illetve elfogadásában?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevéssé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire támogatta a mentorálási folyamat Önt a szakmai feladatok megismerésében és elsajátításában?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevéssé	
	Egyáltalán nem	

	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	

Mennyire erősítette az Ön közszolgálat iránti elkötelezettségét a mentorálási folyamat?	Kevéssé	
	Egyáltalán nem	
<b>Felmerültek-e az alábbi problémák a mentorálás során, ha igen, milyen mértékben?</b>		
A) Hiányos tájékoztatás (pl. kevés információ állt rendelkezésre a programról) <i>/csak abban az esetben töltse ki, ha probléma jelentkezett/</i>	Időnként problémát jelentett	
	Problémát jelentett	
	Teljes mértékben akadályozta a mentorálást	
B) Túlzott adminisztráció <i>/csak abban az esetben töltse ki, ha probléma jelentkezett/</i>	Időnként problémát jelentett	
	Problémát jelentett	
	Teljes mértékben akadályozta a mentorálást	
C) Kollégák nem támogató hozzáállása <i>/csak abban az esetben töltse ki, ha probléma jelentkezett/</i>	Időnként problémát jelentett	
	Problémát jelentett	
	Teljes mértékben akadályozta a mentorálást	
D) A vezetői támogatás hiánya <i>/csak abban az esetben töltse ki, ha probléma jelentkezett/</i>	Időnként problémát jelentett	
	Problémát jelentett	
	Teljes mértékben akadályozta a mentorálást	
Összességében mennyire tartja fontosnak, hogy működjön mentori program az Ön szervezetében?	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevéssé	
	Egyáltalán nem	
Összességében mennyire elégedett a mentori programmal?	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevéssé	
	Egyáltalán nem	
Mit tartott a mentori programban való részvétel legnagyobb hasznának? Kérjük, hogy maximum két választ jelöljön!	A szervezet és a helyi viszonyok jobb megismerését	
	A munkatársak jobb megismerését	
	A szakmai fejlődést	
	A szakmai területi iránti érdeklődés felkeltését	
	A közszolgálat iránti elköteleződés erősödését	
	Egyéb:	
	Nem támogatta a szervezet és a helyi viszonyok jobb megismerését	



<b>Mit tartott a mentori program legnagyobb hiányosságának? Kérjük, hogy maximum két választ jelöljön!</b>	Nem támogatta a munkatársak jobb megismerését	
	Nem támogatta a szakmai fejlődést	
	Nem támogatta a szakmai területi iránti érdeklődés felkeltését	
	Nem támogatta a közszolgálat iránti elköteleződés erősödését	
	Egyéb:	

#### A mentorral való elégedettség

<b>Mennyire tartotta mentorát szakmailag felkészültnek?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire tudta mentora átadni Önnek szakmai ismereteit?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire tekintette Önt mentora egyenrangú félnek?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire elégedett mentora hozzáállásával?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Megítélése szerint mennyire volt mentora felkészülve a mentori feladatok ellátására?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	

<b>Megítélése szerint mentorának milyen területeken kellene fejlődnie? Kérjük, hogy maximum két választ jelöljön!</b>	Szakmai tudás	
	Támogató hozzáállás	
	Tudásátadás	
	Kommunikáció	
	Konfliktuskezelés	
	Egyéb, mégpedig:	
<b>Megítélése szerint mi volt mentora legnagyobb erőssége? Kérjük, hogy maximum két választ jelöljön!</b>	Szakmai tudás	
	Támogató hozzáállás	
	Tudásátadás	
	Kommunikáció	
	Konfliktuskezelés	
	Egyéb, mégpedig:	

**Köszönjük, hogy válaszaival segíti munkánkat!**

## 4. MELLÉKLET – ELÉGEDETTSÉGMÉRŐ KÉRDŐÍV A MENTOROK SZÁMÁRA

Tisztelt Kitöltő!

Ön mentorként részt vett a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű projekt keretében létrehozott a pályakezdők beillesztését elősegítő közigazgatási szervek számára megszervezett pilotjában. Aktív közreműködését ezúton is köszönjük!

A projekt következő szakaszában a mentori folyamat kiterjesztésén fogunk dolgozni. Célunk egy olyan program kialakítása, amely hatékonyan segíti a közszolgálatban – a rendvédelemben és a közigazgatásban egyaránt – elhelyezkedő pályakezdők szakmai tapasztalatszerzését, erősíti elkötelezettségüket, és hosszú távon hozzájárul az új munkaerő megtartásához. Ezért kulcsfontosságú számunkra, hogy minél több hiteles információt szerezzünk a pilot program résztvevőitől. Arra kérjük Önt, hogy az alábbi elégedettségi kérdőív kitöltésével segítse munkánkat!

