

Szakács Édua<sup>1</sup>

## Miért a közigazgatás? – Pályamotivációs tényezők empirikus vizsgálata a Nemzeti Közszerolálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karán

Why Public Administration? – An Empirical Study of Career Motivation Factors at the Faculty of Public Governance and International Studies of the University of Public Service

### Absztrakt

*A fiatalok érdeklődése a közigazgatási pálya iránt az elmúlt évtizedekben csökkenő tendenciát mutatott, ráadásul a Diplomás Pályakövető Rendszer adataiból az is látszik, hogy a szakirányú képzetséget szerzett hallgatók jelentős része sem a közigazgatásban helyezkedik el, vagy rövid időn belül elhagyja azt. Jelen kutatásomban azt vizsgálom, hogyan hat az érintett fiatalok pályamotivációja a közigazgatási pályán való elhelyezkedés szándékára. A kutatásban a Nemzeti Közszerolálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karának (NKE ÁNTK) 114 hallgatója vett részt. A résztvevők 65 százaléka volt nő és 35 százaléka férfi. A minta 71 százaléka volt nappali tagozatos és 29 százaléka levelezős hallgató. Hipotéziseimmel összhangban a kutatás eredményei igazolták, hogy a megkérdezett hallgatók inkább külső, mint belső pályamotivációval rendelkeznek, ami negatív hatással van a pálya iránti érdeklődésükre. A résztvevők érdeklődése a közigazgatási pálya iránt az egyetemi évek alatt csökkenő tendenciát mutatott. Ez a hatás a legerősebben a legfiatalabb, nappalis válaszadók*

<sup>1</sup> Tanársegéd, Nemzeti Közszerolálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar, e-mail: [szakacs.edua@uni-nke.hu](mailto:szakacs.edua@uni-nke.hu)

*esetében volt tetten érhető. A kutatás során három motivációs módot – erős, identifikált és külső – tudtam azonosítani. A várakozásoknak megfelelően a külső motivációval rendelkezők érdeklődése volt a legkisebb, az erős motivációval rendelkezőké pedig a legnagyobb a pálya iránt. További kutatást igényel annak feltárása, hogy miért erősödik meg a külső motiváció a résztvevőkben az egyetemi évek alatt, és hogyan fordítható meg ez a tendencia.*

**Kulcsszavak:** *pályaelhagyás, pályamotiváció, karrierválasztás, belső és külső motiváció*

## Abstract

*Young people's interest in public administration careers has shown a declining trend in recent decades, and the data of the Graduate Career Tracking System also shows that a significant number of students who have acquired specialized qualifications do not work in public administration or leave it within a short period of time. In my current research, I examine how the career motivation of the young people concerned affects their intention to find employment in public administration. 114 students of the Faculty of Public Governance and International Studies of the University of Public Service participated in the research. 65 percent of the participants were women and 35 percent were men. 71 percent of the sample were full-time students and 29 percent were part-time students. In accordance with my hypotheses, the results of the research proved that the surveyed students have external rather than internal career motivations, which have a negative effect on their interest in the career. The participants' interest in the public administration career showed a decreasing trend during their university years. This effect was the strongest for the youngest full-time respondents. During the research, I could identify three types of motivation: strong, identified, and external. As expected, those with external motivation had the least interest in the field, and those with strong motivation the most. Further research is needed to explore why external motivation strengthens in participants during the university years and how this trend can be reversed.*

**Keywords:** *leaving a professional career, career motivation, career choice, intrinsic and extrinsic motivation*

## A kutatás háttere

### Problémafelvetés és a kutatás céljai

A magyar közigazgatási szervezetek évek óta küzdenek a generációváltás problémájával.<sup>2</sup> Az egyetemi jelentkezésekből látszik, hogy a fiatalok érdeklődése a közigazgatási pálya iránt csökkenő tendenciát mutat, ráadásul a szakirányú végzettséget szerzők körében

<sup>2</sup> HAZAFI 2014: 24.

is jelentős a korai pályaelhagyás.<sup>3</sup> Ezt támasztják alá a Diplomás Pályakövető Rendszer utóbbi évekre vonatkozó adatai, amelyek szerint a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karán (NKE ÁNTK) 2011–2012-ben végzett igazgatásszervező hallgatók 60,49 százaléka ma is a közszférában dolgozik, ugyanakkor a 2017–2018-as közigazgatás-szervező évfolyam csupán 39,74 százaléka tevékenykedik ebben a szektorban. A mesterdiplomát szerzők esetében valamivel kedvezőbb a helyzet, hiszen a 2017–2018-ban végzett közigazgatási mesterszakosok 67,57 százaléka, míg a nemzetközi közszolgálati kapcsolatok szakon végzettek 57,14 százaléka helyezkedett el a közszolgálatban, 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 közszolgálat valamelyik területén dolgozik, így természetes, hogy arányaiban többen maradnak közülük ebben a szektorban, mint a jellemzően első diplomájukat szerző BA-s hallgatók közül.

