

MOTIVÁLT KÖTELEZETTSÉG VS. KÖTELEZETT MOTIVÁLTSÁG

DARIDA ZSUZSA¹, DR. JÓZSA LÁSZLÓ²



Abstract

A XXI. században az erőforrások jelentős része a különféle szervezetek számára egyformán hozzáférhető, ezért a versenyképesség egyre jobban felértékelődik a megfelelően kiválasztott, és az optimálisan képzett munkaerő.

Jelen tanulmány a 2018. év elején végzett, a közigazgatási szféra személyi állományának képzésére, fejlesztésére kidolgozott és központilag (országos szinten) bevezetett képzési rendszert vizsgáló kutatás képzési hajlandóságra, és dolgozói motivációra vonatkozó eredményeit mutatja be.

Az 1053 fős mintán végzett primer kutatás eredményei alapján elmondható, hogy a köztisztviselők jelentős hányada alapvetően pozitívan viszonyul a képzésekhez; többségük – saját igénynívójának megfelelően – szívesen szán időt a közigazgatási képzési rendszerbe való bekapcsolódásra is. A vizsgálat rámutat arra, hogy a képzési rendszer keretein belül a legerősebb motivációt a szakmai tudás növelése, és a személyes fejlődés elérése jelenti számukra.

Motivation-based Sense of Obligation vs Forced Motivation

A significant amount of the resources is equally accessible for the various organizations in the 21st century. In the background, the properly chosen and optimally trained workforce is evaluated up and gets more and more valuable.

The aim of this study is to present the newest results of our primary research made in 2018. It was about the training willingness and the motivation of the public administrators who participated in the obligatory training system.

The survey based on a sample of 1053 respondents showed that most of the civil servants had positive attitude towards the vocational training and the majority would spend time gladly to join the above-mentioned educational system. The survey pointed out to the fact that the most important motivations for the civil servants were the increase of their expertise, knowledge and the contribution of the personal development.

1. Bevezető

Kiindulópontnak tekinthető, hogy egy szervezet – függetlenül attól, hogy a versenyszféra vagy a közsféra területén tevékenykedik-e – csak akkor lehet sikeres, ha hatékonyan tudja használni az embert, mint erőforrást.³ A dolgozóknak rejlő potenciál kiaknázásához azonban a megfelelő kiválasztási rendszer működtetése mellett kiemelt szerepet kap a dol-

gozók munkaköri feladataihoz kapcsolódó képzési, fejlesztési rendszer megfelelő alkalmazása is.

A megfelelő személyi állomány biztosítására két lehetőség kínálkozik a munkáltatók számára: a megfelelően képzett és motivált munkaerő kiválasztása és felvétele, valamint a már meglévő munkaerő állomány képzése-fejlesztése⁴.

A felismerés, mely szerint a „köztisztviselők életén át tartó képzése elengedhetetlen egy korszerű közigazgatás működ-

¹ Emberierőforrás-menedzser, okleveles személyügyi szervező, a Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájának doktorjelöltje. A veszprémi Pannon Egyetem óraadó tanára. Főállásban a közszerében dolgozik, személyzeti referensként. Oktatási és kutatási területe a munkahelyi képzések, ezen belül kiemelten a közigazgatási képzési rendszer világa. Ezzel párhuzamosan személyiségfejlesztő csoportterapeutaként tevékenykedik, a nemzetközileg elismert STR-módszer felhasználásával.

² A Széchenyi István Egyetem és a szlovákiai Selye János Egyetem egyetemi tanára. Kutatási területe a gazdálkodástudomány, azon belül a marketing. Speciális területe a marketingstratégia és -kommunikáció. E területen közel 300 tudományos közlemény szerzője, társszerzője.

³ „A közzolgálaton belüli emberi erőforrás gazdálkodásnak egyrészt igazodnia kell az állandósuló változásokhoz, irány- és hangsúlyeltolódásokhoz, másrészt proaktívan, értékteremtően elébe is kell mennie a felmerülő kihívásoknak, feladatoknak.” BOKODI Márta, SZAKÁCS Gábor: Characteristics of Civil service organisations and HR management. In: BOKODI, M., HAZAFI, Z., KUN, A., PETROVICS, Z., SZAKÁCS, G.: *Civil service career and HR management*. 2014, 135–175. Forrás:

http://magyarprogram.kormany.hu/download/bffa/a0000/Tanulmanykotet_online_EN_AROP2217.pdf Letöltve: 2014. november 13.

⁴ FRENCH, Wendel L. (2003): *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company, Boston

tetéséhez a 21. században”⁵ oda vezetett, hogy „ahogy más országok, úgy Magyarország is jelentős erőforrásokat fordít a köztisztviselők továbbképzésére”⁶. A források jelentős része annak az átfogó továbbképzési rendszernek a létrehozását és üzemeltetését finanszírozta, melyet – egy fél éves tesztelést követően – 2014. január elsejétől vezették be hazánkban⁷.

2. A vizsgált képzési rendszer bemutatása

Közel egy évtized telt el azóta, hogy kormányzati döntés született „a XXI. század elvárásainak megfelelően működő »Jó Állam« kialakításáról”⁸. A közigazgatási szférával kapcsolatban kialakuló újfajta gondolkodásmód következtében egy többlépcsős reformfolyamat indult el hazánkban⁹, melynek során kiemelt feladattá vált a megfelelő személyi állomány megteremtése¹⁰, szakmai szempontok alapján.