**Az anonim kérdőív kitöltése 10 – 15 percet vesz igénybe. Kérjük, hogy legjobb meggyőződése szerint válaszoljon a kérdésekre! Támogató közreműködését előre is köszönjük!**

**Adatok**

<b>Az Ön neme (Válassza ki a megfelelő választ!)</b>	
Férfi	
Nő	
<b>Az Ön életkora (Válassza ki a megfelelő választ!)</b>	
25 évnél fiatalabb	
25-29 év	
30-35 év	
36-40év	
41-49 év	
49 évnél idősebb	
<b>Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége (Válassza ki a megfelelő választ!)</b>	
Tudományos fokozat (PhD.)	
Felsőfokú egyetemi (Ma, Msc, osztatlan egyetemi képzés)	
Felsőfokú főiskolai (Ba, Bsc, osztatlan főiskolai képzés)	
Középfokú (érettségi)	

<b>Milyen szervezetnél dolgozik? (Válassza ki a megfelelő választ!)</b>		
Központi kormányzati igazgatási szerv:	Minisztérium	
	Kormányzati főhivatal, Központi hivatal (Szerencsejáték Zrt., KSH, NAV, SZGYF, HNPI)	
Területi kormányzati igazgatási szervek:	Fővárosi kormányhivatal, Megyei Kormányhivatal	
<b>Mentoráltjával azonos szakterületen dolgozik?</b>	Igen	
	Nem	
<b>Ha nem, akkor ez mennyire jelentett problémát a mentorálás során?</b>	Teljes mértékben akadályozta a mentorálást	
	Problémát jelentett	
	Időnként problémát jelentett	
	Kevésbé jelentett problémát	
	Egyáltalán nem jelentett problémát	

#### **A mentori pilot programmal és az alkalmazott módszerekkel való elégedettség**

<b>Mennyire elégedett a mentori programmal kapcsolatban kapott tájékoztatással?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire elégedett a mentorálás időtartamával (3 hónap)?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Ha nem elégedett, megítélése szerint milyen hosszúnak kellene lennie a mentorálásnak?</b>	1-2 hónap	
	3-4 hónap	
	5-6 hónap	
	6 hónapnál hosszabb	
<b>Mennyire elégedett a mentorálás során kitűzött célokkal? (Mennyire tartja azokat fontosnak, jelentőségteljesnek?)</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Megítélése szerint mennyire támogatta mentoráltját a program a szervezet megismerésében?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Megítélése szerint mennyire támogatta mentoráltját a program a szervezet</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	

szokásainak megismerésében illetve elfogadásában?		
Megítélése szerint mennyire támogatta mentoráltját a program a szakmai feladatok megismerésében és elsajátításában?	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Megítélése szerint mennyire támogatta mentoráltját a program közszolgálat iránti elkötelezettség erősítésében?	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Kérjük, értékelje a mentori program alábbi területeivel mennyire volt elégedett!</b>		
A) A mentori programról kapott tájékoztatással	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Közepesen	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
B) Adminisztrációval	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Közepesen	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
C) Kollégák támogató hozzáállásával	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Közepesen	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
D) A vezetői támogatással	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Közepesen	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Megítélése szerint Ön mennyire volt felkészülve a mentori feladatok ellátására?	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Közepesen	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
Mennyire volt elégedett a mentori felkészítő tréning tartalmával? (két válasz is megjelölhető)	Pont a megfelelő tartalom volt	
	Néhány téma hiányzott	
	Néhány témát kihagytam volna	

	Több fontos téma hiányzott	
	Több témát is kihagytam volna	
<b>Az alábbiak közül mely témákat tartja legfontosabbnak a mentorok felkészítésében?</b> (három válasz is megjelölhető)	Munkhelyi beillesztés szerepe, munkahelyi szocializáció	
	Önismeret, mások megismerése (DISC-modell)	
	Motiválás	
	Kommunikáció és asszertivitás	
	Tudásátadás módszerei	
	Fejlesztő beszélgetések gyakorlata	
	Egyéb: <i>szabad szöveges mező</i>	
<b>Szükségnek tartja-e a mentorokat felkészítő tréning kiegészítését, vagy helyettesítését más oktatási formákkal?</b> (több válasz is megjelölhető)	Nem	
	Igen, nyomtatott tananyaggal	
	Igen, online felkészítő előadással	
	A megjelölt oktatási formát / formákat a tréning helyett kellene alkalmazni	
	Egyéb: <i>szabad szöveges mező</i>	
<b>Elégedett volt-e a mentori felkészítő tréning időtartamával (2 nap)?</b>	Igen	
	Nem	
<b>Ha nem volt megfelelő az időtartam, hány napot gondolna optimálisnak?</b>	1 nap	
	3-4 nap	
	5-6 nap	
	7 nap vagy annál több	
<b>Mennyire tartja fontosnak a kompetenciák fejlesztését a mentorálási folyamatban?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Közepesen	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire volt könnyű megítélni a közszolgálati alapkompentenciák szintjét a mentoráltja vonatkozásában?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Közepesen	
	Kevésbé	

	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire tartja hasznosnak az egyéni fejlesztési célok meghatározását a mentorálási folyamat eredményessége szempontjából?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Közepesen	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire tartja hasznosnak a fejlesztési napló vezetését a mentorálási folyamat eredményessége szempontjából?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Közepesen	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire tartja hasznosnak az időközi értékelést a mentorálási folyamat eredményessége szempontjából?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Közepesen	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mennyire tartja hasznosnak a záró értékelést a mentorálási folyamat eredményessége szempontjából?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Közepesen	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	

<b>Mennyire tartja hasznosnak a fejlesztő beszélgetéseket a mentorálási folyamat eredményessége szempontjából?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Közepesen	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	