A BA-s végzettségű pályakezdők „elfordulása” a közigazgatástól már középtávon (5–10 év viszonylatában) is nehézségeket okozhat, főként a területi közigazgatásban. A képet ugyanis tovább árnyalja a tény, hogy a közigazgatást választó fiatal korosztály leginkább a minisztériumokban helyezkedik el.<sup>4</sup> Az „előregedés” veszélye tehát a teljes közigazgatásban még kevésbé érzékelhető – erre utalnak a 2019-es *Jó Állam Jelentés*ben bemutatott adatok is –, ám főként a vidéki, területi szervezeteknél egyre inkább kézzelfogható problémává válik a megfelelő felkészültségű utánpótlás biztosítása.<sup>5</sup>

A fent említett statisztikai adatok egyértelműen mutatják meg a problémát, ám a mögöttes okok feltárására kevésbé alkalmasak. Jelen tanulmányomban a közigazgatási pályára készülő egyetemi hallgatók pályamotivációs tényezőinek bemutatásával a „miértekre” igyekszem választ adni. Ennek megfelelően munkám során az alábbi kérdéseket vizsgálom:

- Hogyan gondolkodnak jövődi karrierjükéről az 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?

## Az öndeterminációs elmélet (self-determination theory) alapvetései

Az előző részben megfogalmazott kérdéseket az utóbbi évtizedek motivációkutatásának irányát meghatározó öndeterminációs elmélet (*self-determination theory*) keretében kutattam. A Harry F. Harlow (1958)<sup>6</sup> és Robert W. White (1959)<sup>7</sup> kutatási eredményeire épülő modell szerint az embereket három pszichológiai alapszükséglet – vagyis

<sup>3</sup> SZAKÁCS 2015.

<sup>4</sup> HAZAFI 2016: 102.

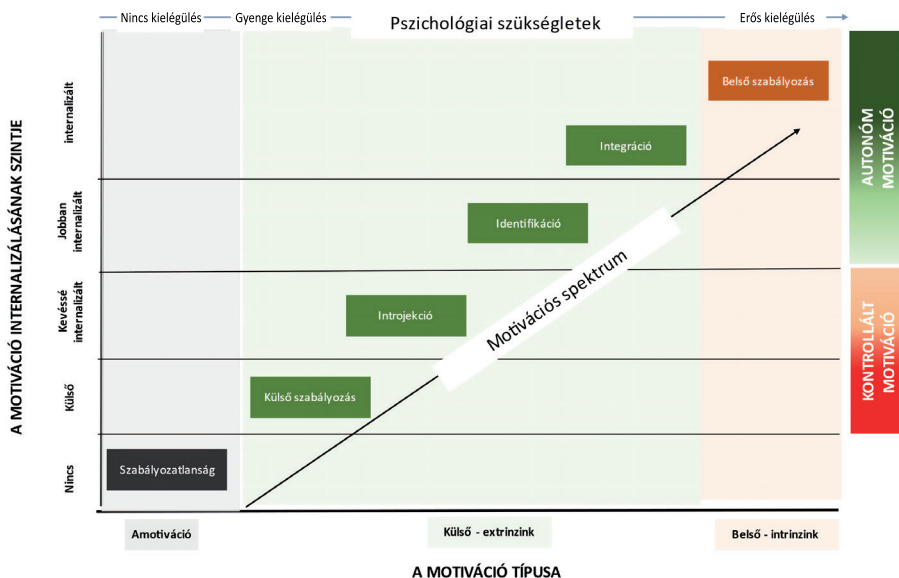
<sup>5</sup> KAISER 2019.

<sup>6</sup> HARLOW 1958.

<sup>7</sup> WHITE 1959.

autonómia-, valahova tartozás és kompetenciaszükséglet – kielégítése ösztönzi.<sup>8</sup> Az elmélet szerint a három szükséglet egyformán fontos, tehát nem mondhatjuk, hogy egyeseket inkább az autonómiaigény, míg másokat a valahova tartozás vagy éppen a kompetenciaszükséglet motivál. Ezt a feltevést bizonyították többek között Reis és munkatársai, akik „naplózásos” vizsgálatuk során azt találták, hogy a résztvevők pszichés jóllétének szintjét mindhárom szükséglet kielégíthetősége egyformán és egymástól függetlenül meghatározta.<sup>9</sup>

Az öndeterminációs elmélet szerint az alapvető pszichológiai szükségletek a belső (*intrinzik*) motiváció állapotában tudnak a leginkább kielégülni, vagyis akkor, amikor a személy egy általa szeretett tevékenységet végez. Ugyanakkor a szükségletek kielégülését többé vagy kevésbé külső (*extrinzik*) motivációs tényezők is támogathatják. Ennek megfelelően az elmélet a külső és a belső motivációkat kontinuumként, és nem abszolút kategóriákként ragadja meg.<sup>10</sup> 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 motiválatlanság (amotiváció) és a belső motiváció. A kettő között húzódó motivációs spektrumon az extrinzik motiváció négy különböző módja helyezkedik el. Ezt foglalja össze az 1. ábra:



1. ábra: Motivációs állapotok az öndeterminációs elmélet alapján  
 Forrás: a szerző szerkesztése SLEMP et al. 2018 alapján

<sup>8</sup> RYAN–DECI 2000.

<sup>9</sup> SLEMP et al. 2018.

<sup>10</sup> DECI–CONNELL–RYAN 1989.

Ahogy az ábrán is látható, a külső motiváció fokozatos belsővé tételével, vagyis internalizálásával a következő motivációs módok jönnek létre:<sup>11</sup>

1. *Szabályozatlanság* – háttérében a teljes motivátlanság áll. Mivel ebben a módban egyáltalán nincs motiváció – se külső, se belső –, 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.
2. *Külső szabályozás* – 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 indíttatást 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. 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.<sup>12</sup> A külső szabályozás fenntartása tehát meglehetősen sok időt és erőforrást igényel a szervezet részéről (például bónuszrendszerek kidolgozását és alkalmazását, folyamatos vezetői kontrollt, fegyelmi ügyek kezelését stb.), ráadásul meglehetősen csekély eredménnyel kecsegtet. Ugyanis az egyén pszichológiai alapszükségei a külső szabályozás módjában csak nagyon korlátozottan elégülnek ki, ezért a teljesítménye erősen hullámzó lesz.<sup>13</sup>
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”), 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”). Ebben a módban az egyén teljesítménye, a külső szabályozáshoz képest, kiszámíthatóbbá válik.<sup>14</sup> 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.
4. *Identifikáció* – a külső motiváció internalizálása felerősödik, ami azt jelenti, hogy a személy már nem külső kényszer vagy belső szorongás hatására cselekszik,

<sup>11</sup> DECI–CONNELL–RYAN 1989.

<sup>12</sup> DECI 1972.

<sup>13</sup> GAGNÉ–DECI 2005.

<sup>14</sup> GAGNÉ–DECI 2005: 335–357.

hanem azért, mert a feladat elvégzése összeegyeztethető értékeivel és aktuális céljaival. 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.<sup>15</sup> 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. 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.<sup>16</sup>
6. *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 (intrinsic) motivációjának kiteljesedése. Minden olyan tevékenység, amelyet azért végzek, mert szeretem, és egyébként más érdekem nem fűződik hozzá, a belső szabályozás körébe tartozik. A belső szabályozás során az egyén pszichológiai alapszükségletei 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 kiemelni azt is, hogy egyes források az identifikáció, az integráció és a belső szabályozás módjait együtt autonóm szabályozásnak vagy autonóm motivációnak nevezik.<sup>17</sup> 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 motivációs módokkal kapcsolatos nemzetközi eredményeket hazai kutatások is megerősítették.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> GAGNÉ-DECI 2005: 358–359.

<sup>16</sup> GAGNÉ-DECI 2005: 360–361.

<sup>17</sup> RYAN-DECI 2000: 70–72.

<sup>18</sup> FÉNYSZÁROSI 2018.

## Az empirikus kutatás bemutatása

### Kutatási hipotézisek

A jelen tanulmányban bemutatott kutatás során azt vizsgáltam, hogy az előző részben ismertetett motivációs módok hogyan befolyásolják az NKE ÁNTK hallgatóinak közigazgatási pálya iránti érdeklődését, és hogyan hatnak hosszú távú pályán maradásukra. Az öndeterminációs elmélettel kapcsolatos nemzetközi és hazai kutatási eredmények tükrében:

- feltételezem, hogy a sikeres közigazgatási pályaválasztás egyik alapja a pálya iránt érzett autonóm motiváció (identifikáció, integráció és belső motiváció) kialakulása (1. hipotézis);
- 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 (2. hipotézis);
- 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 (3. hipotézis).

### A kutatás körülményei és a kérdőív

A fenti hipotézisek igazolását célzó kérdőíves kutatást a KÖFOP-2.1.5– VEKOP-16-2016-0000 *A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* című projekt keretén belül végeztem. Az NKE belső kérdőívkezelő rendszerén, az NKE Survey-n, keresztül megvalósuló online adatgyűjtés 2021 júliusában zajlott. A részvétel önkéntes és anonim volt.

A kérdőív kitöltése során a résztvevőknek 1–4-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelniük:

- a közigazgatás iránt érzett pályamotiváció mértékét az egyetem megkezdése előtt, a szakmai gyakorlat előtt és jelenleg;
- a közigazgatásban való elhelyezkedés szándékát;
- a közigazgatási pályamotiváció változóit;
- a szakmai gyakorlat motivációs szintre gyakorolt hatását.

A kutatás során az egyes motivációs módokat az alábbi táblázatban bemutatott függő változók, illetve az azokat leíró állítások segítségével ragadtam meg.



2. táblázat: Az egyes motivációs módokhoz kapcsolt függő változók az NKE ÁNTK hallgatóinak körében felvett kérdőíves vizsgálatban

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.”
Identifikáció	Társadalmi presztízs	„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 találok a munka jellegét.”

Forrás: a szerző szerkesztése

A táblázatból látszik, hogy minden motivációs módot 2-3 változó, illetve az azokat leíró állítások segítségével operacionalizáltam. A konkrét változók meghatározásakor a KÖFOP 2.1.5-ös projektben korábban végzett kutatás eredményeit vettem figyelembe, amelynek során közigazgatási szervezetek vezetői és HR-szakértői definiálták az általuk legfontosabbnak tartott pályamotivációs tényezőket.<sup>19</sup>

## A kutatás résztvevői

Az online kérdőíves kutatás során az elméleti mintavétel módszerét alkalmaztam. A vizsgálat tárgyának megfelelően kifejezetten a közigazgatásban elhelyezkedő, diplomás pályakezdők célcsoportját szerettem volna megszólítani, ugyanakkor fontosnak tartottam azt is, hogy a megkérdezetteknek legyen már 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). A résztvevők 65 százaléka volt nő, és 35 százaléka férfi, ami jól

<sup>19</sup> KRAUSS-MAGASVÁRI-SZAKÁCS 2018.



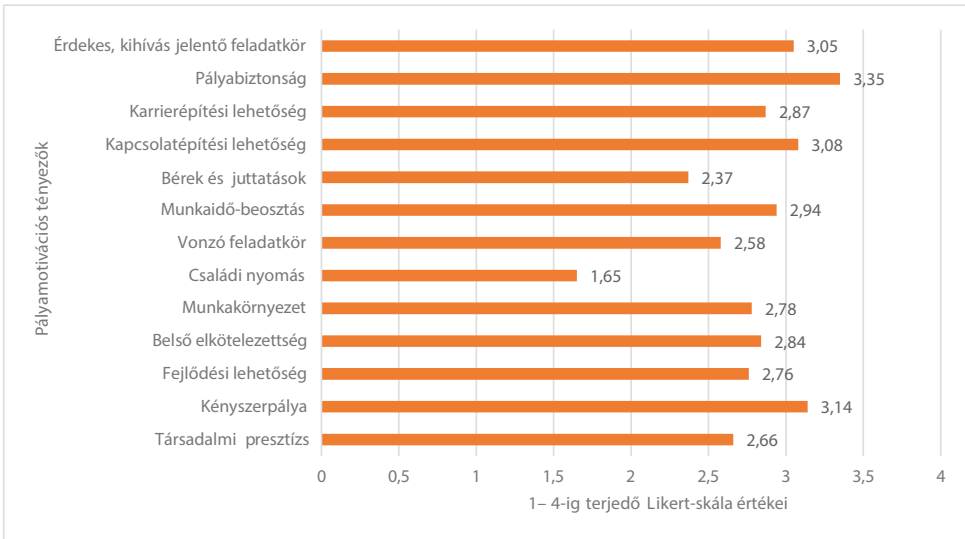
reprezentálja az NKE ÁNTK hallgatóinak valós nemi arányait. A válaszadók 75 százaléka a 25 év alatti korosztályból került ki. Ez megfelel a célcsoporttal kapcsolatos elvárásoknak, ugyanakkor a kutatás érvényességét és megbízhatóságát rontja, hogy a válaszadók 25 százaléka az idősebb korosztályhoz tartozott. Róluk feltételezhető, hogy a szó hagyományos értelmében már nem pályakezdők. Az idősebb korosztályokat 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 eredményeit. Összességében a minta 71 százaléka volt nappalis, és 29 százaléka levelezős hallgató. A résztvevők 68 százaléka középfokú, 20 százaléka pedig BA-s végzettséggel rendelkezett. A résztvevők szakonkénti megoszlása megfelel a teljes célcsoport jellemzőinek. Sajnos ugyanez nem mondható el az évfolyamok szerinti bontásról. Ebből a szempontból ugyanis kifejezetten felülreprezentált 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, akiről feltételezhető, hogy már rendelkeznek a hiteles véleményalkotást megalapozó szervezetismerettel.

## Kutatási eredmények

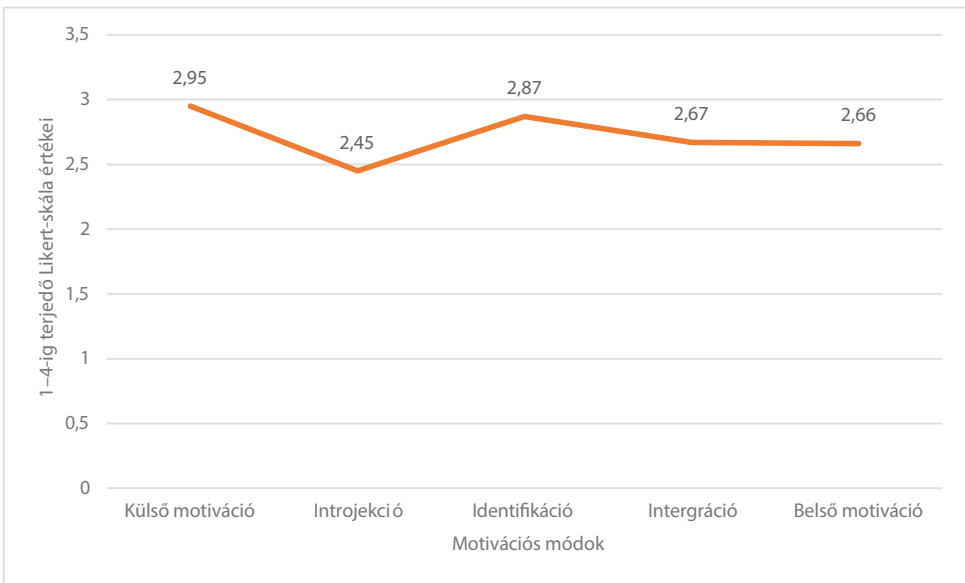
A kutatási eredmények kiértékelését a motivációs módok átlagainak azonosításával kezdtem. Eszerint a megkérdezetteket leginkább a pályabiztonság (átlag: 3,35) ösztönzi a közigazgatási pálya választására. Emellett fontos szerepe van a kényszerpályának (átlag: 3,14) is, vagyis a résztvevők közül sokan azért érdeklődnek a közszolgálat iránt, mert úgy érzik, hogy más területen nem tudnak elhelyezkedni. A kitöltők pályamotivációjára legkevésbé a család nyomása (átlag: 1,65), illetve az elérhető bérek és juttatások hatottak (átlag: 2,34). A motivációs tényezőkre vonatkozó alapstatisztikai eredményeket a 2. ábra foglalja össze.

Az eredmények pontosabb értékelhetőse érdekében, a pályamotivációs változók és a motivációs módok 1. táblázatban bemutatott összerendezésének megfelelően kiszámoltam a motivációs módok átlagait is. Ezt mutatja a 3. ábrán látható diagram.

A motivációs módok átlagai alapján szembeűnő, hogy a vizsgálati csoport legmeghatározóbb szabályozási módja a külső motiváció (átlag: 2,95 és 2,48). 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 az introjekciót (átlag: 2,45 és 2,27) tartják. Fontos továbbá kiemelni, hogy a külső motivációt annak ellenére tartják a megkérdezettek 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.

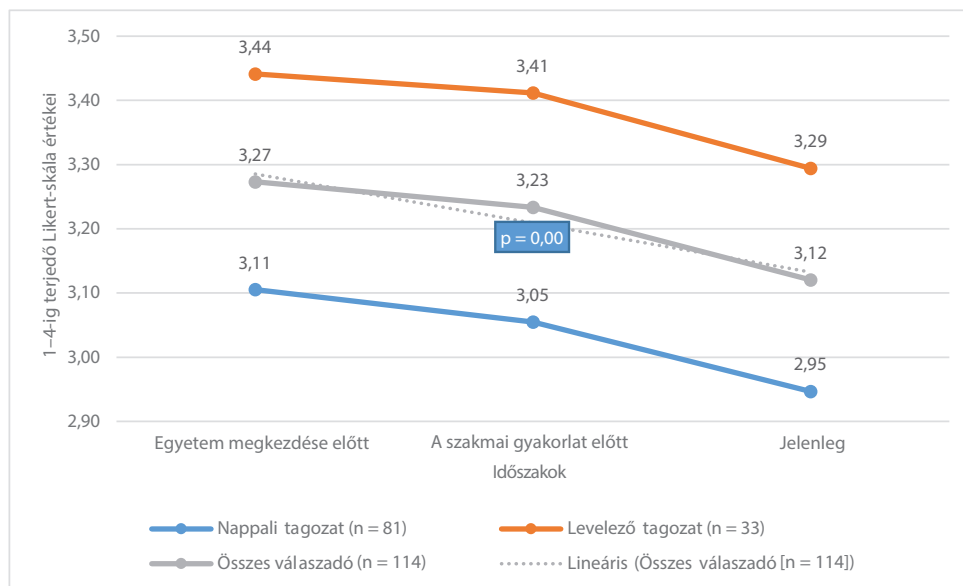


2. ábra: A vizsgált pályamotivációs tényezők átlagai az NKE ÁNTK hallgatóinak értékelése alapján  
 Forrás: a szerző szerkesztése



3. ábra: Motivációs módok átlagai az NKE ÁNTK hallgatóinak értékelése alapján  
 Forrás: a szerző szerkesztése

A motivációs tényezők értékelése után 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 (az egyetem megkezdése előtt, a szakmai gyakorlat megkezdése előtt és jelenleg) vonatkozóan becsülték meg a felmérés során. A 1–4 fokú Likert-skálán kifejezett eredményeket a 4. ábrán látható diagram foglalja össze.

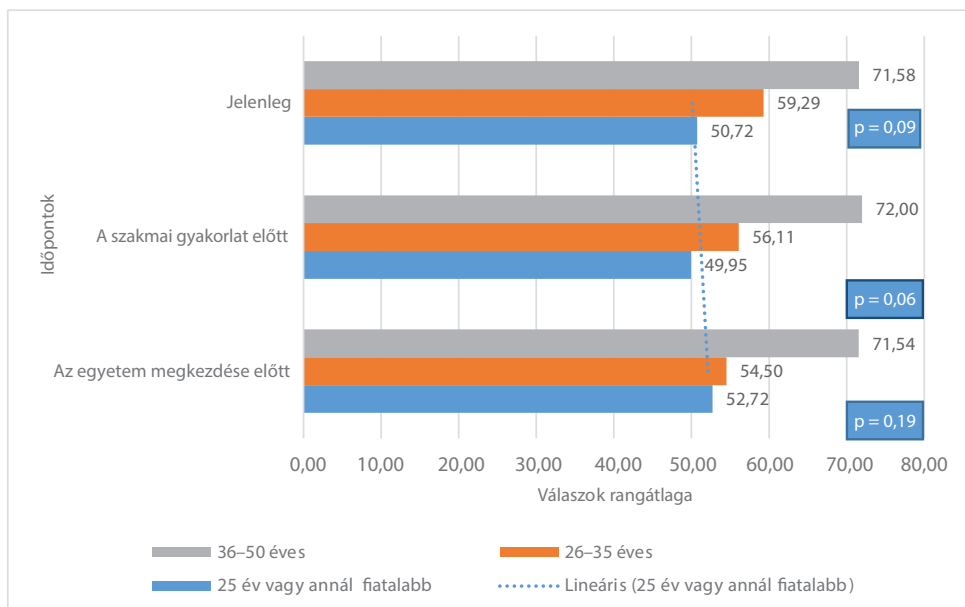


4. ábra: A közigazgatási pálya iránti érdeklődés megítélése az NKE ÁNTK hallgatóinak körében – a válaszok átlaga a teljes vizsgálati körben, illetve a levelező és a nappali tagozatokon  
 Forrás: a szerző szerkesztése

Az ábráról 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 előrehaladtával csökken. Az elvégzett Kolmogorov–Szmirnov-teszt alapján a csökkentő 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 pályakezdeők jelentős része ebbe a célcsoportba tartozik. A 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-tesztel végeztem el, és a kapott eredményeket az 5. ábra mutatja.