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény egy, a korábbi szabályozástól jelentősen eltérő képzési rendszert vezetett be a közszférában. A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet által konkretizált új szabályozás – a megfelelően képzett személyi állomány biztosítása érdekében – jelentősen megváltoztatta a köztisztviselők képzésének korábban működő rendszerét és gyakorlatát.

Jelen kutatásunk tárgyát képező, szervezett formában működő képzési rendszer alapvető célja egy olyan jól képzett köztisztviselői állomány kialakítása, mely egyrészt folyamatosan növeli szaktudását annak érdekében, hogy feladatait egyre hatékonyabban láthassa el, másrészt megtanul rugalmasan alkalmazkodni a munkaterületét érintő változásokhoz és a gyorsan változó környezethez.

A képzési rendszerbe való bekapcsolódás – a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően – az országban dolgozó tisztviselői állomány jelentős hányada számára kötelező. Éves szinten átlagosan mintegy 75 ezer ember vesz részt a közigazgatási képzésekben. A képzések legnagyobb szolgáltatója a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, de megfelelő minősítési eljárás lefolytatása után egyéb felnőttképzési és felnőttoktatási intézmények és maguk a munkáltató közigazgatási szervek is bekapcsolódhatnak programjaikkal a képzési rendszerbe.

Az új rendszeren belül megvalósított képzések között nagy számban szerepelnek általános közigazgatási ismereteket tartalmazó programok, melyek lehetővé teszik a közigazgatási rendszer alapos és átfogó megismerését. Az általános ismereteket nyújtó programok körét egészítik ki az ún. szakmai továbbképzési és belső képzési programok, melyek speciális, az adott tisztviselők számára a mindennapi munkatevékenységüknek ellátásához szükséges ismereteket nyújtanak.

A képzések egy speciális területe a vezetők számára kidolgozott, elsősorban vezetési ismereteket nyújtó programok köre. A vezetőképzés a vezetők rendszeres képzését, a vezetők kiválósági képzését és a vezető utánpótlás kinevelését szolgálja.

A tananyagokat e-learning, jelenléti képzés, vagy e kettő kombinációját jelentő ún. blended képzés formájában lehet elsajátítani.

Jelen kutatás a képzési rendszerben részt vevő tisztviselők egy kisebb, egyúttal homogénebb csoportját, az önkormányzati tisztviselőket tekinti célcsoportjának. A kutatási kérdőív kitöltésére kizárólag a települési önkormányzatok azon köztisztviselőinek volt lehetősége, akik – a mintavétel idején – gyakorlati tapasztalattal és élő regisztrációval rendelkeztek a képzés támogatására létrehozott elektronikus felületen.

A köztisztviselők négyéves képzési ciklusokban tanulnak. Kötelezettségeik teljesítésének tanulmányi pontok gyűjtésével tehetnek eleget.¹¹ Az első képzési ciklus 2014. január 1-jén kezdődött és 2017. december 31-én ért véget. Kutatásunk közvetlenül a képzési ciklus lezárását követően 2018. év elején készült. Ennek – a közigazgatási képzési rendszert átfogóan vizsgáló – kutatásnak a dolgozók képzés iránti hajlandóságára, valamint motivációs tényezőire vonatkozó eredményeit mutatjuk be.

3. Tanulási motiváció

A képzési rendszer alapos tanulmányozása során az a vélemény fogalmazódhat meg az elemzőkben, hogy egy tudatosan létrehozott, a mai kor követelményeinek megfelelően alakított rendszer kialakítása történt meg. A szolgáltatói oldal vélhetően törekszik rá, hogy – a lehetőségeihez képest – a tőle telhető maximumot nyújtsa a szolgáltatást igénybe vevőknek. Elmondható az is, hogy a rendszer bizonyos módon épít az ügyfelek által jelzett szükségletekre, hiszen célja, hogy a hatékony és szakszerű feladatellátásra készítse fel a tisztviselőket.¹² Feltételezzük, hogy a rendszernek e két eleme (ti: az ügyfelek valós igényeinek megismerése és a szolgáltatások színvonalát a tisztviselők szakmai felkészítésének segítségével

⁵ GREGOR Anikó – PALLAI Katalin (2016): Kormánytisztviselői intergáttás tréningek hatékonyságának elemzése (1. rész – a validálás hiánya és fontossága) In: *Pro Bono Publico – Magyar Közigazgatás*, 2016. évf. 2. szám 6. o.

⁶ GREGOR, PALLAI: u.o.

⁷ DARIDA Zsuzsa (2018): A képzési kínálat elemzése a hazai közigazgatásban. JÓZSA László; KORCSMÁROS Enikő; SERES-HUSZÁRIK Erika (szerk.): *A hatékony marketing*: EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete, Komarno, Szlovákia: Selye János Egyetem 990–1003.

⁸ ZONGOR Gábor (2017): Tudósítás a negyedszázados Comitatus jubileuma alkalmából szervezett tudományos konferenciáról. *Új Magyar Közigazgatás*, 10. évf. 1. szám 97.