<b>Összességében mennyire tartja fontosnak, hogy működjön mentori program az Ön szervezetében?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Összességében mennyire elégedett a mentori programmal?</b>	Teljes mértékben	
	Meglehetősen	
	Átlagosan	
	Kevésbé	
	Egyáltalán nem	
<b>Mit tartott a mentori program legnagyobb hasznának a mentorált szempontjából? Kérjük, hogy maximum két választ jelöljön!</b>	A szervezet és a helyi viszonyok jobb megismerését	
	A munkatársak jobb megismerését	
	A szakmai fejlődést	
	A szakmai területi iránti érdeklődés felkeltését	
	A közszolgálat iránti elköteleződés erősödését	
	Egyéb:	
<b>Mit tartott a mentori program legnagyobb hiányosságának a mentorált szempontjából? Kérjük, hogy maximum két választ jelöljön!</b>	Nem támogatta a szervezet és a helyi viszonyok jobb megismerését	
	Nem támogatta a munkatársak jobb megismerését	
	Nem támogatta a szakmai fejlődést	
	Nem támogatta a szakmai területi iránti érdeklődés felkeltését	
	Nem támogatta a közszolgálat iránti elköteleződés erősödését	
	Egyéb:	

**Köszönjük, hogy válaszaival segíti munkánkat!**



## 5. MELLÉKLET – MENTORÁLÁSI NAPLÓ

**A mentor**

**neve:**

**beosztása:**

**A mentor munkahelye**

**szervezet:**

**szervezeti egység:**

**A mentorált**

**neve:**

**beosztása:**

**A mentorált munkahelye**

**szervezet:**

**szervezeti egység:**

**A mentorálási folyamat kezdete:**

**A mentorálási folyamat vége:**

### I. Aktív beillesztés (1-2. hónap)

**Orientáció és célkijelölés időszaka**

(az első 2 hét eseményeinek folyamatos vezetése)

Kapcsolatfelvevő beszélgetés időpontja (év/hó/nap):

Célkijelölő beszélgetés időpontja (év/hó/nap):

**Kérjük, mutassa be az „Orientáció és célkijelölés” időszakában történt mentorálási tevékenységet és a legfontosabb tapasztalatokat!**

**Kérjük, határozza meg a mentorálási folyamat céljait!**

Fontos, hogy a célokat a mentorálttal közösen, konszenzusra törekedve jelöljék ki!

**A célok legyenek:**

- rövidek és egyértelműen megfogalmazottak;
- nyomon követhetőek (lehetőleg mérhetőek);
- a mentorált számára kihívást jelentőek, de nem teljesíthetetlenek;
- személyre szabottak, vagyis a mentorált és szervezet valós igényeire reflektálóak.

**A célok vonatkozhatnak a mentorált:**

- szakmai tevékenységére;
- munkahelyi beilleszkedésére;
- személyes és szociális kompetenciáira;
- karriertervezésére.

<p><b>A MENTORÁLÁSI FOLYAMAT CÉLJAI</b> (a 2. hét végéig kell kitölteni)</p>

Fejlesztő beszélgetések időpontjai (hetente legalább 1 alkalom, év/hó/nap):

**Kérjük, mutassa be az „Aktív beillesztés” 1-2. időszakában történt mentorálási tevékenységet és a legfontosabb tapasztalatokat!**

(A 3. héttől a 2. hónap végéig tartó időszak eseményeinek folyamatos vezetése)

**Kérjük, jellemezze az „Aktív beillesztés” időszakát az alábbi szempontok mentén!**

(Válaszait a hozzá tartozó négyzetbe írt X-szel szíveskedjen megjelölni!)

(a 2. hónap végén kell kitölteni)

<b>Hogyan alakult a mentorálttal való kapcsolata az aktív beillesztés időszakában?</b>	Teljes mértékben pozitív, támogató, bizalmi légkör alakult ki közöttünk.	
	Alapvetően pozitív, támogató, bizalmi légkör alakult ki, de voltak nehézségek, kisebb súrlódások is közöttünk.	<b>x</b>

	Semleges légkör alakult ki közöttünk. Nem voltak konfliktusaink, de nem is alakult ki támogató, bizalmi kapcsolat.	
	Alapvetően negatív, bizalmatlan légkör alakult ki, számos probléma és súrlódás volt közöttünk.	
	Teljes mértékben negatív és bizalmatlan légkör alakult ki, a kapcsolattartást a folyamatos konfliktusok jellemezték.	
<b>Milyen volt a mentorált hozzáállása a mentorálási folyamathoz az aktív beillesztés időszakában?</b>	Teljes mértékben pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Erősen pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	<b>x</b>
	Átlagosan pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Kevésbé volt pozitív és együttműködő a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Egyáltalán nem volt pozitív és együttműködő a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
<b>Milyen volt a mentorált hozzáállása a szakmai tevékenységhez az aktív beillesztés időszakában?</b>	Teljes mértékben aktív és motivált volt.	
	Erősen aktív és motivált volt.	<b>x</b>
	Átlagosan volt aktív és motivált.	
	Kevésbé volt aktív és motivált.	
	Egyáltalán nem volt aktív és motivált.	