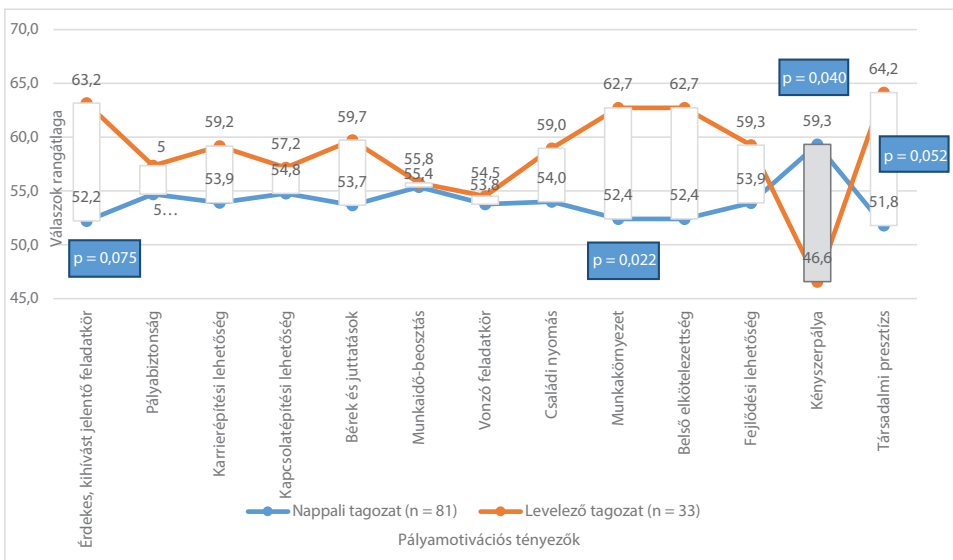


5. ábra: A közigazgatási pálya iránti érdeklődés megítélése a megkérdezett hallgatói korcsoportok körében – a válaszok rangátalaga  
 Forrás: a szerző szerkesztése

Az érdeklődés csökkenése, illetve stagnálása a 25 év alatti – tehát a tényleges pályakezdő – korcsoportban ez esetben is megfigyelhető. Látható továbbá, hogy az egyvel 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 idő-sávban sem szignifikánsak ( $p = 0,19$ ;  $p = 0,06$ ;  $p = 0,09$ ).

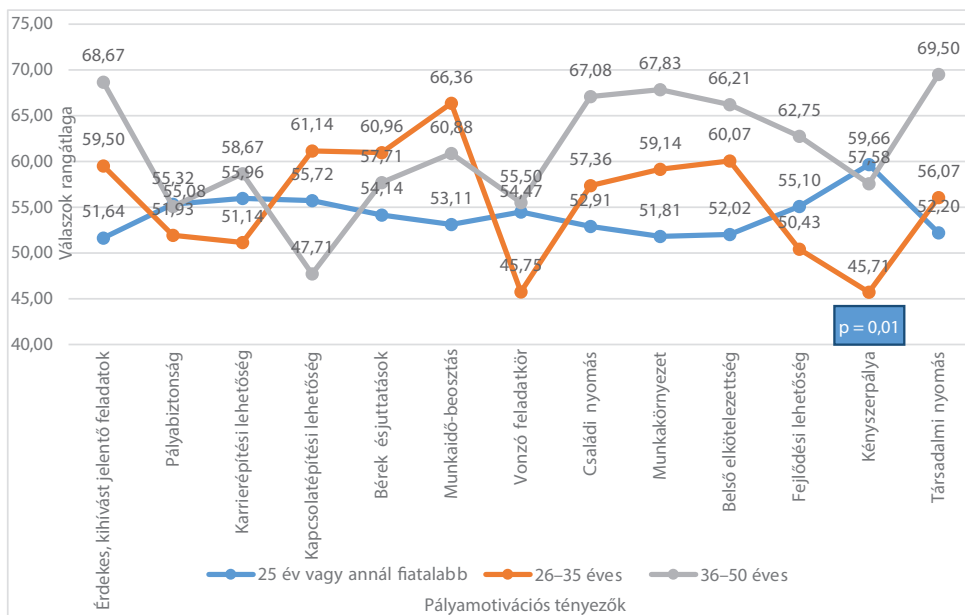
Összességében tehát az eredmények azt mutatják, hogy a megkérdezett hallgatók alapvetően érdeklődnek a közigazgatási pálya iránt, de érdeklődésük már az egyetemi évek alatt csökken. Ez a tendencia különösen a legfiatalabb, nappali tagozatos, vagyis ténylegesen pályakezdőnek számító válaszadók körében 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 fogom részletesebben is bemutatni.

Elsőként a motivációs tényezők értékelését vetettem össze a nappali és a levelező tagozatos hallgatók válasza alapján. Az összehasonlításához ez esetben is a Kruskal–Wallis-próbát használtam, amelynek eredményét a 6. ábra szemlélteti.



6. ábra: Pályamotivációs tényezők megítélése az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatóinak körében – a válaszok rangátlaga  
 Forrás: a szerző 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 eltérések négy esetben tendenciaszerűek vagy szignifikánsak. Az „érdekes, kihívást jelentő feladatok” ( $p=0,07$ ), a „munkakörnyezet” ( $p=0,022$ ) és a „társadalmi presztízis” ( $0,05$ ) 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 felülértékelték (kényszerpálya), a külső motivációhoz kapcsolható. Annak érdekében, hogy a tényleges pályakezdők motivációját hitelesebben tudjam megítélni, ez esetben is elvégeztem a korcsoportok összehasonlítását (7. ábra).



7. ábra: Pályamotivációs tényezők megítélése az NKE ÁNTK hallgatóinak korcsoportjaiban – a válaszok rangátlaga  
 Forrás: a szerző szerkesztése

Ahogy az az ábrán is látszik, a motivációs tényezők korosztályonkénti megítélése már jóval változatosabb képet mutat. Ennek egyik oka az lehet, hogy a középső korosztályban vegyesen 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 korosztály 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 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 2. táblázatban látható.

3. 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		
Fejlődési lehetőség	0,51	0,50	
Társadalmi presztízs	0,72	0,42	
Kényszerpálya			0,56

ExtractionMethod: Maximum Likelihood.

RotationMethod: Varimaxwith Kaiser Normalization.

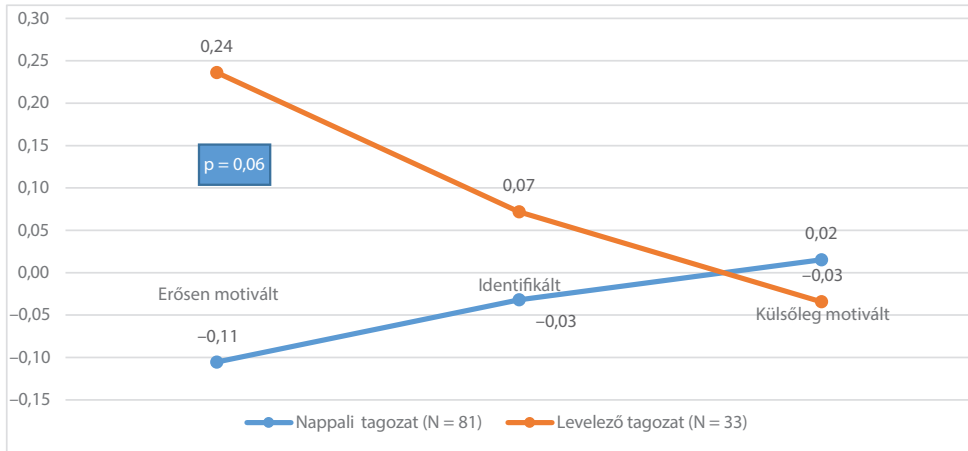
Forrás: a szerző szerkesztése

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.<sup>20</sup> 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 faktorban 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 a 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.

<sup>20</sup> FÉNYSZÁROSI 2018.

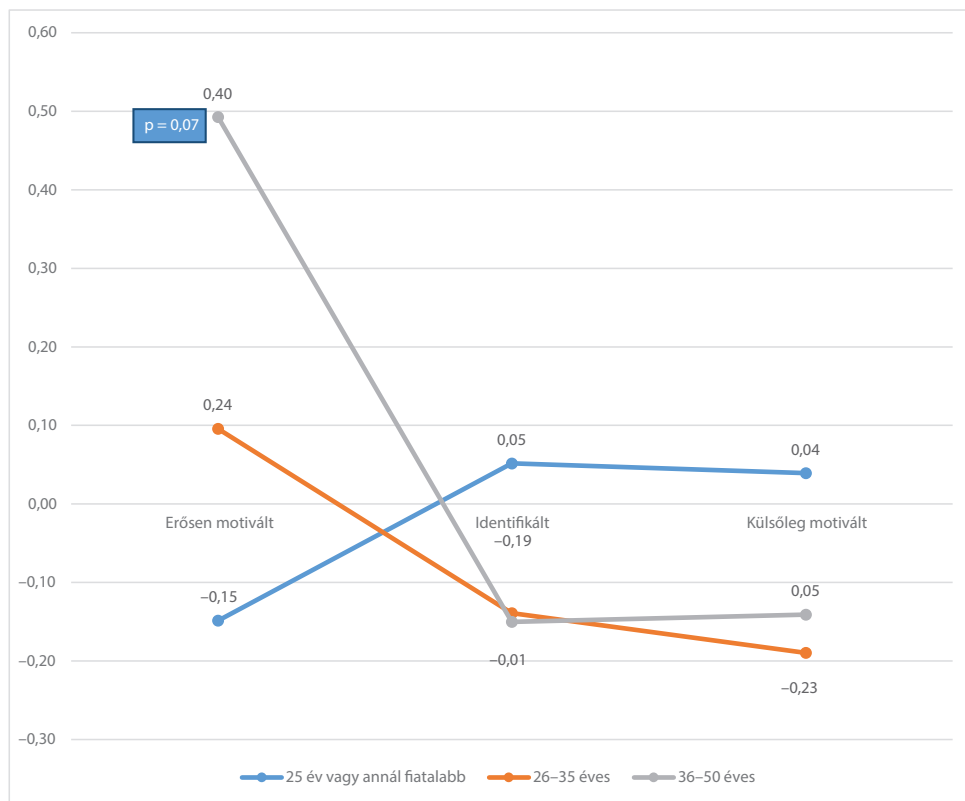


A három faktort új változóként mentettem el és segítségükkel további vizsgálatokat végeztem. Elsőként egytényezős varianciaanalízissel hasonlítottam össze a nappali és a levelező tagozaton tanulók motivációs típusait. Ennek az összevetésnek az eredményét mutatja a 8. ábrán található diagram.



8. ábra: Motivációs típusok az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatóinak körében  
 Forrás: a szerző 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 következő diagram (9. ábra).



9. ábra: Motivációs típusok az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatóinak körében  
 Forrás: a szerző 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 legfiatalabbaktól. 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 következő táblázat foglalja össze.

4. 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	0,623**	0,409**	0,364**	1

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

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

Forrás: a szerző 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.

## Kiértékelés

Az előző részekben összegzett 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. Emellett arra is kíváncsi voltam, hogy a motiváció jellegének függvényében miként változik a közigazgatási pálya iránti érdeklődés.

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 összhangban eredményeim azt mutatták, hogy az autonóm – vagyis belső vagy belsővé tett – motiváció stabilabb előrejelzője a pálya iránti érdeklődésnek, mint a kontrollált – azaz külső vagy introjektált – motiváció.

Az eredmények függvényében az alábbiakban összegzeteknek megfelelően nyertek igazolást hipotéziseim.

1. hipotézis – A H1 hipotézist az empirikus kutatás igazolta. Az NKE ÁNTK hallgatói által értékelt pályamotivációs tényezők alapján három motivációs módot tudtam azonosítani, úgymint: *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 3. 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.

*2. hipotézis* – A 2. 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 szintén azt mutatta, hogy a hallgatók legerősebb szabályozási módja a külső motiváció volt, míg a belső motiváció a második leggyengébb módnak bizonyult. Amennyiben a válaszadók 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. 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 faktort 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. 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. Összességében tehát látható, hogy a felmérésben részt vevő 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.

*3. hipotézis* – A 4. ábrán látható eredmények megerősítik azt a 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 vonzóknak a közigazgatási pályát, mint a levelezősök, és érdeklődésük a válaszadáskor is tendenciaszerűen alacsonyabb volt. Az életkor szerinti összehasonlításban is különbség volt a három részt vevő 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. Az eredmények igazolták azt is, hogy a közzolgálati pálya iránt érzett érdeklődés csökkenése leginkább a kontrollált jegyekkel leírható „külsőleg motivált” típust jellemzi.

Összegezve tehát, az eredmények megerősítik azt a feltevést, miszerint a közigazgatási pályára készülő hallgatók motivációs bázisa alapvetően külső, ami az egyik oka lehet a korai pályaelhagyásnak. További kutatásokat igényel azonban annak feltárása, hogy miért csökken a hallgatók érdeklődése az egyetemi évek alatt a pálya iránt, és megfelelő utánpótlás-biztosítás érdekében hogyan állítható meg ez a káros folyamat.

## Felhasznált irodalom

- DECI, Edward L. (1972): Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1) 113–120. Online: <https://doi.org/10.1037/h0032355>
- DECI, Edward L. – CONNELL, James P. – RYAN, Richard M. (1989): Self-determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. Online: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- FÉNYSZÁROSI Éva et al. (2018): Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség – személyorientált elemzés. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(3–4), 411–434. Online: <https://doi.org/10.1556/0016.2018.73.3.3>
- GAGNÉ, Marylène – DECI, Edward L. (2005): Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. Online: <https://doi.org/10.1002/job.322>
- HARLOW, HARRY F. (1958): The Nature of Love. *American Psychologist*, 13(12), 673–685. Online: <https://doi.org/10.1037/h0047884>
- HAZAFI Zoltán (2014): Új közzolgálati életpálya – a közzolgálat fejlesztésének jogi és emberi erőforrás dimenziói. In HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közzolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Online: [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)
- HAZAFI Zoltán (2016): A közigazgatás létszáma a személyzetpolitika szemszögéből. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 4(3), 92–105. Online: [http://real.mtak.hu/50312/1/a\\_kozigazgatás\\_letszama\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/50312/1/a_kozigazgatás_letszama_u.pdf)
- KAISER Tamás szerk. (2019): *Jó Állam Jelentés 2019 – első változat*. Budapest: NKE KTI – Kutatásmódszertani és Mérésügyi Iroda. Online: <https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/jo-allam-jelentes-2019-első-változat/>

- KRAUSS Ferenc Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua (2018): A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés. In CSÓKA Gabriella – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A közszolgálat emberierőforrás-gazdálkodási rendszerének fejlesztését szolgáló kutatások jelentései II*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 12–147.
- SLEMP, Gavin R. et al.: Leader Autonomy Support in the Workplace: A Meta-Analytic Review. *Motivation and Emotion*, 42(1), 706–724. Online: <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- SZAKÁCS Édua (2015): Diplomás pályakezdők vagy pályaelhagyók a közszolgálatban. *HR és Munkajog*, 3(3), 37–39.
- WHITE, Robert W. (1959): Motivation Reconsidered: the Concept of Competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. Online: <https://doi.org/10.1037/h0040934>