⁹ BALÁZS István (2014): *Humánerőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem

¹⁰ VEREBÉLYI Imre (1998): Összefoglaló a közigazgatási reformfolyamat első szakaszáról és a további tennivalókról. *Magyar Közigazgatás*, 48. évf. 6. szám 321–336. és VEREBÉLYI I. (1998): Összefoglaló a Közigazgatási reformfolyamat első szakaszáról és a soron következő feladatokról II. *Magyar Közigazgatás*, 48. évf. 6. szám 414–421.

¹¹ „A tanulmányi munka mértékegysége a tanulmányi pont, amely a továbbképzési programok, illetve az egyes kurzusok vonatkozásában arányaiban kifejezi azt a munkaórát, amely meghatározott ismeretek elsajátításához, a követelmények teljesítéséhez szükséges”. (KISS Norbert (2015): „Tanuló közigazgatás”: a tisztviselők közszoalátati továbbképzése. *Új Magyar Közigazgatás*, 8. évf. 1. szám 70.) A négyéves képzési ciklus alatta a felsőfokú végzettségű köztisztviselőknél 128, a középfokú végzettségűeknek 64 kreditpontot kell gyűjteniük.

¹² Megjegyzendő, hogy – a törekvések ellenére – a kutatási eredmények szerint a képzési kínálat és a dolgozói igények/szükségletek között (a 2014–2018. évek adatai alapján) eltérés mutatkozik. L: DARIDA, 2018.

vel emelni szándékozó *képzési rendszer*) támogatja a célok elérését. Azonban óhatatlanul felmerül a kérdés, hogy hogyan illeszkedik bele ebbe a rendszerbe a harmadik elem, a tisztviselői kar? Hogyan viszonyulnak a *köztisztviselők* a számukra kötelezően elvégzendő képzésekhez?

Az eredmények bemutatása előtt fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy a tanuláshoz – legyen szó akár gyermekekről, akár felnőttekről –, elengedhetetlen egy olyan indíték, amely nemcsak kiváltja, de tartósan táplálja is a tanulás érdekében tett erőfeszítéseket. Ahhoz, hogy a tanulók eredményeket érjessenek el, nem csak a tanulást lehetővé tevő képességekre és kompetenciákra van szükségük, hanem megfelelő tanulási motivációra is¹³. Talán nem túlzás azt állítani, hogy a tanuláspszichológia világában axiómának számít, hogy kellő motiváció nélkül nincs hatékony tanulás.

A motiváció latin eredetű szó, a *movere* (mozogni) és a *moito* (mozgás) szavakból ered¹⁴. Általános értelemben motivációnak tekintünk minden cselekvésre készítő belső tényezőt melyeknek kiváltó okai az emberi szükségletek, érzelmek vagy vágyak. A motiváció tehát „minden belső, cselekvésre, viselkedésre készítő tényezőt magába foglal”¹⁵. A motiváció egy másik megközelítés szerint egy belső állapot, amely arra készíti az egyént, hogy elkezdjen vagy folytasson egy olyan viselkedéssorozatot, amellyel képes szükségleteit kielégíteni, céljait elérni. Eszerint a megközelítés szerint a motiváció nem más, mint a cél elérése érdekében kifejtett erőfeszítésre való hajlandóság¹⁶.

Jelen vizsgálatban a motiváció a képzésekben való részvételre irányul. *Kiss* a tanulásra irányuló motivációval kapcsolatban így fogalmaz: „Motiváción azoknak a különböző eredetű indítékoknak az együttesét értjük, melyek a tanulót a tanulásra ráveszik, és a tanulási kedvet és elhatározást a tanulás végéig ébren tartják. Semmilyen életkorban sincs tanulás motiváció nélkül.”¹⁷

A fentiek alapján elmondható, hogy a „motivált viselkedés célirányos viselkedés”¹⁸, mely egyrészt a motiváció jellegétől és intenzitásától, másrészt pedig a célhelyzettől és a céltárgytól is függ.

A céloknak, a célok végrehajtása iránti elköteleződésünknek, illetőleg a saját magunkkal szemben támasztott elvárásoknak jelentős szerepe van abban, hogy az adott cselekvést végrehajtjuk-e vagy sem, illetőleg abban, hogy azt milyen színvonalon tesszük¹⁹. A „feladat elvégzésének minőségére vonatkozó előzetes célkitűzést, amelyet saját magunktól elvárunk, igényelvőnek nevezzük”²⁰. Az igényelvő fogalmát *Hoppe* ve-

zette be a pszichológiába²¹. Kísérleteket végzett, melynek során megállapította, hogy az igényelvő mértékét ki-ki saját magának határozza meg a korábbi cselekvéseit követő eredmények: sikerek, illetőleg kudarcok függvényében. Előfordulnak olyan feladatok, melyeket mások megbízására, a „megrendelő” igényeinek megfelelően, a kiadott feladatstruktúrát követve kell az elvárt színvonalon elvégezni (mint ahogy ezt a képzésbe bekapcsolódó köztisztviselőknek is tenniük kell). *Hoppe* kísérletei azt bizonyították, hogy a konkrét feladatstruktúrával rendelkező feladatok elvégzése közben a kísérletben részt vevő alanyok a feladathoz való sajátosság hozzáállást alakítottak ki, egyéni igényelvővel. A teljesítéssel kapcsolatos sikert vagy kudarcot az általuk kialakított igényelvő feletti vagy alatti teljesítés adta. Az esetleges sikerek vagy kudarcok az igényelvő jövőbeli változtatásában játszottak szerepet²².