## 1. Értékelés

Az 1. értékelés időpontja: 2019.            hó    nap

**Kérjük, hogy az alábbi szempontok szerint értékelje mentoráltja előrehaladását az „Aktív beillesztés” időszakának végén!** (Válaszait a hozzá tartozó négyzetbe írt X-szel szíveskedjen megjelölni!)

### SZAKMAI FEJLŐDÉS, BEILLESZKEDÉS

<b>A mentorált szakmai tudása és gyakorlati felkészültsége...</b>	kiemelkedő színvonalú.	
	jó színvonalú.	
	átlagos színvonalú.	<b>x</b>
	az átlagnál gyengébb színvonalú.	
	az átlagnál jóval gyengébb színvonalú.	
<b>A mentorált szakmai tudása az aktív beillesztés ideje alatt...</b>	nagyon nagymértékben bővült.	
	nagymértékben bővült.	
	átlagos mértékben bővült.	
	kevésbé bővült.	<b>x</b>

	egyáltalán nem bővült.	
<b>A mentorált szakmai érdeklődése, motiváltsága a mentorálási folyamatban...</b>	jelentősen növekedett.	
	növekedett.	
	nem változott.	<b>x</b>
	csökkent.	
	jelentősen csökkent.	
<b>A mentorált a szervezet értékeit, normáit, szokásait...</b>	teljes mértékben elfogadja, és képes azok szerint végezni munkáját.	
	nagyrészt elfogadja, és nagyrészt képes azok szerint végezni munkáját.	
	többé-kevésbé elfogadja, és általában képes azok szerint végezni munkáját.	
	kevésbé fogadja el, és gyakran figyelmen kívül hagyja azokat munkavégzése során.	<b>x</b>
	nem fogadja el, és szinte mindig figyelmen kívül hagyja azokat munkavégzése során.	
<b>A mentorált munkatársaival...</b>	kiválóan együttműködik.	
	jól együttműködik.	<b>x</b>
	többé-kevésbé megfelelően együttműködik.	
	kevésbé működik együtt.	
	egyáltalán nem működik együtt.	
<b>A mentorált a szervezetbe...</b>	kitűnően beilleszkedett.	
	jól beilleszkedett.	<b>x</b>
	többé-kevésbé beilleszkedett.	
	kevésbé illeszkedett be.	
	egyáltalán nem illeszkedett be.	

**A mentorált szakmai fejlődésének és munkahelyi beilleszkedésének rövid, szöveges értékelése:**

**Kérjük, mutassa be a célok megvalósulását az „Aktív beillesztés” időszakában, figyelemmel a „Célkijelölés” szakaszában meghatározott célokra!**

<b>A CÉLOK MEGVALÓSULÁSA AZ AKTÍV BEILLESZTÉS SZAKASZÁBAN</b> (az aktív beillesztési időszak vége utáni 1. hét végéig kell kitölteni)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

## II. Támogató beillesztés (3. hónap)

Fejlesztő beszélgetések időpontjai (hetente legalább 1 alkalom, év/hó/nap):

**Kérjük, mutassa be a „Támogató beillesztés” időszakában történt mentorálási tevékenységet és a legfontosabb tapasztalatokat!**

**Kérjük, jellemezze a „Támogató beillesztés” időszakát az alábbi szempontok mentén!**  
(Válaszait a hozzá tartozó négyzetbe írt X-szel szíveskedjen megjelölni!)  
(a 3. hónap végén kell kitölteni)

<b>Hogyan alakult a mentorálttal való kapcsolata a támogató beillesztés időszakában?</b>	Teljes mértékben pozitív, támogató, bizalmi légkör alakult ki közöttünk.	
	Alapvetően pozitív, támogató, bizalmi légkör alakult ki, de voltak nehézségek, kisebb súrlódások is közöttünk.	
	Semleges légkör alakult ki közöttünk. Nem voltak konfliktusaink, de nem is alakult ki támogató, bizalmi kapcsolat.	
	Alapvetően negatív, bizalmatlan légkör alakult ki, számos probléma és súrlódás volt közöttünk.	
	Teljes mértékben negatív és bizalmatlan légkör alakult ki, a kapcsolattartást a folyamatos konfliktusok jellemezték.	
<b>Milyen volt a mentorált hozzáállása a mentorálási folyamathoz a támogató beillesztés időszakában?</b>	Teljes mértékben pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Erősen pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Átlagosan volt pozitív és együttműködő volt a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Kevésbé volt pozitív és együttműködő a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
	Egyáltalán nem volt pozitív és együttműködő a hozzáállása a mentorálási folyamathoz.	
<b>Milyen volt a mentorált hozzáállása a szakmai tevékenységhez a támogató beillesztés időszakában?</b>	Teljes mértékben aktív és motivált volt	
	Erősen aktív és motivált volt.	
	Átlagosan volt aktív és motivált.	
	Kevésbé volt aktív és motivált.	
	Egyáltalán nem volt aktív és motivált.	

