

Darida Zsuzsa – Józsa László

## LEHETÜNK-E ELÉGEDETTEK AZZAL, AMI KÖTELEZŐ? FÓKUSZBAN A KÖZIGAZGATÁSI KÉPZÉSI RENDSZERREL KAPCSOLATOS ÖNKORMÁNYZATI KÖZTISZTVISELŐI ELÉGEDETTSÉGVIZSGÁLAT EREDMÉNYEI

*Can we be satisfied with what is obligatory?*

*Focusing on the satisfaction results of the training system for public administration*

**Darida Zsuzsa** doktorjelölt, Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, óraadó tanár, Pannon Egyetem, [zsuzsa.darida@gmail.hu](mailto:zsuzsa.darida@gmail.hu)

**Prof. Dr. Józsa László** egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar; Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar, [jozsal@sze.hu](mailto:jozsal@sze.hu)

*Az elmúlt évtizedekben a munkahelyi képzések jelentősége a közigazgatási szférában is felértékelődött. A közszolgálati emberierőforrás-menedzsment kiemelt feladatává vált a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkaerő kiválasztása mellett az alkalmazott tisztviselők tudásának folyamatos frissítése, naprakészen tartása is. A köztisztviselői kar ismeretanyagának tervszerűen megvalósított fejlesztését tette lehetővé az a 2014. január 1-jétől országos szinten bevezetett képzési rendszer, amelynek első, négy évre szóló képzési ciklusa 2017. december 31-én ért véget. E négy év eredményeit és gyakorlati tapasztalatait vizsgáltuk, ezerfős mintán végzett primer kutatásunkban. Jelen tanulmányban a képzésben részt vevő önkormányzati köztisztviselők elégedettségvizsgálatának eredményeit mutatjuk be, a különféle képzési formákra vonatkozóan. A kutatás eredményei 11 vizsgálati tényező köré épülve rajzolják meg a köztisztviselői elégedettség mintázatát.*

**KULCSSZAVAK:**

e-learning, elégedettségmérés, képzés, közigazgatás, oktatás, továbbképzési rendszer, vizsgálat, vezetői tréning

*The significance of the education of the employees in the public sphere has been increased in the last decades. The most important task of the human resource management in the public administration has become the selection of competent employees, as well as the refreshing of the knowledge of the employees. A national training system for the work force in the public sphere, which enables the improvement of the civil servants' knowledge, was introduced in Hungary on 1 January 2014, which is the first 4-year training period. It ended on 31 December 2017. I monitored the results and the practical experience of this 4-year period that was conducted with a questionnaire survey based on a sample of 1,000 respondents. The present study shows the results of the contentment research of the civil servants referring to the different forms of training. The results of the research draw the contentment markings of the civil servants based on 11 factors.*

**KEYWORDS:**

e-learning, contentment research, training, public administration, education, further education system, research, leader training

## 1. BEVEZETŐ

Napjaink sajátossága, hogy a különféle szervezetek – függetlenül attól, hogy a versenyszféra vagy a közsféra területén tevékenykednek-e – csak akkor lehetnek sikeresek, ha hatékonyan tudják használni az embert mint erőforrást.<sup>1</sup> „A legfrissebb hazai, a közszolgálat egészét átfogó humánerőforrás-kutatási<sup>2</sup> eredmények alapján érzékelhető, hogy az elmúlt időszakban megnőtt a kereslet a tehetséges munkavállalók iránt. Kieleződött a verseny a gazdasági szervezetek között a minél tehetségesebb fiatalok alkalmazásában” – írja egy szakcikk szerzőpárosa a közszolgálatban megvalósuló tehetségmenedzsmentet bemutató írásában, majd így folytatja: „már nem elég megtalálni a tehetséges embereket, hanem képezni is kell őket”.<sup>3</sup>

A helyes stratégiai megközelítés a munkaerőt, illetve a munkaerő fejlesztését befektetésnek tekinti. „A tudásalapú gazdaságban az egyetlen dolog, ami [...] lehetővé teszi, hogy részt vegyünk a versenyben, maga a tanulás.”<sup>4</sup>

A munkahelyi képzések iránt támasztott jogos elvárás, hogy egyrészt az adott munkálató igényeinek megfelelő, másrészt az ellátott munkaköri feladatok sajátosságaihoz illeszkedő szaktudást adják át, valamint a munkaköri feladatok ellátásához szükséges egyéni kompetenciákat fejlesszék.

A képzések eredményességéhez és a képzésbe befektetett erőforrások megtérüléséhez elengedhetetlen a megfelelő szakmai színvonalon kidolgozott tananyag és a jól képzett oktatói gárda, valamint az adekvát oktatásmódszertan alkalmazása. Azonban az átadásra váró tudásnak célba is kell érnie, ezért a hatékonyságnak fontos tényezője a képzendő munkavállalók (jelen esetben köztisztviselők) képzés elvégzése iránti motivációja, valamint a teljesített képzéssel való elégedettség is. Jelen tanulmányban ez utóbbi elemre fókuszálva 2018. év elején végzett primer kutatás ide vonatkozó eredményeit mutatjuk be.

## 2. A KUTATÁSI TÉMA ISMERTETÉSE

### 2.1. Reformok a közigazgatásban

A közigazgatási képzések tekintetében a rendszerváltást követő időszakban indult meg a változási folyamat, aminek következtében kialakult egy tervszerűnek nevezhető képzési rendszer hazánkban, amelynek működése – abban az időben – erősen formális jellegű volt. A képzés-tervezés elsősorban adminisztratív céllal készült, a tervezett, illetőleg

<sup>1</sup> „A közszolgálaton 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-SZAKÁCS 2014, 135–175.

<sup>2</sup> Közszolgálati Humán Tükör 2014 kutatás.

<sup>3</sup> HOLLÓSY-VADÁSZ-SZABÓ 2016, 139.

<sup>4</sup> PRINCZINGER-KISFALUDY 2015, 135.

a megvalósított képzések összefoglalása szerepelt a dokumentumokban, azonban a „tervek, és a végrehajtásról szóló beszámolók nem mutattak valósághű képet”.<sup>5</sup>

A problémára megoldást kínált a *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program*,<sup>6</sup> amelynek megalkotása az egyik legjelentősebb mérföldkő az új, integrált képzési rendszer létrehozásának folyamatában. (Megjegyzendő, hogy a program nem csak a képzések témakörével foglalkozik; átfogó rendszerként tekint a közigazgatás megújítására. Viszont azt megállapíthatjuk, hogy az átfogó reformok egyik hangsúlyos eleme a továbbképzési rendszer megalkotása.) A Magyary Programban szereplő átfogó célok részletesebb kibontását a Kormányzati Személyzeti Stratégia tartalmazta, amelyben a tisztviselői képzési rendszer a közigazgatási személyzeti fejlesztések egyik kiemelt elemeként szerepelt.<sup>7</sup>

A közigazgatási rendszer megújításának további jelentős állomása a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény hatálybalépése. A törvény megalkotása idején legújabbnak tekinthető kormányzati személyzetpolitika a nemzet és a közjó szolgálatát tűzte ki célként maga elé. Megkezdődött az állam újjáépítése, amelyben kulcsszerepe volt a szak tudásnak és az elhivatottnak. A hatékony személyzetpolitika fejlesztésközpontú kell legyen – áll a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által kiadott tananyagban.<sup>8</sup> A fejlesztésközpontú személyzetpolitika megvalósításához viszont szükségessé vált a közigazgatási képzési rendszer megújítása is.

A kormányzat – a hatékony képzési rendszer megteremtése érdekében – egy olyan szervezeti forma kialakítására törekedett, amelynek kulcseleme a megfelelő személyzeti állomány kiválasztása<sup>9</sup> és annak továbbfejlesztése. A közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodásba beépült a kompetenciamenedzsment „mely magában hordozza a célirányos továbbképzést, átképzést”.<sup>10</sup>

## 2.2. A kutatási téma aktualitása

„A köztisztviselők életen át tartó képzése elengedhetetlen egy korszerű közigazgatás működtetéséhez a 21. században [...] ahogy más országok, úgy Magyarország is jelentős erőforrásokat fordít a köztisztviselők továbbképzésére.”<sup>11</sup>

<sup>5</sup> KOLTÁNYI–KOWALIK 2011, 58.

<sup>6</sup> *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program*, 2011.

<sup>7</sup> PRINCZINGER–KISFALUDY 2015.

<sup>8</sup> BALÁZS 2014.

<sup>9</sup> Annak érdekében, hogy a közszférában megfelelő képzettséggel és végzettséggel rendelkező személyi állomány dolgozzon, a Kormány rendeletben meghatározta az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges képesítési követelményeket. A közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló, tartalmában többször módosított 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet részletesen taglalja, feladatkörönként csoportosítva, hogy mely feladat ellátásához milyen iskolai végzettségre van szükség. A rendelet figyelembevétele a dolgozók kiválasztásánál kötelező.

<sup>10</sup> BELÉNYESI–DOBOS 2015, 32.

<sup>11</sup> GREGOR–PALLAI 2016, 6.

A források jelentős része annak az átfogó továbbképzési rendszernek a létrehozását és üzemeltetését finanszírozta, amelyet – egy féléves tesztelést követően – 2014. január 1-jétől vezettek be hazánkban. Az első képzési ciklus 4 éves időtartama 2017. december 31-én ért véget. Az elmúlt mintegy négy év során kellő számú elméleti és gyakorlati tapasztalat gyűlt össze úgy a rendszer működését, mint az egyes képzések megvalósulását és megvalósítását illetően. E tapasztalatokat összegyűjtő kutatásnak a köztisztviselők képzési rendszerrel való elégedettségére vonatkozó eredményeit mutatjuk be jelen tanulmányban.

### 2.3. A képzési rendszer bemutatása

A közigazgatás hatékonyságának növelése érdekében olyan országos szintű, szervezett formában működő, átfogó képzési rendszer került kialakításra, amely két alapvető célt szolgált:

- egyrészt egy olyan közigazgatási kar kialakítását, amelynek tagjai folyamatosan frissítik tudásukat annak érdekében, hogy feladataikat professzionális szinten ellátva álljanak ügyfeleik rendelkezésére;
- másrészt a köztisztviselői állománynak a haza (eredményes) szolgálatába állítását – folyamatosan frissülő ismeretek átadásával és a meglévő ismeretek bővítésével.<sup>12</sup>

A 2011. évben megalkotott (azóta hatályon kívül helyezett) Kormányzati Személyzeti Stratégiához illeszkedően, az Európa 2020 stratégiából levezetett fejlesztési célok mentén dolgozták ki a továbbképzési rendszer részleteit tartalmazó, a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendeletet. E rendelet értelmezi a továbbképzéssel kapcsolatban használt fogalmakat, felsorolja a továbbképzéssel kapcsolatban álló intézmények feladat- és hatáskörét, valamint részletesen kifejti a képzésbe bekapcsolódó tisztviselőkre vonatkozó szabályokat.<sup>13</sup>

E kormányrendelet szerint a képzési rendszerbe a továbbképzésre kötelezett tisztviselők a közigazgatási alapvizsga letételét követően kötelesek belépni,<sup>14</sup> és kötelezettségeiket a továbbképzési programokban való részvétellel tudják teljesíteni.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Kis et al. 2014.

<sup>13</sup> Jelen folyóirat 2015. évi 1. számában a képzési rendszer részletes ismertetésére már sor került, ezért tanulmányomban csak megemlítem a rendszer elemeit és sajátosságait. Forrás: PRINCZINGER–KISFALUDY 2015, 134–149.

<sup>14</sup> Aki a Kttv. szabályozása alapján mentesül az alapvizsga letétele alól, annak számára a próbaidő leteltét követő napon kezdődik a képzési kötelezettség.

<sup>15</sup> „A munkáltatóknak az éves egyéni képzési tervet úgy kell összeállítaniuk, hogy alapvetően a négyéves tervidőszak alatt teljesüljenek a továbbképzés egyéni fejlesztési célkitűzései.” Kis et al. 2014, 70.

A továbbképzési kötelezettség teljesítésének mérése egy kategorizált tanulmányi<sup>16</sup> pontrendszerrel (úgynevezett kreditpontok segítségével) történik.

A tisztségviselők végzettségük függvényében eltérő követelményeknek kell megfelelniük. A felsőfokú végzettségű tisztségviselőknek négy év alatt összesen 128, a középfokú végzettségű tisztségviselőknek ugyanezen időtartam alatt 64 kreditpontot kell összegyűjteniük.

A tisztségviselők elektronikus tananyag segítségével (*e-learning* formájában), *jelenléti képzést* igénybe véve, vagy e kettő kombinációjával (úgynevezett *blended* képzésen való részvétellel) képezhetik magukat.

Egyrészt a képzésbe bekapcsolódó tisztségviselők nagy száma, másrészt pedig a képzők létszáma és a rendelkezésre álló infrastruktúra indokolta azt, hogy a kifejlesztett tananyagok között nagy arányban legyenek jelen elektronikus formában elérhető és elsajátítható tananyagok is.<sup>17</sup>

A programjegyzékben szereplő, az NKE által tartott *minősített közszolgálati továbbképzési programok* és/vagy az egyéb felnőttképzési intézmények által szervezett úgynevezett *szakmai továbbképzések*, és/vagy a közigazgatási szervek mint munkáltatók által szervezett úgynevezett *belső képzések* közül lehet választani.

A közszolgálati továbbképzési program keretében általános közigazgatási, szakmai és vezetői ismeretek átadása történik, valamint az úgynevezett szakvizsgára való felkészítés is a kínálat részét képezi.

A belső képzések közigazgatási szervek, felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmények által folytatott képzések, amelyek speciális intézményi vagy munkaköri ismereteket nyújtanak a köztisztviselők számára.

A fenti két képzési típus jól kiegészíti egymást, illetőleg lehetőséget ad arra, hogy az általánosan megszerzendő szakismeretek köre olyan speciális tudással egészüljön ki, amely tudás egy kisebb köztisztviselői kör (például egy adott munkakört ellátó személyek) számára nyújt az elméleti és gyakorlati életben jól alkalmazható tudást, ismereteket.

A vezetők számára külön képzéseket ajánlanak, amelyek azok rendszeres képzését, kiválósági képzését és az utánpótlás kinevelését szolgálják.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> „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.” Kis et al. 2014, 70.

<sup>17</sup> „Az NKE – a széles körű felsőoktatási és közigazgatási képzési együttműködés hálózatában – sem lehet képes 75 ezer tisztviselő számára rendszeres kiscsoportos tréningeket biztosítani. Szükség van az önálló tanulás támogatására és a virtuális képzési tér kiaknázására.” Kis et al. 2014, 74.

<sup>18</sup> A programjegyzék elérhető a <https://probono.uni-nke.hu/magazin/> és a Közigazgatási Továbbképzési Intézet honlapján (<https://kti.uni-nke.hu/>).

### 3. EMPIRIKUS KUTATÁS

#### 3.1. A kutatás központi témája, célja

Jelen kutatásban a kötelező közigazgatási képzésben részt vevő önkormányzati köztisztviselők véleményére alapozva, az általuk nyújtott válaszok segítségével vizsgáltuk a különféle *képzési formákkal* kapcsolatos elégedettséget. A képzések során a tananyagok az alábbi *képzési formákban* érhetők el a tisztviselők számára:

- e-learning (elektronikus tananyag),
- jelenléti képzés,
- úgynevezett blended (vegyes) képzés, amely az előző két képzési formát ötvözi,
- vezetői tréning.

A képzési formák vizsgálatakor arra voltunk kíváncsiak, hogy van-e elégedettségbeli különbség annak függvényében, hogy a tananyagot milyen formában sajátíthatják el a tisztviselők. Feltételezésünk szerint a tréningjellegű képzésekben részt vevők elégedettsége a legmagasabb szintű, a jelenléti képzésben részt vevők elégedettsége pedig magasabb fokú, mint az e-learning típusú képzésekben részt vevőké. (A blended képzési formát vegyes mivolta miatt ezúttal nem vizsgáltuk külön.)

#### 3.2. A kutatás módszertana

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

A kutatás gerincét egy kérdőíves vizsgálat adja, amelyet szakértői interjúk egészítenek ki. Fontosnak tartjuk újra megemlíteni, hogy a közigazgatási rendszer alrendszerei közül kizárólag az önkormányzati közigazgatás területét tanulmányoztuk. Éppen ezért a kutatás megtervezésekor a cél az volt, hogy az országban található települési önkormányzatok legáltalább közigazgatási alapvizsgával rendelkező köztisztviselői közül 1000 fő köztisztviselőt vonjunk be a kutatásba.

A kérdőív lekérdezése országos szinten, 2018. január–február hónapokban zajlott. A kérdőívet tartalmazó linket az ország valamennyi (összesen 3155) települési önkormányzatának (KSH, 2017) megküldtük, 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 úgynevezett Pro Bono tanulmányi és vizsgaportál rendszerében).

A kérdőív kitöltése önkéntességen alapult, és anonim módon zajlott. A tisztított minta 1053 darab kérdőívet tartalmaz.

## 4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

### 4.1. A vizsgálati minta bemutatása

A tisztított minta alapján a kérdőívet kitöltők 80,1%-a nő, 19,9%-a férfi. Ez az arány közel azonos a közigazgatásban dolgozó férfi-nő aránnyal.<sup>19</sup>

Életkori megoszlás alapján a legtöbben a közép-korosztálybeliek közé tartoznak. A kitöltők 24,8%-a 30–39 éves, 36,2%-a 40–49 éves és 30%-a 50–59 éves. A legfiatalabb korosztályhoz (18–29 évesek) tartozók aránya 6,6%, a legidősebbhez (60 év feletti) tartozóké 2,5%. Ezek az adatok is nagyságrendileg követik a közigazgatásban dolgozók életkori megoszlását.<sup>20</sup>

A kutatásban részt vevő köztisztviselők 32,9%-a egyedülálló (nőtlen/hajadon – 19,5%; elvált – 10,8%, özvegy – 2,6%), 67,1%-a párkapcsolatban él (házas/bejegyzett élettárs), 43,2%-a gyermektelen, 56,8%-nak van gyermeke (1 gyermek – 25,0%; 2 gyermek – 24,2%; 3 gyermek – 6,3%, 4 vagy több gyermek – 1,4%).

Iskolai végzettség szerint 28,6% középfokú végzettséggel, 70,7% felsőfokú végzettséggel rendelkezik. (Egyetemi szintnél magasabb végzettségi szintet senki sem jelölt meg válaszként.)

Beosztás szerinti csoportosításról elmondható, hogy a vizsgált minta 18,0%-a vezető beosztású, 0,9%-a vezető utánpótlás-nevelési folyamat résztvevője, 81,0%-a pedig beosztottként tevékenykedik a munkavégzése során.

A válaszadók 43,8%-a több mint 10 éve dolgozik az őt foglalkoztató önkormányzatnál, és 62,7%-a több mint 10 éves közszolgálati jogviszonnyal rendelkezik (amennyiben a jelenlegi munkáltatónál közszolgálati jogviszonyban töltött időt, illetőleg az azon kívül, más közigazgatási szervnél töltött szolgálati időt is figyelembe vesszük.) A dolgozók valamivel több, mint egynegyede (25,3%) viszont 3 évnél kevesebb időt töltött a jelenlegi munkáltatójánál. Ugyanakkor 3 évnél kevesebb közszolgálati jogviszonnyal (amibe tehát a jelenlegi munkáltatótól eltérő más közigazgatási szervnél eltöltött időket is beleszámítjuk), csak minden 10. köztisztviselő rendelkezik. Az alábbi táblázat a válaszadók közszolgálati jogviszonyban töltött idejének megoszlását mutatja.

<sup>19</sup> KAISER 2018.

<sup>20</sup> KAISER 2018, 163.



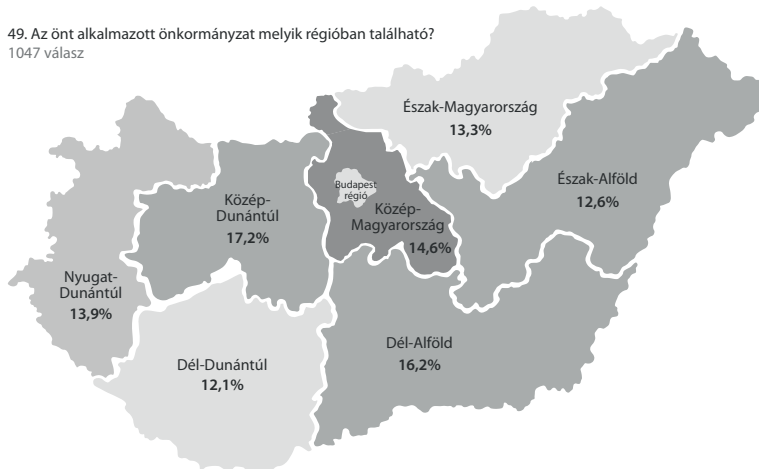
**1. táblázat** • A kérdőívet kitöltők közszolgálati jogviszonyának hossza  
(Forrás: a szerző szerkesztése)

	Jelenlegi munkáltatónál közszolgálati jogviszonyban töltött idő %	Közszolgálatban töltött idő összesen (a jelenlegi jogviszonyt is beleszámítva) %
kevesebb mint 1 év	4,1	1,2
1–3 év	21,2	11,7
4–5 év	14,2	10,7
6–10 év	16,8	13,7
10-nél több év	43,8	62,7
Összesen	100,0	100,0

A kérdőívet kitöltők 21,4%-a megyei jogú város önkormányzatánál dolgozott a kérdőív kitöltésének idején, 38,3%-a egyéb városban, és 38,5%-a ennél kisebb településen, azaz falvakban vagy községekben tevékenykedett.

A válaszadók tisztviselők regionális eloszlása az 1. ábrán látható. A Közép-Dunántúli és Dél-Alföldi Régiókban volt a legmagasabb a válaszadói arány, a Dél-Dunántúli és az Észak-Alföldi Régiókban a legalacsonyabb, ugyanakkor elmondható, hogy a válaszadók regionális eloszlása nagyjából egyenletes, régióként az átlagosan elvárt 15% körüli értéket mutat.

Mivel a kérdőívet csak minimális számú fővárosi önkormányzatnál dolgozó köztisztviselő töltötte ki, ezért az adatok elemzéséből a fővárost kizártuk. Jelen kutatásban kizárólag a fővároson kívüli településekről érkező adatok elemzése olvasható.



**1. ábra** • A válaszadók munkahelyének regionális elhelyezkedése  
(Forrás: a szerző szerkesztése)

A vizsgált képzési formákban való részvételi arány az alábbiak szerint alakult: 97,7%-nyi tisztviselőnek van tapasztalata az elektronikus tananyagokat illetően, 45,0%-nyi tisztviselő vett részt tisztán jelenléti oktatásban/képzésben, és 9,5%-nak volt alkalma tréningtípusú jelenléti képzésben részt venni.

#### 4.2. Elégedettségi mutatószámok

A köztisztviselői elégedettséget a 3. fejezetben említett három képzési formánál külön-külön vizsgáltuk ugyanazon 11 tényező mentén. Arra kértük a válaszadókat, hogy egy hat plusz egy fokozatú skálán jelöljék meg, mennyire elégedettek a vizsgált tényezőkkel, állításokkal. A skála legalacsonyabb értéke az egyetértés legalacsonyabb fokát jelölte (egyáltalán nem ért egyet), a skála legmagasabb értéke pedig az egyetértés legmagasabb fokát (teljes mértékben egyetért). A skála 7. eleme a „nem tudom eldönteni” választ foglalta magába.

Az elégedettség átlagos mértékének kiszámításakor azt a módszert alkalmaztuk, hogy a skála értékeit számokkal helyettesítettük. Az értékeket úgy állapítottuk meg, hogy a minimális elégedettség az 1-es, a maximális elégedettség a 6-os értéket kapta, a köztük lévő értékekhez pedig az elégedettség mértékének növekedésével arányosan rendeltünk mérőszámokat (nagyon nem elégedett 2-es, inkább nem elégedett 3-as, inkább elégedett 4-es, nagyon elégedett 5-ös). A „nem tudom eldönteni” válaszokat az érékelésből kizártuk. A válaszok számmá konvertálása után számítottuk ki a 2. számú táblázatban megadott átlagokat.

Az átlagos elégedettségi mutatószámot a vizsgált tényezők tekintetében nyújtott valamennyi válasz figyelembevételével generáltuk, egy egyszerű átlagszámítást végezve.

#### 2. táblázat • Köztisztviselői elégedettségmérés adatai (Forrás: a szerző szerkesztése)

Vizsgált tényező	Elégedettség mértékének átlaga (számított pontérték)		
	E-learning	Jelenléti képzés	Vezetői tréning
Tananyag minősége	4,13	4,32	4,28
Tananyag mennyisége	3,97	4,16	4,27
Tananyag érthetősége	4,26	4,31	4,35
Tananyag elérhetősége	4,46	4,36	4,35
Képzések során használt eszközök	4,32	4,33	4,30
Tananyagok hasznossága	3,86	4,22	4,17
Számonkérés módja	4,22	4,30	4,24
A vizsgának a tananyagra épülése	4,30	4,39	4,33
Tananyag felhasználóbarát mivolta	4,30	4,37	4,19
Tananyagban szereplő új információk	4,10	4,33	4,19
Mennyire érezte jól magát a képzés során	3,91	4,29	4,25
<b>Átlagos elégedettségi mutató</b>	<b>4,17</b>	<b>4,31</b>	<b>4,27</b>

Az *átlagos elégedettségi mutató* értékei bizonyos módon képet nyújtanak a tisztviselők elégedettségéről. A számok alapján a köztisztviselők közül a jelenléti képzések (4,31 pont) váltják ki a legnagyobb fokú elégedettséget. A jelenléti képzéseknél alig alacsonyabb elégedettségi indexszel rendelkezik a vezetői tréning (4,27 pont). A legalacsonyabb átlagos elégedettségi mutatószám az e-learning képzésekhez tartozik (4,17 pont).

A 2. táblázat oszlopai képzési formánként egymástól elkülönítve, mindig csak az adott képzési formára vonatkozóan mutatják be a válaszok átlagpontszámát.

A kérdőív adott képzési formára vonatkozó kérdéssorozatának kitöltésére csak azoknak a személyeknek volt lehetősége, akik legalább egyszer részt vettek az adott képzésben. A visszaérkezett válaszok alapján a kérdőívet kitöltők száma:  $n = 1029$  az e-learning vizsgálata esetén,  $n = 474$  a jelenléti képzés esetén és  $n = 100$  a vezetőképzés esetén. Az eltérő vizsgálati minta miatt az adatokból a képzési formák közötti összefüggésekre vonatkozó következtetések (tudniillik: a legmagasabb elégedettségi indexe a jelenléti képzésnek van, a legkisebb az e-learninges képzésnek) az összehasonlítást nem teszik egyértelműen bizonyító erejűvé, azonban egyfajta tendenciát mégiscsak jeleznek.

Az *elégedettségmérés számított pontértéke* azt mutatja meg, hogy az adott képzési formában tartott oktatásokkal, a kurzust ugyanabban a képzési formában elvégző köztisztviselők elégedettsége milyen mértékű. Ilyen szempontból az értékek közötti különbségeket – amennyiben csak egy képzési formát vizsgálunk – a vizsgálati tényezőket illetően hitelesen lehet mérni.

Visszatérve az átlagos elégedettségi mutató alapján levont következtetéshez azt mondhatjuk, feltételezve, hogy a változók definiálása pontos volt, és az egymástól eltérő képzési formák esetében is ugyanazt és ugyanúgy értették rajta a kérdőívet kitöltő személyek – az eltérő elemszámú vizsgálati minta ellenére is – az eredmények utalhatnak a képzési formák közötti elégedettséggel kapcsolatos különbségekre.

E feltételezés szerint tekintettel arra, hogy az átlagos elégedettségi mutatószámok közül a legalacsonyabb az e-learning formájú képzésé (4,17 pont) a kutatási hipotézisnek az a pontja, amely szerint a legalacsonyabb fokú elégedettséget az e-learning formájú oktatásban való részvétel nyújtja, igazolódni látszik. Ennek okát abban látjuk, hogy a dolgozók elégedettségét növeli, ha a munkájukat megkönnyítő szakmai ismeretekre tehetnek szert, illetőleg csökkent, ha a várt szakmai tartalmakat a képzés során nem az elvárásuknak megfelelően kapják meg.<sup>21</sup>

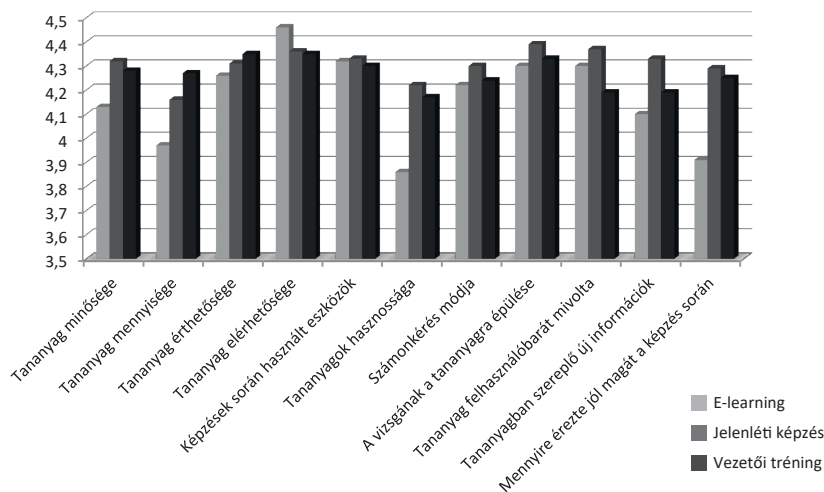
Megjegyzendő, hogy a jelenléti képzés (4,31 pont) és a vezetői tréning (4,27 pont) elégedettségi mutatószáma között nem jelentős az eltérés, azonban a jelenléti képzés mutatószámai valamivel magasabb szintű elégedettséget tükröznek.

<sup>21</sup> E kutatás jelen tanulmányban nem ismertetett része kiter a képzések kiválasztásának vizsgálatára is. A Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar által szervezett *Kulturális gazdaság* című konferencián 2018. június 5-én bemutatott kutatási eredmények alapján elmondható, hogy a köztisztviselők számára a képzési rendszerbe való bekapcsolódás során a legerősebb motivációt a „szakmai tudás növelése” és a „személyes fejlődés elérése” jelentette.

Hipotézisünk megalkotásakor azt feltételeztük, hogy a jelenléti képzések és a vezetői tréningek során alkalmazott oktatási módszerek közötti különbség erősebb hatást gyakorol a köztisztviselői elégedettségre, mint a képzés során átadott szakmai tudás. A vezetői tréningek között számos képzés is található, amely többnapos élményszerű tréning során, szállodai körülmények között, a tanulást a kikapcsolódással ötvöző tudásátadást tartalmaz. A vezetői tréningek készségeket, képességeket, attitűdöket formálnak, valamint a vezetéssel kapcsolatos elméleti és gyakorlati ismereteket adnak át. A jelenléti képzések során nem annyira a személyes képességek és készségek fejlesztésére, mint inkább a szakmai tartalmakra helyeződik a hangsúly. Vélhetően ez – a szakmai ismeretek elsajátítására való erősebb vágy – az oka annak, hogy a kutatás megkezdése előtt feltételezett sorrend nem igazolódott.

Korábban már említettük, hogy a három képzési típussal kapcsolatos összehasonlító értékelés akkor lenne még megbízhatóbb, ha olyan személyek töltötték volna ki a kérdőívet, akik mindhárom képzésben egyformán részt vettek. Annak érdekében, hogy a fenti megállapításokat validáljuk, szűrést végeztünk, amelynek során a kérdőívet kitöltő személyek közül csak azoknak az adatait vizsgáltuk, akik mindhárom képzési típusban részt vettek. A vizsgálat során derült ki, hogy az 1053 fős mintából mindössze 61 olyan személy van (a vizsgált minta mindössze 5,8%-a), aki mindegyik képzési formában részt vett. A rendkívül alacsony elemszám miatt az adatok nem alkalmasak arra, hogy a jelenléti képzés és a vezetői tréningek közötti elégedettségre vonatkozó összefüggéseket megerősítsük vagy cáfoljuk a segítségükkel.

A 2. ábra grafikusán ábrázolja az egyes képzési formákon belül vizsgált tényezőkkel kapcsolatos átlagos elégedettségi mutatószámokat.



2. ábra • Átlagos elégedettségi mutatószám értéke (Forrás: a szerző szerkesztése)

Az *e-learning* képzési formában tartott képzések esetén a legmagasabb elégedettséget (4,46 pont) a tananyag elérhetősége váltotta ki a köztisztviselők közül. Amennyiben a válaszadók válaszait két kategóriába soroljuk, azaz elégedettnek tartunk mindenkit, aki az „inkább elégedett”, „nagyon elégedett” és „teljes mértékben elégedett” kategóriák valamelyikét jelölte meg a válaszában, akkor azt kell mondanunk, hogy a köztisztviselők 91%-a elégedett a tananyag elérhetőségével.

A legkisebb elégedettségi mutatója (3,86 pont) a „tananyagok hasznossága” tényezőnek volt. A fenti metodikát, azaz a két kategóriába sorolást követve azt mondhatjuk, hogy a tisztviselők 30,4%-a volt elégedetlen az *e-learninges* tananyagok hasznosságával.

Szintén alacsonyabb az elégedettségi mutatószáma (3,79 pont) a „tananyag minősége” mutatónak. Majdnem minden negyedik dolgozó (24,7%) elégedetlenségét fejezte ki ezzel a kérdéskörrel kapcsolatban.

A vizsgálati tényezők közül egy olyan akad még, ahol az elégedettség szintén minden negyedik dolgozónál (26,1%) negatív előjelű. Ez a terület inkább érzéseket vizsgál. Arra voltunk kíváncsiak, hogy „mennyire érezte jól magát az adott képzések során” a köztisztviselő.

A *jelenléti képzések* esetében a tananyagok több területen is magas fokú elégedettséget váltottak ki a köztisztviselők közül. A legelégedettebbek a dolgozók a „vizsgának a tananyagra való épülésével” (4,39 pont), és a „tananyag felhasználóbarát mivoltával” (4,37 pont). Az első esetben a köztisztviselők 88,5%-a, a második esetben 88,2%-a nyilatkozott a vizsgált tényezővel kapcsolatos elégedettségéről pozitívan. Szintén nagyfokú elégedettség tapasztalható a „tananyag elérhetősége” tényező esetén (4,36 pont). Az elégedett tisztviselők aránya ezúttal 87,9%.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a fentiekben bemutatott számításokon alapuló elégedettségi mutató két esetben – néhány szélsőségesen negatív vélemény miatt – elrejt két további olyan területet, amivel a köztisztviselők jelentős többsége elégedett. A tananyag minőségével a köztisztviselők 89,2%-a elégedett bizonyos szinten; 37,5%-uk nagyon vagy teljes mértékben. Eléggé hasonló a helyzet a tananyag érthetőségével kapcsolatban, ahol szintén a köztisztviselők 89,2%-a nyilatkozott az elégedettségéről: 37,7%-uk nagyon vagy teljes mértékben elégedett a tananyag érthetőségével. A képzések során használt eszközökkel kapcsolatos elégedettség 89,0%, ebben az esetben a tisztviselők 38,6%-a volt nagyon vagy teljes mértékben elégedett ezzel a tényezővel.

A válaszadók a legkevésbé a tananyag mennyiségével elégedettek. A köztisztviselők 17,2%-a talált kivétlenül a tananyag mennyiségében, azonban a kutatás arra nem terjed ki, hogy soknak vagy kevésnek találták-e az elsajátítandó tananyagot. Ezt az adatot egy további vizsgálattal lehetne pontosítani.

A *vezetői tréningek* esetén a köztisztviselők a tananyag érthetőségével voltak leginkább elégedettek (4,35 pont), és az *e-learninghez* és a jelenléti képzéshez hasonlóan a „tananyag elérhetőségével” (szintén 4,35 pont), valamint a „vizsgának a tananyagra épülésével” (4,33 pont).

A legalacsonyabb fokú elégedettségi mutatóval (4,17 pont) a „tananyagok hasznossága” rendelkezik, azonban ez az érték is inkább pozitív tendenciát jelez: a vezetői tréningen részt vevő köztisztviselők 83,0%-a elégedett bizonyos szinten a tananyagok hasznosságával;

31% nagyon vagy teljes mértékben. Magas azoknak az aránya, akik elégedettek a tananyag minőségével (90,0%), a tananyag érthetőségével (92,0%), a tananyag elérhetőségével (92,0%) és a vizsgának a tananyagokra való épülésével (91,9%).

## 5. KONKLÚZIÓ

Összességében megállapítható, hogy a kötelező közigazgatási képzési rendszerben részt vevő köztisztviselők elégedettségi mutatói pozitívak.

A három képzési forma közül – az átlagos elégedettségi mutatószám alapján – a jelenléti képzéssel a leginkább elégedettek, és az e-learninges képzési formával a legkevésbé a tanulásban részt vevők. Ez utóbbi esetben a „tananyag hasznossága” és a „tananyag minősége”, valamint a képzések során megélt jó érzések esetén tapasztalható a válaszadók körében bizonyos fokú elégedetlenség – e területek fejlesztésére lenne célszerű intézkedéseket kidolgozni. A probléma egyik lehetséges megoldása a képzési kínálat növelése. Olyan új, egyéniesített képzési anyagok kidolgozására van szükség, amelyekben a képzések tartalmukban illeszkednek a képzésben részt vevő köztisztviselők munkaköréhez, számukra új, a mindennapi munkavégzésüket könnyebbé tevő hasznos információkat tartalmaznak.

A közszolgálati dolgozók képzési rendszerét átfogóan vizsgáló kutatás további (jelen tanulmányban nem ismertetett) eredményei megerősítik azt az állítást, amely szerint az elsődleges cél a tananyagok fejlesztése/továbbfejlesztése esetén valóban a képzések egyéniesítése, azaz a képzésben részt vevő tisztviselők munkaköri feladataihoz illeszkedő tartalommal való megtöltése. Azonban a fentiekben említett lehetséges megoldás (tudniillik az e-learninges képzési formában készült új tananyagok kidolgozása) a tananyagfejlesztőket komoly kihívás elé állítja az elektronikus úton elvégezhető tananyagok oktatási/képzési sajátosságai miatt.

A jelen kutatás elkészítését megelőző szakirodalmi elemzés alapján elmondható, hogy az e-learning formában elsajátítható tananyagot alapvetően abban az esetben érdemes kidolgozni, ha a képzési programba nagy létszámban vonhatók be tanulók. A képzések egyéniesítése esetén ez a feltétel természetesen nem teljesül, ezért a speciális ismereteket átadó képzések esetén nem új e-learninges tananyagok kidolgozásában kell gondolkodnia a rendszer fejlesztőinek.

Véleményünk szerint *érdemes a szakmai képzéseket kidolgozó külső szervezetek* (felsőoktatási vagy felnőttképzési intézmények, valamint a munkáltató közigazgatási szervek) kisebb köztisztviselői csoportokat, pontosabban speciális, esetleg ritkábban előforduló munkafeladatokat érintő *tananyagfejlesztő tevékenységét támogatni* például *tananyagfejlesztő munkájuknak központi finanszírozása* által. Ennek egyik lehetséges módja, hogy az NKE számára a közigazgatási szervek által törvényi szabályozás alapján megfizetett normatív hozzájárulás egy része a tananyagfejlesztő felnőttképzési, felnőttoktatási vagy a munkáltató közigazgatási szervek számára kerül átadásra.

Javasoljuk tehát a képzésben részt vevő tisztviselők valós és reális igényeinek egy új kutatás keretében történő feltárását, a felmérés eredményeire épülve *új tananyagok kifejlesztését*,

*a külső szolgáltatók szaktudásának a képzési rendszerbe való becsatornázását, tananyagfejlesztő tevékenységük anyagi támogatása mellett.* Mindezt annak érdekében, hogy a korábbi gyakorlat (tudniillik a képzési kínálatban nagy tömegek számára elérhető általános képzések szerepelnek) tovább bővüljön egy speciálisabb, az egyes szűkebb tisztviselői körök számára kidolgozott képzési kínálattal. Olyan egyénre vagy adott munkakörre szabott elméleti és gyakorlati képzéseknek az elérhetővé tétele a kívánatos, amely a tisztviselőket hatékonyan támogatja munkaköri feladataik eredményes ellátásában.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. BALÁZS István (2014): *Humánerőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
2. BELÉNYESI Emese – DOBOS Ágota (2015): Közeledés vagy távolodás? Továbbképzési trendek a magyar közigazgatásban és az amerikai szövetségi közszolgálatban. *Új Magyar Közigazgatás*, 8. évf. 2. sz. 32–44.
3. 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*. Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. 135–175. Elérhető: [http://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/23/dd/1/SROP-2-2-17\\_EN\\_on-line.pdf](http://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/23/dd/1/SROP-2-2-17_EN_on-line.pdf) (Letöltés dátuma: 2019. 09. 07.)
4. GREGOR Anikó – PALLAI Katalin (2016): Kormánytisztviselői integritás tréningek hatékonyságának elemzése. 1. rész – a validálás hiánya és fontossága. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2. sz. 4–24.
5. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia (2016): Tehetségmenedzsment a közszolgálatban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2. sz. 138–151.
6. KAISER Tamás szerk. (2018): *Jó Állam jelentés 2018*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó. Elérhető: <https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/jo-allam-jelentes-2018/>
7. KIS Norbert – PRINCZINGER Péter – KLOTZ Balázs – KISFALUDY László – MÉHES Tamás szerk. (2014): *Közszolgálati továbbképzési programkatalógus 2014*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
8. KOLTÁNYI Gergely – KOWALIK Tamás (2011): A továbbképzések megújítása a közszolgálatban. *Magyar Közigazgatás*, 1. (61.) évf. 3. sz. 57–66.
9. *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program* (2011). Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. Elérhető: <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztesi-Program.pdf> (Letöltés dátuma: 2017. 05. 07.)
10. PRINCZINGER Péter – KISFALUDY László (2015): A „Jó Állam” alapköve: a közszolgálati továbbképzések rendszere. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 1. sz. 134–199.

### Internetes források

1. *Magyarország Közigazgatási Helynévkönyve 2017. január 01.* (2017). Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. Elérhető: [www.ksh.hu/docs/hun/hnk/hnk\\_2017.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/hnk/hnk_2017.pdf) (Letöltés dátuma: 2018. 05. 27.)
2. *Pro Bono portál*. NKE. Elérhető: <https://probono.uni-nke.hu/magazin/>
3. *Közigazgatási Továbbképzési Intézet*. NKE. Elérhető: <https://kti.uni-nke.hu/>



*Jogi források*

1. 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
2. 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők képzési előírásairól
3. 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről
4. 1336/2011. (X. 14.) Korm. határozat a Kormányzati Személyzeti Stratégiáról

**Darida Zsuzsa** emberierőforrás-menedzser, okleveles személyügyi szervező, a Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájának doktorjelöltje, a veszprémi Pannon Egyetem óraadó tanára. Főállásban a közsférában 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.

**Prof. Dr. Józsa László** professzor, 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, amely területen közel 300 tudományos közlemény szerzője.