A célok eléréséhez azonban nem elég az igényelvő meghatározása. A célok – jelen kutatásban kiemelten a tanulási célok – eléréséhez akaratra is szükség van, melyet a szakirodalom „szándék”-nak nevez. „A szándék (...) az elhatározásból fakadó valamilyen utóhatás, mely a kitűzött cél elérésére vagy a feladat végrehajtására készlet bennünket.”²³

A szándék *Lewin* szerint²⁴ egy olyan feszültségállapot, ami egy meghatározott tevékenység elvégzésére készlet. A feszültségállapot a tevékenység elvégzésekor oldódik, vagy akár teljesen meg is szűnik. Ilyen szempontból a szándék motiváló tényezőnek tekinthető.

A továbbiakban a kutatási eredmények segítségével – elsőként a képzési hajlandóság vizsgálata kapcsán – azt mutatjuk be, hogy miként jelenik meg a kötelezően bevezetett képzési rendszerben a képzés elvégzésére irányuló szándék, miközben bizonyos módon képet kapunk a köztisztviselők által kialakított sajátosság igényelvővel kapcsolatban is. Majd beszélünk arról, hogy mi készíti, mi motiválja a kötelezettség teljesítésén túl a kutatás alanyait abban, hogy a képzési rendszer kereteiben elsajátítható tudást megszerezzék, azaz a kutatási eredmények segítségével bemutatjuk a köztisztviselőket a tanulásra leginkább motiváló tényezőket.

4. Az empirikus kutatás módszertana

A hipotézis vizsgálatára primer kutatást végeztünk, kvalitatív és kvantitatív mérési módszerek felhasználásával.

A kvantitatív kutatás alapja a kutatási hipotézisek köré épülő, 5 nagy témakörből, a témakörökön belül összesen 49 fő kutatási kérdésből álló kérdőív volt. Jelen tanulmányban a motiváció témakörén belül a képzési hajlandóság,

¹³ KERÜLŐ Judit (2006): A felnőttek tanulási motívumai. *Szín Közösségi Művelődés* 11. évf. 5. szám, 18–22.

¹⁴ KERÜLŐ (2006): u.o.

¹⁵ BARKÓCZI Ilona, PUTNOKY Jenő (1984): *Tanulás és motiváció*. Tankönyvkiadó, Budapest 193.

¹⁶ BÁTHORY Zoltán (1985): *Tanítás és tanulás*. Tankönyvkiadó, Budapest 48.

¹⁷ KISS Árpád (1963): *A tanulás fogalma a pszichológiában és a pedagógiában*. Pszichológiai tanulmányok 5, Akadémia Kiadó, Budapest 249.

¹⁸ BARKÓCZI, PUTNOKY (1984): u.o. 193.

¹⁹ O'NEIL, Harold F., DRILLINGS, Michael Jr. ed. (1994): *Motivation. Theory and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Inc. Hillsdale, New Jersey, Hove, UK.

²⁰ BARKÓCZI, PUTNOKY (1984) *i.m.* 261. o.

²¹ HOPPE, Ferdinand (1930): Erfolg und Misserfolg. Untersuchungen zur Handlungs- und Affektpsychologie (hg. v. Kurt Lewin). *Psychologische Forschung*, 14. 1–62.

²² STERNEK, Katharina (2013): Erfolg und Misserfolg Zur Aktualität und psychotherapeutischen Bedeutung der Untersuchungen von Ferdinand Hoppe. In: *Phänomenal, Zeitschrift für Gestalttheoretische Psychotherapie*. 2013. 1–2.szám, 53–60.

²³ BARKÓCZI, PUTNOKY (1984) u.o. 272.

²⁴ LEWIN, Kurt (1934): Der Richtungsbegriff in der Psychologie. Der spezielle und allgemeine hodologische Raum. *Psychologische Forschung* 19. évf. 1. szám, 249–299.

továbbá a közigazgatási képzési rendszeren belüli képzések elvégzésére irányuló motiváció vizsgálatával kapcsolatos két kutatási kérdés elemzésének eredményeit ismertetjük. A vizsgálati alanyok egy hat plusz egy fokozatú skálán jelölik meg, mennyire értenek egyet az adott vizsgálati szakaszban felsorolt állításokkal.

Az egyetértés mértékének kiszámításakor a skála értékeit számokkal helyettesítettük. Az értékeket úgy állapítottuk meg, hogy a minimális egyetértés az 1-es, a maximális egyetértés a 6-os értéket kapta, a köztük lévő értékekhez pedig az egyetértés mértékének növekedésével arányosan rendeltünk mérőszámokat (nagyon nem ért egyet 2-es, inkább nem ért egyet 3-as, inkább egyetért 4-es, nagyon egyetért 5-ös). A skála 7. eleme a „nem tudom eldönteni” választ foglalta magába. Ezt a 7. elemet az érekelésből kizártuk.