## Értékelés

A 2. értékelés időpontja:                      hó                      nap

**Kérjük, hogy az alábbi szempontok szerint értékelje mentoráltja előrehaladását a „Támogató beillesztés” időszakában!** (Válaszait a hozzá tartozó négyzetbe írt X-szel szíveskedjen megjelölni!) (a 3. hónap végén kell kitölteni)

### SZAKMAI FELKÉSZÜLTSG

#### SZAKMAI FEJLŐDÉS

<b>A mentorált szakmai tudása és gyakorlati felkészültsége...</b>	kiemelkedő színvonalú.	
	jó színvonalú.	
	átlagos színvonalú.	
	az átlagnál gyengébb színvonalú.	
	az átlagnál jóval gyengébb színvonalú.	
<b>A mentorált szakmai tudása a támogató beillesztés ideje alatt...</b>	nagyon nagymértékben bővült.	
	nagymértékben bővült.	
	átlagos mértékben bővült.	
	kevésbé bővült.	
	egyáltalán nem bővült.	
<b>A mentorált szakmai érdeklődése, motiváltsága a mentorálási folyamatban...</b>	jelentősen növekedett.	
	növekedett.	
	nem változott.	
	csökkent.	
	jelentősen csökkent.	

<b>A mentorált a szervezet értékeit, normáit, szokásait...</b>	teljes mértékben elfogadja, és képes azok szerint végezni munkáját.	
	nagyrészt elfogadja, és nagyrészt képes azok szerint végezni munkáját.	
	többé-kevesebbé elfogadja, és általában képes azok szerint végezni munkáját.	
	kevésbé fogadja el, és gyakran figyelmen kívül hagyja azokat munkavégzése során.	
	nem fogadja el, és szinte mindig figyelmen kívül hagyja azokat munkavégzése során.	
<b>A mentorált munkatársaival...</b>	kiválóan együttműködik.	
	jól együttműködik.	
	többé-kevésbé megfelelően együttműködik.	
	kevésbé működik együtt.	
	egyáltalán nem működik együtt.	
<b>A mentorált a szervezetbe...</b>	kitűnően beilleszkedett.	

	jól beilleszkedett.	
	többé-kevésbé beilleszkedett.	
	kevésbé illeszkedett be.	
	egyáltalán nem illeszkedett be.	

A mentorált szakmai fejlődésének és munkahelyi beilleszkedésének rövid, szöveges értékelése:

## KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK

<p><b>A mentorált döntési képessége...</b></p> <p><i>Definíció:</i> felismeri a döntéshelyzeteket és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.</p> <p><i>Viselkedési jegyek:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket meghozza.</li> <li>2. A rendelkezésre álló információk alapján a leoptimalisabb döntést hozza meg.</li> <li>3. A helyzethez mérten időben hozza meg a döntést.</li> <li>4. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, és azokat továbbítja.</li> </ol>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	
<p><b>A mentorált együttműködési képessége...</b></p> <p><i>Definíció:</i> a feladat elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.</p> <p><i>Viselkedési jegyek:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad.</li> <li>2. A feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre.</li> <li>3. Tevékenységét összehangolja munkatársaival.</li> <li>4. Közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére.</li> </ol>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	

<p>5. Felismeri az együttműködés akadályait és törekszik azok elhárítására</p>		
<p><b>A mentorált érzelmi intelligenciája...</b>  <u>Definíció:</u> felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.  <u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tisztában van saját érzelmi állapotával.</li> <li>2. Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között.</li> <li>3. A hatékony érzelemkezelés eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően alakítja. (összevonni a kettőt).</li> <li>4. A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja.</li> <li>5. Mások érzelmi állapotát törekszik a helyzetnek megfelelően befolyásolni.</li> <li>6. Uralkodik az indulatain.</li> <li>7. Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon.</li> <li>8. Munkája során előítéletektől mentesen viselkedik.</li> </ol>	<p>jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.</p> <p>pozitív irányú fejlődést mutat.</p> <p>nem változott.</p> <p>negatív irányú változást mutat.</p> <p>jelentősen negatív irányú változást mutat.</p>	
<p><b>A mentorált felelősségvállalása...</b>  <u>Definíció:</u> a feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad.  <u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.</li> <li>2. Vállalja döntései következményét.</li> </ol>	<p>jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.</p> <p>pozitív irányú fejlődést mutat.</p> <p>nem változott.</p> <p>negatív irányú változást mutat.</p> <p>jelentősen negatív irányú változást mutat.</p>	



3. Tetteiről számot mer és tud adni.		
<b>A mentorált határozottsága, magabiztossága...</b>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
<i>Definíció:</i> saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni.	pozitív irányú fejlődést mutat.	
<i>Viselkedési jegyek:</i>	nem változott.	
1. Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.	negatív irányú változást mutat.	
2. Fellépése határozott és magabiztos.	jelentősen negatív irányú változást mutat.	
<b>A mentorált munkavégzésének hatékonysága...</b>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
<i>Definíció:</i> feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.	pozitív irányú fejlődést mutat.	
<i>Viselkedési jegyek:</i>	nem változott.	
1. Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.	negatív irányú változást mutat.	
2. Önfelnevelési igény jellemzi.	jelentősen negatív irányú változást mutat.	
3. A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét.		
4. Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja.		
5. Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.		
<b>A mentorált kommunikációs képessége...</b>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
<i>Definíció:</i> képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.	pozitív irányú fejlődést mutat.	
<i>Viselkedési jegyek:</i>	nem változott.	
1. Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban.	negatív irányú változást mutat.	
2. Érthetően fejezi ki magát szóban.	jelentősen negatív irányú változást mutat.	
3. Amikor kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik.		
4. Megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony feladatvégrehajtáshoz szükségesek.		
<b>A mentorált konfliktuskezelése...</b>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	

<p><u>Definíció:</u> képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül.</li> <li>2. Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.</li> </ol>	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	

<p><b>A mentorált önállósága...</b></p> <p><u>Definíció:</u> képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Számára meghatározott feladatok ellátása során nem igényel útmutatást.</li> <li>2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait.</li> </ol>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	
<p><b>A mentorált problémamegoldó készsége...</b></p> <p><u>Definíció:</u> képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.</p> <p><u>Viselkedési jegyek:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Képes a felmerülő problémákat azonosítani.</li> <li>2. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezheti.</li> <li>3. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi / vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.</li> </ol>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	
<p><b>A mentorált pszichés terhelhetősége...</b></p>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	

<p><i>Definíció:</i> _____ nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.</p> <p><i>Viselkedési jegyek:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stresszes helyzetben is hatékony teljesítményt nyújt.</li> <li>2. Felmerülő akadályok ellenére is hatékony teljesítményt nyújt.</li> <li>3. Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.</li> <li>4. Váratlan helyzetekben is hatékony teljesítményt nyújt.</li> <li>5. Alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz és helyzetekhez.</li> <li>6. Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.</li> </ol>	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	
<p><b>A mentorált szabálykövetése, fegyelmezettsége...</b></p> <p><i>Definíció:</i> képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.</p> <p><i>Viselkedési jegyek:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat.</li> <li>2. A normákat helyesen, az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza.</li> <li>3. Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat.</li> </ol>	jelentősen pozitív irányú fejlődést mutat.	
	pozitív irányú fejlődést mutat.	
	nem változott.	
	negatív irányú változást mutat.	
	jelentősen negatív irányú változást mutat.	

**A mentorált kompetenciafejlődésének rövid, szöveges értékelése:**

.....

.....

.....

**Kérjük, mutassa be a célok megvalósulását a „Támogató beillesztés” időszak tapasztalatai szerint!**

**A CÉLOK MEGVALÓSULÁSA A TÁMOGATÓ BEILLESZTÉS SZAKASZÁBAN**  
(a 3. hónap végén kell kitölteni)

1.
2.
3.
4.
5.

**A Mentorálási naplóban foglaltakat a mentorálttal ismertetem és egyeztettem.**

Dátum:

.....  
mentor

**A Mentorálási naplóban foglaltakat megismertem és elfogadom. A Mentorálási naplóban foglaltakkal kapcsolatos észrevételeim:**

Dátum:

## 6. MELLÉKLET – A SZERVEZETI KOMPETENCIA-ELVÁRÁSOK ÉS A KOMPETENCIAPROFILOK KORRELÁCIÓJA

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Autonóm munkatárs	1,0							
2. Szociális munkatárs	0,0	1,0						
3. Megvalósító munkatárs	0,0	0,0	1,0					
4. Döntési képesség - érzékelt elvárás	,239*	0,0	-0,1	1,0				
5. Együttműködési és csapatmunka - érzékelt elvárás	-0,1	,426**	0,1	,209*	1,0			
6. Érzelmi intelligencia - érzékelt elvárás	0,0	,359**	-0,1	,343**	,387**	1,0		
7. - Felelősségvállalás - érzékelt elvárás	0,2	0,1	0,2	,381**	,426**	,440**	1,0	
8. Határozottság, magabiztosság - érzékelt elvárás	0,2	0,1	-0,2	,583**	,247*	,494**	,458**	1,0
9. Hatékony munkavégzés - érzékelt elvárás	0,0	,332**	-0,1	,336**	,403**	,466**	,335**	,609**
10. Kommunikációs képesség - érzékelt elvárás	,233*	,255*	-0,1	,316**	,412**	,523**	,404**	,552**
11. Konfliktuskezelési képesség - érzékelt elvárás	0,1	,209*	0,1	0,1	,258*	,345**	,275**	,280**
12. Önállóság - érzékelt elvárás	,412**	0,0	0,0	,425**	,211*	,339**	,413**	,404**
13. Problémamegoldó képesség - érzékelt elvárás	,265*	0,1	0,1	,317**	,332**	,259*	,385**	,357**
14. Pszichés terhelhetőség - érzékelt elvárás	0,1	0,0	0,1	0,2	0,1	,327**	,214*	0,2
15. Szabálykövetés és fegyelmettség - érzékelt elvárás	-0,2	0,2	,312**	-0,1	,226*	0,2	0,0	0,0

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 7. MELLÉKLET – AZ EGYETEMI KOMPETENCIAFEJLESZTÉS ÉS A KOMPETENCIAPROFILOK KORRELÁCIÓJA

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Autonóm munkatárs	1,00							
2. Szociális munkatárs	0,00	1,00						
3. Megvalósító munkatárs	0,00	0,00	1,00					
4. Döntési képesség - egyetemi képzés hatása	-0,04	,240*	,235*	1,00				
5. Együttműködési és csapatmunka - egyetemi képzés hatása	-0,08	,256*	0,09	,660**	1,00			
6. Érzelmi intelligencia - egyetemi képzés hatása	0,10	0,20	0,14	,706**	,696**	1,00		
7. - Felelősségvállalás - egyetemi képzés hatása	0,12	0,18	0,13	,679**	,730**	,729**	1,00	
8. Határozottság, magabiztosság - egyetemi képzés hatása	0,19	0,16	0,03	,691**	,724**	,650**	,763**	1,00
9. Hatékony munkavégzés - egyetemi képzés hatása	0,10	,213*	0,07	,690**	,724**	,755**	,759**	,737**
10. Kommunikációs képesség - egyetemi képzés hatása	0,01	,218*	0,08	,679**	,734**	,651**	,621**	,773**
11. Konfliktuskezelési képesség - egyetemi képzés hatása	0,16	,221*	0,17	,742**	,619**	,844**	,664**	,613**
12. Önállóság - egyetemi képzés hatása	0,09	0,16	0,14	,469**	,366**	,425**	,487**	,511**
13. Problémamegoldó képesség - egyetemi képzés hatása	,221*	0,07	0,12	,496**	,440**	,464**	,478**	,526**
14. Pszichés terhelhetőség - egyetemi képzés hatása	-0,08	0,01	,292**	,429**	,334**	,438**	,468**	,389**

15. Szabálykövetés és fegyelmezetttség - egyetemi képzés hatása	-0,04	0,06	,246*	,389**	,476**	,404**	,582**	,405**	,
---	-------	------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	---

## 8. MELLÉKLET – A SZAKMAI GYAKORLAT KOMPETENCIAFEJLESZTÉSÉNEK ÉS A KOMPETENCIAPROFILOKNAK A KORRELÁCIÓJA

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Autonóm munkatárs	1,00								
2. Szociális munkatárs	0,00	1,00							
3. Megvalósító munkatárs	0,00	0,00	1,00						
4. Döntési képesség - szakmai gyakorlat hatása	0,21	-0,27	0,19	1,00					
5. Együttműködési és csapatmunka - szakmai gyakorlat hatása	-0,07	0,07	0,06	,604**	1,00				
6. Érzelmi intelligencia - szakmai gyakorlat hatása	-0,03	0,03	,311*	,467**	,732**	1,00			
7. - Felelősségvállalás - szakmai gyakorlat hatása	0,19	0,03	0,16	,584**	,665**	,621**	1,00		
8. Határozottság, magabiztosság - szakmai gyakorlat hatása	0,21	0,00	-0,05	,631**	,569**	,538**	,668**	1,00	
9. Hatékony munkavégzés - szakmai gyakorlat hatása	0,01	0,10	-0,08	,578**	,724**	,586**	,577**	,589**	1,00
10. Kommunikációs képesség - szakmai gyakorlat hatása	0,14	0,20	0,10	,514**	,597**	,540**	,599**	,709**	,625**
11. Konfliktuskezelési képesség - szakmai gyakorlat hatása	0,23	-0,02	0,13	,518**	,433**	,549**	,577**	,553**	,536**
12. Önállóság - szakmai gyakorlat hatása	0,21	0,01	0,02	,546**	,445**	,430**	,699**	,701**	,461**
13. Problémamegoldó képesség - szakmai gyakorlat hatása	0,20	-0,07	0,10	,685**	,638**	,625**	,754**	,643**	,659**
14. Pszichés terhelhetőség - szakmai gyakorlat hatása	-0,14	-0,06	,396**	,481**	,500**	,762**	,402**	,311*	,501**
15. Szabálykövetés és fegyelmezetttség - szakmai gyakorlat hatása	-0,19	0,15	0,26	,492**	,600**	,773**	,456**	,479**	,608**

## **SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ**

Szakács Édua 1979. 04. 16-án született Budapesten. Első diplomáit a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsészettudományi Karán szerezte 2002-ben. Szakmai pályája elején pedagógusként dolgozott, ekkor találkozott először a kompetenciafejlesztés témakörével. 2007-től 2016-ig a Belügyminisztérium Rendészeti Vezetőkiválasztási, Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztályának tréner volt. Aktív szerepet vállalt a kompetenciaalapú rendvédelmi vezetőképzési programok szakmai és módszertani fejlesztésében, az első rendvédelmi tehetségmenedzsment program kidolgozásában, illetve a kompetenciaalapú vezető kiválasztási eljárások lebonyolításában. Ez idő alatt tréner és coach végzettségeket szerzett, és elvégezte a Szegedi Tudomány Egyetem Pszichológiai BA szakát. 2016 óta a Nemzeti Közsolgálati Egyetem Emberi Erőforrás Intézetének oktatója. Részt vesz többek között a Közsolgálati stratégiai emberi erőforrás menedzsment, a Kormányzati személyzetpolitika, a Kompetenciamenedzsment, a Közsolgálati HR menedzsment tárgyak, valamint a készségfejlesztő tréningek oktatásában. A KÖFOP 2.1.5. projekt mentori szakterületének szakmai koordinátoraként irányította a mentori program megalapozásával kapcsolatos kutatásokat, és kezdeményező szerepe volt a program kidolgozásában, illetve a pilot lebonyolításában. Egyetemi munkája mellett évek óta foglalkozik digitális képzések tervezésével és fejlesztésével, tananyag-tervezői minőségében a versenyszertorban is tapasztalatot szerzett.

## A SZERZŐ TÉMÁVAL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓI

MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: *Pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások a közszolgálatban.* – In: Belügyi Szemle – A Belügyminisztérium szakmai tudományos folyóirata. 2021., 8.sz. p.1411-1427.