A kérdőív lekérdezése országos szinten, 2018. január-február hónapokban zajlott. A kérdőívet tartalmazó linket megküldtük az ország valamennyi települési önkormányzatának, a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségének ajánlásával. A kitöltendő kérdőív biztonsági szűrőket tartalmazott, így azt csak a kutatási mintához tartozó, önkormányzatoknál dolgozó, köztisztviselői jogállású személyek tölthették ki, akik elméleti ismeretekkel és gyakorlati tapasztalatokkal, valamint élő regisztrációval rendelkeztek a képzések elvégzéséhez szükséges elektronikus felületen (az ún. Pro Bono tanulmányi és vizsgaportál rendszerében).

A kérdőív kitöltése önkéntességen alapult, és anonim módon zajlott. A tisztított minta 1053 darab kérdőívet tartalmaz. A kérdőív eredményeinek kiértékelését, az adatok pontosabb értelmezését szakértői interjúk támogatták.

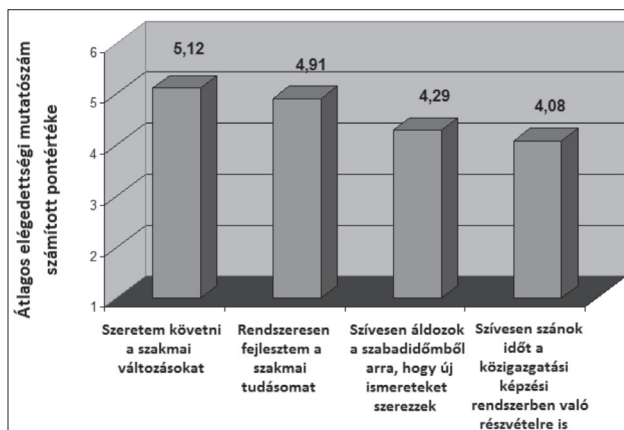
5. Eredmények

5.1. Képzési hajlandóság

A képzések – legyenek azok iskolarendszerű, vagy iskolarendszeren kívüli képzések – jelentősége napjainkra felértékelődött. Az Európa 2020 Stratégia célkitűzései között szerepel „az európai unióban élő polgárok ismereteinek folyamatos bővítése, a meglévők fejlesztése”²⁵, „a versenyképesség megtartásához a munkavállalók számára biztosított szakmai képzések is elengedhetetlenek”²⁶.

A fenti állításokkal egyetértve a kérdőív jelen szakaszának segítségével azt vizsgáltuk, hogy a válaszadó köztisztviselők hogyan viszonyulnak a képzésekhez. A kutatási hipotézis szerint a közigazgatási képzési rendszerbe való bekapcsolódásra való hajlandóság – elsősorban a kötelező jelleg miatt – alacsony színvonalat ér el.

A képzési hajlandóság vizsgálatához az 5.1. ábrán szereplő állításokat használtuk.



5.1. ábra

A képzési hajlandóság

Forrás: saját szerkesztés

A köztisztviselői válaszok mutatják a válaszadó tisztviselőknek az általános képzésekhez való meglehetősen pozitív hozzáállását. A válaszadók 96,8%-a állította, hogy *szeretnék követni a szakmai változásokat*, 36,0%-uk nagyon, 40,1%-uk pedig teljes mértékben egyetértett ezzel az állítással.

Arra az állításra, mely szerint *rendszeresen fejlesztem tudásomat* szintén nagyobb részben egyetértő válaszok érkeztek. Ebben az esetben a válaszadók 95,5%-a nyilatkozott egyetértéséről, közülük 36,9% nagyon, 29,5% teljes mértékben ért egyet az állítással.

A harmadik állításban azt vizsgáltuk, hogy a válaszadók *szabadidejükből is hajlandóak-e áldozni* arra, hogy új szakmai ismereteket szerezzenek. 77,2%-uk nyilatkozott úgy, hogy egyetért az állítással, miszerint „szívesen áldozok a szabadidőmből arra, hogy új ismereteket szerezzek”. Közülük 24,2% értett nagyon, 17,7% pedig teljes mértékben egyet az állítással.

Az utolsó kérdésben a közigazgatási képzési rendszerbe való bekapcsolódáshoz való viszonyulást vizsgáltuk. Azzal az állítással kapcsolatban, mely szerint *a tisztviselők szívesen szánják időt a közigazgatási képzési rendszerbe való bekapcsolódásra*, 74,7%-nyi egyetértő válasz érkezett. A tisztviselők 20%-a nagyon, 12,8%-a teljes mértékben ért egyet az állítással.

A fenti adatokból láthatjuk, hogy a szakmai változások követésének elvével („szeretem követni a szakmai változásokat”) valamivel többen értenek egyet, mint ahányan valóban tesznek is azért, hogy tudásuk fejlődjön („rendszeresen fejlesztem a szakmai tudásomat”), azonban a különbség nem jelentős. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a tudás megszerzésének fontosságát a kutatásban részt vevő személyek elismerik, és tesznek is azért, hogy szaktudásuk fejlődjön. Azonban arra, hogy tudásuk fejlesztésére szabadidejükből áldozzanak, már kisebb hajlandóságot mutatnak. A kutatásunk központi témáját képző közigazgatási képzési rendszerbe szintén valamivel kevesebben kapcsolódnak be szívesen, azonban ez a kissé kevesebb mérték is a tisztviselők több mint háromnegyedét jelenti. Igaz, hogy a válaszok arányának súlya a fentiekben említett „teljes mértékben egyetért” (20%), és a „nagyon egyetért” (12,8%) válaszok felől eltolódott a gyengébb egyetértés, azaz az „inkább egyetértek” válasz irányába (41,9%), de az egyetértés irányultsága még ebben az esetben is pozitív

²⁵ Központi Statisztikai Hivatal (2018.a): *Felnőttoktatás-képzés (előzetes adatok)*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/felnottoktat16.pdf> Letöltve: 2018. július 17.

²⁶ Központi Statisztikai Hivatal (2016): *Munkahelyi képzések, 2015 (előzetes adatok)*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/mhelykepzesek15.pdf> Letöltve: 2018. július 17.

mérleget mutat. A kutatási eredményeket támasztják alá a szakértői interjúban elhangzott információk, melyek szerint a rendszer bevezetése idején tapasztalható viszonylag erősnek nevezhető ellenállás az elmúlt négy év során jelentősen csökkent. Úgy tűnik, hogy a köztisztviselők bizonyos módon elfogadták, megszokták a rendszert. A képzések teljesítésével kapcsolatban vélhetően kialakították sajátos igényfő-jukat, miután kitapasztalták, hogy milyen módon tudnak a képzésekbe úgy bekapcsolódni, illetőleg hogyan tudják kötelezettségeiket úgy teljesíteni, hogy az számukra (a saját elvárásaiknak) is megfelelő legyen.

Az adatokat részleteiben vizsgálva még elmondható, hogy a nők nagyobb képzési hajlandóságot mutatnak, mint a férfiak, az 50-59 éves korosztály áll a legpozitívabban a szakmai fejlődés kérdésköréhez, valamint az, hogy az egyetemi végzettséggel rendelkezők és a vezető beosztásban lévők között jelentősen magasabb azoknak az aránya, akik teljes mértékben egyetértenek a képzésben való részvétel fontosságával, illetőleg ők azok, akik a legaktívabban tesznek is azért, hogy képződjenek.

5.2. Motiváció

Korábban már utaltunk rá, hogy a kellő mértékű motiváció elengedhetetlenül fontos a képzések eredményességének szempontjából. A következőkben bemutatott kutatási kérdésben azt vizsgáltuk, hogy mely tényezők milyen mértékben motiválják a kutatásban részt vevő köztisztviselőket. Az 5.2. táblázat foglalja össze a kutatási eredményeket. Ezen is egy hat plusz egy fokozatú skálán jelölhették meg a válaszaikat a tisztviselők. Az elemzés során ebben az esetben is számokká konvertáltuk a szóbeli értékeket a korábban bemutatott metodikát követve.

A fenti táblázatból kiolvasható, hogy a legerősebb motivációs tényezőt a „szakmai tudás növelése”, a „személyes fejlődés elérése”, valamint a „kreditpontok megszerzése” jelentette.

5.2. táblázat
Motivációs tényezők

Motivációs tényező	Motiváció mértéke (számított pontérték)
Szakmai tudás növelése	4,99
Személyes fejlődés elérése	4,95
Kreditpontok megszerzése	4,54
Ingyenesen megszerzhető tudás lehetősége	4,49
Helyben tanulás lehetősége	4,35
Ismerkedés hasonló szakterületeken tevékenykedő kollégákkal	3,98
Előre jutási lehetőség	3,71
Szankcióktól való félelem, amennyiben nem teljesíti a képzést megfelelően	3,47
Vezetők elismerésének kivívása	3,37
Annak lehetősége, hogy munkaidőben valami mással foglalkozzon, mint a közvetlen munkaköréből fakadó feladatai	2,85

Forrás: saját szerkesztés

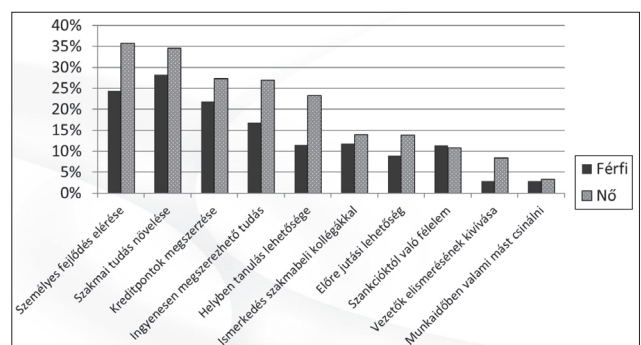
A kutatásban feltettük azt a kérdést is, hogy előfordult-e olyan eset, amikor a válaszadó olyan képzést választott, melynek nem volt közvetlenül kapcsolata a munkakörével. A válaszadók közel 70%-a igennel felelt. Ennek legjelentősebb oka – a válaszok alapján –, hogy „nem volt más olyan képzés, ami szakmailag megfelelt volna”. Ezt a választ az igennel válaszolók 55,2%-a jelölte meg, ami bizonyos módon összhangban áll a kutatás más szakaszaiban is megjelenő egyéb eredménnyel, tehát azzal, hogy a képzések kiválasztása során a legerősebb motivációs tényezőt a szakmai tudás növelése jelenti. Az adatok értelmezhetők úgy, hogy a tisztviselők elsősorban olyan képzések választására motiváltak leginkább, melyek a szakmai tudásukat növelik.