SZAKÁCS Édua: *A humán erőforrás-gazdálkodás gyakorlata.* In.: Korpics Márta (szerk.): Egyéni kompetenciafejlesztés. - Bp.: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2019., p. 61-69.

KRAUSS Ferenc Gábor, MAGASVÁRI Adrienn, SZAKÁCS Édua: *A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés.* - In. CSÓKA Gabriella - SZAKÁCS Gábor (szerk.): A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II. - Bp.: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. - p. 12-147.

KRAUSS Ferenc Gábor, MAGASVÁRI Adrienn, SZAKÁCS Édua: *Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez.* - Bp.: KÖFOP - 2.1.5.-VEKOP-16-2016-00001. - p. 21-55.  
letölthető: [https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/M%C3%B3dszertan%20a%20k%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20mentori%20rendszer%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez\\_hiteles%3%ADtett.pdf](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/M%C3%B3dszertan%20a%20k%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20mentori%20rendszer%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez_hiteles%3%ADtett.pdf) letöltés ideje: 2022. 02. 05.

SZAKÁCS Édua: *Diplomás pályakezdők vagy pályaelhagyók a közszolgálatban.* – In. HR és munkajog, 2015, 3 .sz. - p. 37-39.

SZAKÁCS Édua: *Összegző jelentés a közszolgálati mentoráltak elégedettségmérésnek eredményéről.* Bp.: KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása c. projektben készült kiadvány, 2020. - p. 3-17. letölthető: [https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/EI%C3%A9gedetts%C3%A9g\\_m%C3%A9r%C3%A9s\\_mentor\\_pilot\\_%C3%B6sszefoglal%C3%B3%20jelent%C3%A9s.pdf](https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/EI%C3%A9gedetts%C3%A9g_m%C3%A9r%C3%A9s_mentor_pilot_%C3%B6sszefoglal%C3%B3%20jelent%C3%A9s.pdf) letöltés ideje: 2022. 02. 06.

SZAKÁCS Édua: *A mentori rendszer céljainak és alapelveinek értékelése, javaslat azok megerősítésére, illetve módosítására.* - In. CSÓKA Gabriella (szerk.): Javaslat a beillesztést



támogató mentori rendszer kiterjesztésére – A kiválasztott pilotszerveknél lefolytatott mentori program tapasztalatait és eredményeit feldolgozó, elemző és értékelő, továbbá a mentori rendszer kiterjesztésének lehetőségeit bemutató jelentés. - Bp.: Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2021. - p. 31-36.

MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: *Entrants at the gate of public service, or how do public service organizations see young people's career choice motivations.* - In. Czene-Polgár V., Zsámbokiné Ficskovszky Á. (szerk.): Innováció, elektronizáció, tudásmenedzsment. - Bp.: Magyar Rendészettudományi Társaság Vám és Pénzügyőr Tagozat, 2018., p. 187-204.

SZAKÁCS Édua: A közzolgálatban alkalmazott próbaidős, gyakornoki és ösztöndíjas programok. - In.: Szabó Sz. – Szakács G. (szerk.): Közzolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment. - Bp.: NKE Szolgálató, Nonprofit Kft., 2016. p. 140-140.

SZAKÁCS Édua: Beillesztés politika és szervezeti beillesztés. - In.: Szabó Sz. – Szakács G. (szerk.): Közzolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment. - Bp.: NKE Szolgálató, Nonprofit Kft., 2016. p. 138-139.

SZAKÁCS Édua: Általános munka- és magatartási követelmények, hivatásetikai előírások. - In.: Szabó Sz. – Szakács G. (szerk.): Közzolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment. - Bp.: NKE Szolgálató, Nonprofit Kft., 2016. p. 107-112.

SZAKÁCS Édua: A szervezet, a vezetés és a szervezeti kultúra fejlesztése. - In.: Szabó Sz. – Szakács G. (szerk.): Közzolgálati stratégiai emberierőforrás menedzsment. - Bp.: NKE Szolgálató, Nonprofit Kft., 2016. p. 56-61.

SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Édua: *Human Resources Development Process in Public Administration.* - In. Saba, Senses-Ozyurt; Sándor, Klein; Zsolt, Nemeskéri (szerk.): *Educating for Democratic Governance and Global Citizenship.* - San Diego, World Council for Curriculum and Instruction, 2016. p. 487-497.

SZAKÁCS Édua: Az ösztönzés és a motiváció útjai és lehetőségei a közzolgálatban. - In.: Szabó Sz. – Szakács G. (szerk.): Közzolgálati HR menedzsment. - Bp.: NKE Szolgálató, Nonprofit Kft., 2015. p. 147-173.

SZAKÁCS Édua: Az egyéni és a szociális kompetenciák szerepe a karrierindításban – avagy a sikeres pályakezdők titka a közszférában és a magánszektorban. - In. Hadtudomány, 2015. különszám. - p. 85-91.

SZAKÁCS Gábor, BOKODI Márta, SZAKÁCS Édua: A rendészeti vezetőképzés hatása és beválása. In: Belügyi Szemle – A Belügyminisztérium szakmai tudományos folyóirata. 2012., 9.sz. p.5-27.