A korábban megfogalmazottak alapján a másik jelentős ok, ami miatt a köztisztviselők a munkaköri feladataiktól eltérő képzéseket választottak (a fenti kérdésre igennel válaszolók 47,9%-a jelölte meg válaszában), hogy a választott képzés „sok pontot ért”, azaz a megszerzhető kreditpontok száma magas volt. Tehát amennyiben a tisztviselő nem talál magának olyan képzést a képzési kínálatban, melyet szakmailag megfelelőnek ítélne meg, a kreditpontok mértéke lesz az a következő fontos szempont, ami alapján a tisztviselők jelentős hányada képzést választ magának.

A motivációs tényezők adatainak részletes elemzése alapján megállapítható, hogy a nők alapvetően magasabb motivációs szinttel rendelkeznek. Az 5.3. ábrán a „teljes mértékben motivál” választ adók száma látszik, százalékos értékben, ahol a férfi válaszadók arányát a férfiakhoz, a nőket a nőkhöz viszonyítva adtuk meg. (A táblázat párban lévő oszlopai közül a bal oldali azt mutatja meg, hogy a válaszadó férfiaknak hány százaléka válaszolta, hogy az adott motivációs tényező őt teljes mértékben motiválja. A jobb oldali oszlopban a női válaszadók hasonló arányai szerepelnek.)

Az adatokat tovább elemezve, azokat életkori csoportokban vizsgálva azt láthatjuk, hogy az előre jutási lehetőség a fiatal generációhoz tartozó (18-29 éveseket tartalmazó) csoport tagjait erősebben (a többi korosztálynál legalább 13 százalékponttal magasabb mértékben) motiválja.

A beosztások szerinti csoportosításnál megfigyelhetjük, hogy a vezetőket valamivel jobban motiválja a személyes fejlődés elérése és a szakmai tudás növelése, mint a beosztottakat, a beosztottakat viszont a helyben tanulás és az ingyenesen megszerzhető tudás lehetősége mozgatja inkább. A szank-



5.3. ábra

Motivációs tényezők férfi-nő bontásban

Forrás: saját szerkesztés

cióktól való félelemben látható még eltérés a két csoport között (a vezetők kevésbé tartanak tőle), az egyéb vizsgált változók esetében az arányok megközelítőleg azonosak voltak a kutatásban részt vevő vezetők és beosztottak esetében.

Végezetül a legmagasabb iskolai végzettség függvényében csoportosítva a válaszokat több észrevételt is tehetünk. Az egyetemi végzettséggel rendelkezőket a „szakmai tudás növelése” és a „személyes fejlődés elérése” erősebben (3-5 százalékponttal jobban) motiválja, mint az alacsonyabb végzettségűeket. Ugyanakkor a „szankcióktól való félelem” (6,9%), a „vezetők elismerésének kivívása” (4,5%) valamint az, hogy a munkaidejükben a munkakörüktől eltérő feladatokkal foglalkozzanak (2%) az egyetemi végzettséggel rendelkező válaszadók viszonylag szűk csoportja számára jelent teljes mértékben motiváló tényezőt (az ő arányukat mutatják a százalékos értékek).

6. Következtetések és javaslatok

Tanulmányunkban két témakört jártunk körbe. Elsőként a köztisztviselők képzési hajlandóságát vizsgáltuk meg. A kutatási hipotézis – amely szerint a köztisztviselőknek a kötelező közigazgatási képzési rendszerbe való bekapcsolódásra való képzési hajlandósága alacsony színvonalú – megdőlt. A kutatási eredményeket támasztják alá a szakértői interjúban elhangzott információk, melyek szerint a rendszer bevezetése idején tapasztalható ellenállás az elmúlt négy év során jelentősen csökkent. Úgy tűnik, hogy a köztisztviselők bizonyos módon elfogadták, megszokták a rendszert. A képzések teljesítésével kapcsolatban vélhetően kialakították sajátos igényfűzőjüket, miután kitapasztalták, hogy milyen módon tudnak a képzésekbe úgy bekapcsolódni, illetőleg hogyan tudják kötelezettségeiket úgy teljesíteni, hogy az számukra is megfelelő legyen.

A képzési hajlandóság témaköre után a motivációs tényezőket vizsgáltuk meg. Fontosnak tartjuk kihangsúlyozni, hogy a köztisztviselők számára a kutatási eredmények alapján a legerősebb motivációs tényezőt a „szakmai tudás növelése”, a „személyes fejlődés elérése”, valamint a „kredítpontra megszerzése” jelenti.

Amennyiben a képzési rendszer hatékony üzemeltetése, valamint a tisztviselők elméleti és gyakorlati tudásának naprakésszé tétele, illetőleg annak folyamatos frissítése, karbantartása a cél, javasoljuk a köztisztviselők számára olyan képzési kínálat kialakítását, mely a tanulási motivációt nem csak felébreszti, de tartósan fenn is tartja.

Javasoljuk a képzésben részt vevő tisztviselők valós és reális igényeinek pontos feltárását, a felmérés eredményeire épülve a tananyagok frissítését, adott esetben új tananyagok kifejlesztését. Olyan egyénre, vagy adott tisztviselői munkakörre szabott elméleti és gyakorlati képzéseknek az elérhetővé tétele a kívánatos, mely a tisztviselők szakmai érdeklődésének megfelel és a tanulási motivációjukat fenntartja. A motivált tanulás során elsajátított tananyag hatékonyan támogatja a dolgozókat munkaköri feladataik eredményesebb ellátásában.

Irodalomjegyzék

- BARKÓCZY Ilona, PUTNOKY Jenő (1984): *Tanulás és motiváció*. Tankönyvkiadó, Budapest ISBN 963-17-7634-4
- BÁTHORY Zoltán (1985): *Tanítás és tanulás*. Tankönyvkiadó, Budapest ISBN 963-17-8260-3
- DARIDA Zsuzsa (2018): A képzési kínálat elemzése a hazai közigazgatásban. In: JÓZSA, László; KORCSMÁROS, Enikő; SERES, Huszárik Erika (szerk.): *A hatékony marketing* EMOK 2018. Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete, Komarno, Szlovákia: Selye János Egyetem, 990–1003. ISBN 978-80-8122-2
- FRENCH, Wendel L. (2003): *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company, Boston ISBN 10:0618123350
- GREGOR Anikó – PALLAI Katalin (2016): Kormánytisztviselői intergritás tréningek hatékonyságának elemzése (1. rész – a validálás hiánya és fontossága) *Pro Bono Publico – Magyar Közigazgatás*, 2016. évf. 2. szám 4-24. ISSN 2063-9058
- HOPPE, Ferdinand (1930): *Erfolg und Misserfolg. Untersuchungen zur Handlungs und Affektpsychologie* (hg. v. Kurt Lewin). In: *Psychologische Forschung*, 14. 1–62. ISSN 2410-2504
- KISS Norbert (2015): „Tanuló közigazgatás”: a tisztviselők közszolgálati továbbképzése. *Új Magyar Közigazgatás*, 8. évf. 1. szám 68–77. ISSN 2060-4599
- KISS Árpád (1963): *A tanulás fogalma a pszichológiában és a pedagógiában*. Pszichológiai tanulmányok, 5. Akadémia Kiadó, Budapest
- LEWIN, Kurt (1934): Der Richtungs-begriff in der Psychologie. Der spezielle und allgemeine hodologische Raum. *Psychologische Forschung* 19. évf. 1. szám, 249–299. DOI <https://doi.org/10.1007/BF00309206>
- O'NEIL, Harold F., DRILLINGS, Michael Jr. ed. (1994): *Motivation. Theory and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Inc. Hillsdale, New Jersey, Hove, UK. ISBN 0805812865 9780805812862 0805812873 9780805812879
- STERNEK, Katharina (2013): Erfolg und Misserfolg Zur Aktualität und psychotherapeutischen Bedeutung der Untersuchungen von Ferdinand Hoppe. *Phänomenal, Zeitschrift für Gestalttheoretische Psychotherapie*. 2013. 1-2. szám, 53–60. ISSN 2410-2504
- ZONGOR Gábor (2017): Tudósítás a negyedszázados Comitatus jubileuma alkalmából szervezett tudományos konferenciáról. *Új Magyar Közigazgatás*, 10. évf. 1. szám 96–97. ISSN 2060-4599
- VEREBÉLYI Imre (1998): Összefoglaló a közigazgatási reformfolyamat első szakaszáról és a további tennivalókról. *Magyar Közigazgatás*, 48. 6. szám 321–336. ISSN 0865-736X
- VEREBÉLYI Imre (1998): Összefoglaló a Közigazgatási reformfolyamat első szakaszáról és a soron következő feladatokról II. *Magyar Közigazgatás*, 48. évf. 6. szám 414–421. ISSN 0865-736X

Internetes források

BALÁZS István (2014): *Humán erőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Forrás: <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10541/Teljes%20sz%C3%B6veg?sequence=1&isAllowed=y> Letöltve 2018. december 13.

BOKODI Márta, SZAKÁCS, Gábor (2014): Characteristics of Civil service organisations and HR management. In: BOKODI Márta, HAZAFI Zoltán, KUN Attila, PETROVICS Zoltán, SZAKÁCS Gábor: *Civil service career and HR management*. 135–175. o. Forrás:

http://magyaryprogram.kormany.hu/download/b/fa/a0000/_Tanulmanykotet_online_EN_AROP2217.pdf
Letöltve: 2014. november 13.

KERÜLŐ Judit (2006): A felnőttek tanulási motívumai. *Szín Közösségi Művelődés* 11. évf. 5. szám, 18–22. Forrás:

https://epa.oszk.hu/01300/01306/00038/kerulo_judit.htm Letöltve: 2019. szeptember 11.

Központi Statisztikai Hivatal (2016): *Munkahelyi képzések, 2015 (előzetes adatok)*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/mhelykepzesek15.pdf> Letöltve: 2018. július 17.

Központi Statisztikai Hivatal (2018.a): *Felnőttoktatás-képzés (előzetes adatok)*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/felnottoktatas16.pdf> Letöltve: 2018. július 17.

Hivatkozott jogszabályok jegyzéke

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény

A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet