

**„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának  
stratégiai támogatása”**

**KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001**

**A mentori rendszer kiterjeszhetőségének vizsgálata a  
közigazgatásban teljesített hallgatói szakmai gyakorlatok  
vonatkozásában**

**szerkesztők: Dr. Csóka Gabriella – Dr. Paksi-Petró Csilla**

**szerzők: Dr. Belényesi Emese – Dr. Budai Balázs – Dr. Csóka  
Gabriella – Dr. Kajtár Edit – Dr. Méhes Tamás – Dr. Paksi-Petró  
Csilla - Dr. Szakács Édua – Dr. Szakács Gábor**

**lektorálta: Dr. Korpics Márta Katalin**

**2023.**

## Tartalomjegyzék

Dr. Csóka Gabriella: A szakmai gyakorlat helye és szerepe a közszolgálati pályára vonzásban – Bevezetés.....	2
Dr. Szakács Édua: A közigazgatási szakmai gyakorlatot vizsgáló kutatás eredményeinek átfogó bemutatása és értékelése .....	13
Dr. Méhes Tamás: Az NKE oktatóinak körében végzett interjúk kutatás bemutatása és kutatási eredmények értékelése.....	22
Dr. Kajtár Edit – Dr. Paksi Petró Csilla: Az NKE hallgatói önkormányzatában készített interjúk kutatás, valamint a más egyetemek jó gyakorlatainak megismerését célzó interjúk kutatás bemutatása és a kutatási eredmények értékelése .....	32
Dr. Szakács Édua: Az NKE hallgatóinak körében végzett kérdőíves kutatás bemutatása és a kutatási eredmények értékelése .....	49
Dr. Szakács Gábor: A központi közigazgatásban végzett kérdőíves kutatások bemutatása és a kutatási eredmények értékelése .....	73
Dr. Belényesi Emese: A kormányhivatalokban végzett kérdőíves kutatások bemutatása és a kutatási eredmények értékelése .....	138
Dr. Budai Balázs Benjamin: Az önkormányzatokban végzett kérdőíves kutatások bemutatása és a kutatási eredmények értékelése.....	153
Melléklet: Az NKE ÁNTK hallgatói pályamotivációjának jellemzőit, valamint a szakmai gyakorlat és a pályamotiváció kapcsolatát vizsgáló kérdőív .....	167

## **Dr. Csóka Gabriella: A szakmai gyakorlat helye és szerepe a közszolgálati pályára vonzásban – Bevezetés**

### **1. Közigazgatási szakmai gyakorlat és pályamotiváció**

A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása KÖFOP-2.1.5–VEKOP-16 azonosító jelű projekt (továbbiakban KÖFOP 2.1.5. projekt) egyik fő célja a közszolgálat tervszerű személyi utánpótlásának biztosítása, kiemelt figyelemmel az állomány megtartására, a beilleszkedést segítő intézmények bevezetésére, működtetésére és fejlesztésére. Ezek az intézmények hozzájárulnak egy korszerűbb emberierőforrás-gazdálkodás kialakításához az utánpótlás új szemléletű biztosítási rendszerén, mentori rendszerén, karriert támogató rendszerén (pl. tehetség kiválasztás- és gondozás, vezető kiválasztás- és utánpótlás), keresztül.

A projekt részletes cselekvési tervében beavatkozási területként került beazonosításra a mentori rendszer kialakítása a közigazgatási és rendvédelmi szerveknél. Ennek megalapozó tevékenysége a közszolgálat mentori rendszer módszertanának kidolgozása. Ehhez kapcsolódó feladat az igényfelmérő kutatás eredményein alapuló alapelvek és módszertan kidolgozása a közszolgálat mentori rendszerének bevezetésére.

A fiatalok pályára vonzásának és megtartásának eredményessége nagymértékben függ attól, hogy adottak-e azok az intézményi keretek, amelyek segítik, és támogatják a munkaező beilleszkedését a munkahelyi környezetbe. A közszolgálati mentori rendszer bevezetését megalapozó kutatási jelentés megállapításai szerint a közigazgatási szervektől érkezett válaszok feldolgozása alapján a szakmai gyakorlat csak kis mértékben járul hozzá a pályaválasztási motivációhoz.

A szakmai gyakorlat fogalmát a 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról (a továbbiakban: NFTv) határozza meg, amely szerint szakmai gyakorlat: felsőoktatási szakképzésben, alap-, mester- és osztatlan képzésben, külső gyakorlóhelyen vagy felsőoktatási intézményi gyakorlóhelyen teljesítendő részben önálló hallgatói tevékenység.

A hallgatói munkavégzés szabályai - amelyet a szakmai gyakorlat esetén is alkalmazni kell – az NFTv. szerint rögzítésre kerül, hogy a hallgató hallgatói munkaszerződés alapján végezhet munkát. A munkavégzésbe beletartozik a duális képzés képzési ideje alatt külső vagy belső gyakorlóhelyen, a képzési program keretében, illetve a képzés részeként megszervezett szakmai gyakorlat vagy gyakorlati képzés során az intézményben, az intézmény által alapított

gazdálkodó szervezetben vagy külső, illetve belső gyakorlólhelyen végzett gyakorlat. A hallgatói munkaszerződés alapján munkát végző hallgatóra a munka törvénykönyvének rendelkezéseit kell megfelelően alkalmazni. Ez alapján a hallgatót díjazás illetheti meg, továbbá a hat hét időtartamot elérő egybefüggő gyakorlat ideje alatt, valamint a duális képzés képzési ideje alatt díjazás illeti, amelynek mértéke legalább a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) hatvanöt százaléka. A költségvetési szervénél töltött szakmai gyakorlat esetében a szakmai gyakorlatra hallgatói munkaszerződés és díjazás nélkül is sor kerülhet. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem (a továbbiakban: NKE) hallgatói döntő többségben költségvetési szervnél töltik a szakmai gyakorlatukat, így esetükben többnyire munkaszerződés és díjazás nélkül valósul meg a hallgatók foglalkoztatása.

A 87/2015. (IV. 9.) Korm. rendelet a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról rögzíti a szakindítással és tantervekkel kapcsolatos követelményeket, így előírja a szakmai gyakorlat képzési dokumentumokban történő megjelenítését is.

A szakmai gyakorlatok átfogó jogi szabályozását a 230/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a felsőoktatási szakképzésről és a felsőoktatási képzéshez kapcsolódó szakmai gyakorlat egyes kérdéseiről (a továbbiakban: Rendelet) biztosítja. A Rendelet rögzíti a szakmai gyakorlat, valamint az erre vonatkozó együttműködési megállapodás feltételeit és tartalmát. Kimondja, hogy a szakmai gyakorlat a felsőoktatási intézmény vagy az intézmény és a szakmai gyakorlólhely által közösen meghatározott képzési tevékenység, amelyet a képzési és kimeneti követelményekben meghatározottak szerint a képzési programnak, illetve a szak tantervének megfelelően terveznek, szerveznek és értékelnek. A rendelet szabályozza, hogy a felsőoktatási intézmény és a szakmai gyakorlólhely együttműködési megállapodást köthet a hallgatók szakmai gyakorlatának biztosítása céljából. Rögzíti, hogy az együttműködési megállapodást írásba kell foglalni és leírja az együttműködési megállapodás kötelező tartalmi elemeit. A Rendelet továbbá szabályozza, hogy a felsőoktatási intézményeknek – a hallgatói létszámok arányában – mekkora mértékű szakmai gyakorlati hely kapacitást kell biztosítaniuk a megkötött együttműködési megállapodásokon keresztül. Ezen felül a Rendelet tartalmazza a szakmai gyakorlaton történő hallgató munkavégzés feltételeit, valamint a gyakorlólhely és a hallgató között kötendő hallgatói munkaszerződés és megállapodás tartalmát az NFTv 44. § (1) bekezdés a) alpontja szerinti szakmai gyakorlatok esetében.

A felsőoktatási szakképzésről és a felsőoktatási képzéshez kapcsolódó szakmai gyakorlat egyes

kérdéseiről 230/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet 14. § (1) bekezdése értelmében a szakmai gyakorlat célja a szakképzettségnek megfelelő munkahelyen, munkakörben az elméleti és gyakorlati ismeretek összekapcsolása, a szakma gyakorlásához szükséges munkavállalói kompetenciák munkafolyamatokban történő fejlesztése, az anyag-eszköz-technológia ismeretek és gyakorlati jártasságok, valamint a munkafolyamatokban a személyi kapcsolatok és együttműködés, feladatmegoldásokban az értékelő és önértékelő magatartás, az innovációs készség fejlesztése. A szakmai gyakorlat a felsőoktatási intézmény vagy az intézmény és a szakmai gyakorlólhely által közösen meghatározott képzési tevékenység, amelyet a képzési és kimeneti követelményekben meghatározottak szerint a felsőoktatási szakképzési programnak, illetve a szak tantervének megfelelően terveznek, szerveznek és értékelnek. A felsőoktatási intézmény és a szakmai gyakorlólhely együttműködési megállapodást köthet a felsőoktatási intézmény hallgatóinak szakmai gyakorlata biztosítására. Az egyes képzésekhez tartozó szakmai gyakorlati követelményeket a képzési- és kimeneti követelmények (a továbbiakban: KKK) határozzák meg. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem által indított képzések esetében elsődlegesen a 22/2019. (IX. 25.) Korm. rendelet az államtudományi képzési területen szerorzhető képesítések jegyzékéről és a képzések képzési és kimeneti követelményeiről, valamint egyes képzések esetében a 18/2016. (VIII. 5.) EMMI rendelet a felsőoktatási szakképzések, az alap- és mesterképzések képzési és kimeneti követelményeiről, valamint a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendelet módosításáról határozza meg a képzésekkel kapcsolatos jogszabályi kereteket. A képzési és kimeneti követelmények központonlag megadott formában kerülnek kiadásra, így az alapképzési szakok esetében a 8.3. pontban, mesterképzési szakok esetében a 9.3. pontban rögzítik a képzéshez kapcsolódó szakmai gyakorlatok követelményeit. Az egyes KKK-k eltérő módon rögzítik a szakmai gyakorlati követelményt, de általánosságban meghatározzák a jogszabályi keretet, amely mentén kialakítható a felsőoktatási intézmények által a tantervbe épített szakmai gyakorlat. A két kormányrendeletben az egyes képzéseknél a szakmai gyakorlatok vonatkozásában rögzítik többek között a szakmai gyakorlati kötelezettség tényét, a szakmai gyakorlat minimális időtartamát, az ütemezés módját, továbbá a szakmai gyakorlat helyére vonatkozó rendelkezéseket. Az intézmények az általuk futtatott képzések esetében a tantervben a saját igények mentén pontosíthatják és részletezhetik a hallgatókra irányadó szakmai gyakorlati kötelezettséget, de ennek minden esetben meg kell felelnie a KKK-ban rögzített jogszabályi

rendelkezésnek.<sup>1</sup>

A sikeres szakmai gyakorlat eredménye, hogy megerősíti a hallgató elkötelezettségét a választott szakterület – a közigazgatás – iránt. Ez alapján a szakmai gyakorlat megfelelő eszköze lehet a projekt egyik fő célkitűzésének „a közszolgálati pályára vonzás és pályán tartás” megvalósításának.

A közigazgatási szakmai gyakorlat specifikus célja, hogy a hallgatók betekintést nyerjenek a közigazgatás világába, a mindennapi munkafolyamatokba. A fő tanulási kimenetel a személyesen megtapasztalt munkahelyi környezet, a gyakorlati készségek fejlődése és a „know-how”, az ismeret és tapasztalat megszerzése a választott szakmában.

A projekt megvalósíthatósági tanulmányában bemutatottak szerint „a nemzetközi tapasztalatok alapján a mentoring rendszer hatékonyságát jelentősen megemelheti, ha a kérdéses szervezetek figyelmet fordítanak a brand-építésre, a kérdéses munkahelyek tárgyyszerű megismertetésére, vonzóvá tételére”, melyre a leendő pályakezdők (mentoráltak) körében kiváló alkalmat biztosít egy eredményesen megvalósított szakmai gyakorlat koordinálása. A szükséges tudás és tapasztalat azonos közvetítése a közigazgatás valamennyi pontján azonban szükségessé teszi a külső szakmai gyakorlatok megvalósítási módszertanának-, valamint a szakmai gyakorlóléhszén a hallgatót támogató munkatársak tevékenységének – a kidolgozott mentori módszertanhoz hasonló – módszertani egységesítését. A szakmai gyakorlat során megvalósuló mentorálás lényege, hogy a hallgató és a mentor bizalmi kapcsolatára építve segítse a hallgató kompetenciáinak és szakmai személyiségének fejlődését. A mentor támogat, bátorít, szakmai tanácsokat ad, míg a mentorált (hallgató) megbízható, nyitott a visszajelzésre, kezdeményező és nem fél tanácsot kérni. Egy jó mentori kapcsolat túlmutat(hat) a szakmai gyakorlat időtartamán, hosszútávon is segíthet a hallgató karrierjének fejlesztésében. Ha mentorált szakmai gyakorlati program valósul meg, ahol az előre felkészített mentorok motiváltak a hallgatók segítségében, és személyesen tudják figyelemmel kísérni és támogatni a szakmai gyakorlatos hallgatókat, a szakmai gyakorlat hatékonyabb, megerősítheti a hallgató elköteleződését a választott szakterület iránt. Ehhez azonban szükséges a szakmai gyakorlóléhszénként működő, közigazgatási szervezetben dolgozó, a szakmai gyakorlat megvalósításában érintett közszolgálati munkatársak felkészítése.

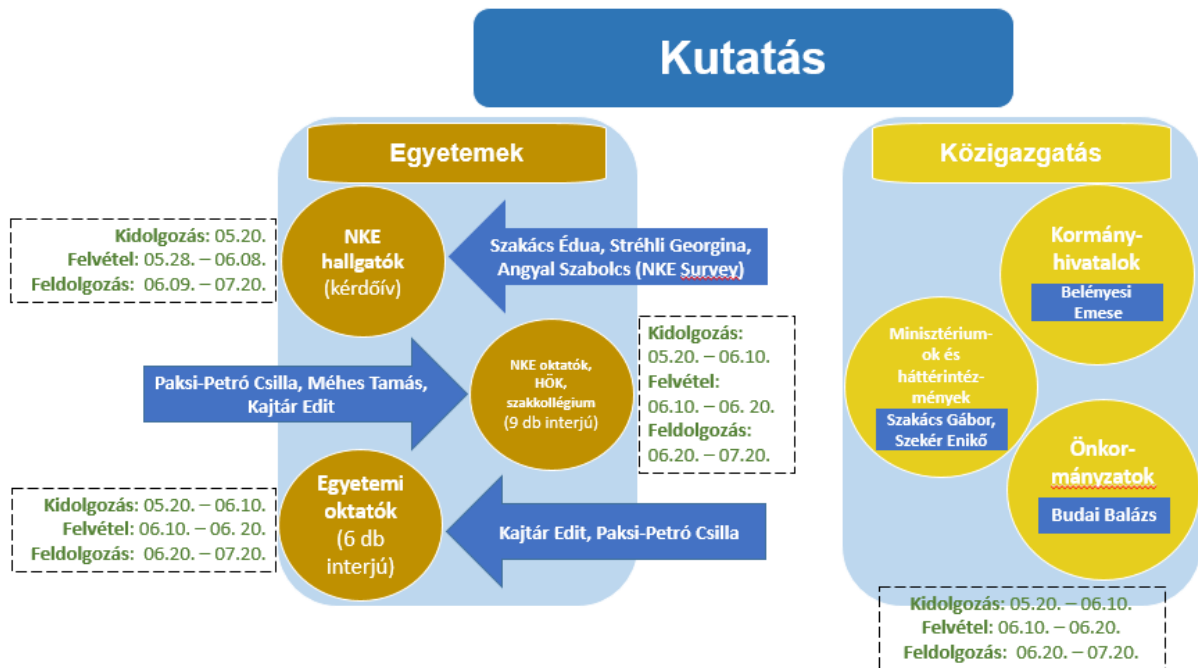
---

<sup>1</sup> A jogszabályi háttér ismeretése Méhes Tamás-Tischler Zoltán szakmai háttéranyaga alapján került feldolgozásra.

## 2. Kutatói munkacsoport

A szakmai gyakorlat pályorientációban meghatározó szerepének feltérképezésére helyzet- és igényfelmérő kutatói munkacsoport alakult Csóka Gabriella és Szakács Édua NKE oktatók vezetésével.

A kutatói munkacsoport kutatási tervben meghatározott tevékenységét az alábbi ábra szemlélteti:



1. számú ábra: Szakmai gyakorlat kutatási portfólió összefoglalása az egyetemeken és a közigazgatásban a kutatási tervben meghatározottak szerint

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Jelen kutatási jelentés a kutatásban résztvevő szakértők tanulmányait és azok összefoglaló elemzését ismerteti.

## 3. Kutatási célok beazonosítása

A fentiek alapján a kutatási célok az alábbiak szerint kerültek meghatározásra:

- a szakmai gyakorlat és a közigazgatás pályamotiváció kapcsolatának felmérése az NKE ÁNTK hallgatóinak körében;
- annak vizsgálata, hogy a szakmai gyakorlat hogyan járul hozzá a közszolgálati kompetenciák fejlesztéséhez;

- a jelenlegi szakmai gyakorlati rendszerrel való hallgatói elégedettség felmérése;
- a szakmai gyakorlat átalakításával kapcsolatos hallgatói, egyetemi és szervezeti igények vizsgálata;
- a szakmai gyakorlat és az egyetemi képzés kapcsolatának, összhangjának vizsgálata;
- a szakmai gyakorlati rendszer jogi és intézményi hátterének vizsgálata;
- a közigazgatási szervek szakmai gyakorlattal kapcsolatos tapasztalatainak felmérése;
- annak felmérése, hogy a közigazgatásban kialakított pályakezdő mentori rendszer hogyan adaptálható a szakmai gyakorlati rendszerbe;
- a szakmai gyakorlattal és a hallgatói mentorálással kapcsolatos jó gyakorlatok megismerése és vizsgálata más egyetemeken.

#### **4. Az igényfelmérő kutatás szakmai háttere**

A vonatkozó kutatások eredményei szerint a munkahelyi beillesztés minősége rövid- és hosszútávon is meghatározza a munkavállalók szervezeti iránti elkötelezettségét és motivációját. Ha az új munkatársat megfelelően informálják a szervezeti elvárásokról, ha kellő autonómiát, felhatalmazást és egyúttal támogatást kap a munkavégzéshez, ha a képességeinek megfelelő feladatokkal bízzák meg, és ha rendszeres, jól strukturált visszajelzéseket kap az általa elért eredményekről, akkor nagyobb valószínűséggel marad az adott szervezetben, mintha mindezek a feltételek nem teljesülnek. Különösen igaz ez egy gyakornok esetében, aki még csak most fog kilépni a munkaerőpiacra, ezért nagy valószínűséggel a szakmai gyakorlat során szerzi első releváns munkatapasztalatait. Ez azt is jelenti, hogy a gyakorlat során átélt élmények az érintettek pályamotivációjára is hatással lehetnek, vagyis nagyban meghatározhatják, hogy a jövőben munkavállalókban megerősödik-e vagy éppen gyengül az adott munkaterület iránti érdeklődés.

Éppen ezért kiemelten fontosnak tartjuk, hogy a NKE ÁNTK hallgatóinak szakmai gyakorlata során minél inkább érvényesüljenek a hatékony munkahelyi beillesztés elvei és módszerei, amelyek biztosíthatják a résztvevők közszolgálat iránti elkötelezettségének megalapozását, illetve erősítését. Ennek megfelelően javasoljuk a formális mentorálás beépítését a szakmai gyakorlatba, amely a beillesztés és munkahelyi szocializáció egyik leghatékonyabb eszköze. A KÖFOP 2.1.5. projekt keretében korábban kidolgozott pályakezdő mentori program pilotjának tapasztalatai szintén ezt a tényt erősítették meg. A 2019-ben zajlott közigazgatási pilot program



egyértelmű tanulsága az volt, hogy mind a szervezetek, mind az új belépők profitáltak a mentori programból, hatékonyak és a motivációt erősítőnek tartották azt. Meglátásunk szerint ez a hatás még inkább érvényesülhet abban az esetben, ha már a tényleges munkavégzés megkezdése előtt, a szakmai gyakorlat során olyan tisztviselőkkel találkoznak, akik felkészültek a gyakornokok fogadására.

## **5. Kutatási kérdések és hipotézisek**

A kutatás fentebb bemutatott céljainak elérése érdekében az alábbi területeket vizsgáltuk:

1. az NKE ÁNTK pályamotivációjának jellemzőit, valamint a szakmai gyakorlat és a pályamotiváció kapcsolatát;
2. a közszolgálati kompetenciák fejlesztésének lehetőségét a szakmai gyakorlat során;
3. a szakmai gyakorlati rendszerrel való elégedettséget;
4. a szakmai gyakorlat és az egyetemi képzés kapcsolatát;
5. a szakmai gyakorlati rendszer megújításával kapcsolatos elvárásokat;
6. a mentorálás módszertanának beépíthetőségét a szakmai gyakorlatba;
7. más egyetemek jó gyakorlatainak felhasználhatóságát;
8. a közigazgatási szervek elköteleződését a szakmai gyakornokok fogadására.

Az előző pontban ismertetett kérdésekkel kapcsolatban a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1 – Feltételeztük, hogy a jelenlegi szakmai gyakorlati rendszer nem, vagy csak mérsékelten alkalmas arra, hogy erősítse az NKE ÁNTK hallgatóinak közszolgálati pályamotivációját (H1A). Feltételeztük továbbá, hogy a szakmai gyakorlat során elsősorban a hallgatók tudatos és strukturált támogatásának hiánya akadályozza a pályamotiváció erősödését. (H1B)

H2 – Feltételeztük, hogy mind a közigazgatási szervezetek, mind az egyetemi polgárok (értsd: oktatók, vezetők, HÖK, szakkollégiumok, hallgatók) elvárásként fogalmazzák meg a közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségét a gyakorlat során (H2A). Ugyanakkor feltételeztük, hogy a szakmai gyakorlat jelenlegi formájában csak korlátozottan alkalmas a résztvevők közszolgálati kompetenciáinak fejlesztésére (H2B).

H3 – Feltételeztük, hogy a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók szerint a gyakorlat csak részben éri el a célját, ezért mérsékelten elégedettek annak megvalósulásával (H3A).

Feltételeztük továbbá, hogy a szakmai gyakorlat megvalósulása többségében ad hoc módon történik, módszertanilag kevésbé megalapozott, így a hallgatók a legtöbb esetben nem kapnak tudatos és célirányos támogatást (H3B). Feltételeztük, hogy mind az érintett közigazgatási szervezetek, mind az egyetemi polgárok (értsd: oktatók, vezetők, HÖK, szakkollégiumok, hallgatók) igénylik, hogy a szakmai gyakorlat strukturáltabb és tudatosabban tervezett legyen (H3C).

H4 – Feltételeztük, hogy az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat között minimális kapcsolat van, ezért azok nem tudják hatékonyan támogatni egymást (H4A).

H5 – Feltételeztük, hogy minden érintett fél támogatja a szakmai gyakorlati rendszer megújításának tervét (H5A).

H6 - Feltételeztük, hogy a megkérdezettek támogatják a mentorálás módszertanának bevezetését a szakmai gyakorlati rendszerbe.

H7 – Feltételeztük, hogy más egyetemeken már sikerrel alkalmazták a mentorálás módszerét a szakmai gyakorlat, illetve a hallgatók egyetemi képzése során.

## **6. A szakmai tevékenység célcsoportjának bemutatása, a mintavételi eljárás ismertetése**

Az igényfelmérő kutatásban három különböző módszertannal dolgozunk, úgy mint:

- a kérdőíves felmérés;
- a félig strukturált interjú;
- dokumentumelemzés.

A felmérés az alábbi négy célcsoportra terjedt ki:

- a szakmai gyakorlatban érintett közigazgatási szervek (kérdőív);
- az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatói (kérdőív);
- az NKE ÁNTK oktatói, Hallgatói Önkormányzata és szakkollégiumai (félig strukturált interjú);
- más egyetemeken oktatói, vezetői (félig strukturált interjú).

### **6.1 Kérdőív a hallgatói vélemények felmérésére**

A hallgatói kérdőív esetében elméleti mintavételi eljárással dolgoztunk, vagyis célzottan szólítottuk meg a kutatás szempontjából legrelevánsabb célcsoportot, tehát az NKE ÁNTK nappali és levelező tagozatos hallgatóit. A mintavétel során nem tettünk különbséget a hallgatók között abból a szempontból, hogy teljesítették-e már a szakmai gyakorlatot, erre a tényezőre a felmérés során kérdeztünk rá. A kérdőívet az NKE Survey rendszerén keresztül hoztuk létre, és a kérdőív linkjét email-es formában osztjuk meg a résztvevőkkel.

## **6.2 Kérdőív a közigazgatási szervek véleményének felmérésére**

A közigazgatási szervezetek véleményét szintén kérdőíves eljárással ismertük meg. Ebben az esetben úgynevezett rétegzett mintavételi eljárással dolgoztunk, azaz a teljes vizsgált populációt (értsd: közigazgatásban dolgozók) az egyes szervezeti típusok alapján (független változó) rétegekre bontjuk (központi, területi és helyi közigazgatás), és az egyes rétegekből véletlenszerű mintavétellel annyi résztvevőt kerestünk meg, amennyi megfelel az adott réteg teljes populációs részarányának. Ennek megfelelően az egyes szervtípusokban az alábbi kérdőív számok teljesítését céloztuk meg:

- minisztériumok: 40 db
- kormányhivatalok: 40 db
- önkormányzati hivatalok: 20 db
- egyéb hivatalok (pl.: autonóm szervek, önálló szabályozó szervek, háttér intézmények, NAV): 20 db

A kérdőíveket ez esetben is az NKE Survey rendszerén keresztül hoztuk létre, és a kérdőív linkjét email-es formában osztottuk meg a résztvevőkkel.

## **6.3 Félig strukturált interjú az oktatók, a Hallgatói Önkormányzat és a szakkollégiumok véleményének felmérésére**

Az interjúk résztvevői körének kialakítása során arra törekedtünk, hogy minél több perspektívából ismerhessük meg az egyetemi polgárok szakmai gyakorlattal kapcsolatos véleményét, ezért itt is a rétegzett mintavételi eljárást használtuk. Ez esetben a konkrét interjúszámok az alábbiak szerint határoztuk meg:

- NKE oktatói és vezetői: 5 db
- NKE Hallgatói Önkormányzata: 2 db

- NKE szakkollégiumai: 2 db

#### **6.4 Félig strukturált interjú más egyetemek jó gyakorlatainak felmérésére**

A jó gyakorlatok megismerését célzó interjúk esetében az elméleti mintavétel módszerét használtuk, ennek megfelelően olyan karokat kerestünk meg, amelyek megfelelnek az alábbi két szempont egyikének:

- a képzést teljesítő hallgatók nagyszámban helyezkednek el a közigazgatásban (pld.jogi karok)
- az adott kar újszerű módszertani eljárásokat alkalmaz mind a képzés, mind a szakmai gyakorlat során.

A fenti szempontok alapján az alábbi egyetemeket kerestük meg:

- Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar:1 db
- Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar:1 db
- Eötvös Loránd Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar:2 db
- Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi Erőforrás Szak: 2 db.

A kutatási jelentés átfogóan és részletesen tartalmazza a kutatási eredményeket, és javaslatot tesz a szakmai gyakorlat pályaorientációs szerepének növelésére.

A kutatást megelőzően a kutatói munkacsoport tagjai, Méhes Tamás és Tischler Zoltán szakmai háttéranyagot készítettek a Nemzeti Közsolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kara szakmai gyakorlat rendszerének szabályozási háttéréről. Megállapították, hogy az NKE-n, sőt karon belül is sokszínű követelményekkel rendelkeznek az egyes szakok. Bizonyos mesterszakok esetében nincs előírt szakmai gyakorlati kötelezettsége a hallgatóknak, ugyanakkor más szakok tekintetében pedig kifejezetten kritériumkövetelmény, sőt a szakhoz szorosan kötődő, a szak profiljához illeszkedő szakmai gyakorlati hely választását is megköveteli. Ezen követelményeket a szakok tantervei részletesen tartalmazzák. Az eltérő kritériumok lehetővé teszik a képzéseknek legmegfelelőbb és a képzéshez illeszkedő, a tanulóikat leginkább támogató speciális szakmai gyakorlati rendszer kidolgozását, amely feltételezhetően hozzájárul ahhoz, hogy a hallgatók az egyetemről kikerülve értékes elméleti és gyakorlati tudással egyaránt rendelkezzenek, ami a későbbiekben hozzájárulhat a hallgatók munkahelyi elhelyezkedéséhez.

Feltételeztük, hogy a közigazgatási pálya iránt érdeklődő fiatalok általában a munkába állást megelőzően, tipikusan a szakmai gyakorlat során szerzik első tapasztalataikat a közigazgatási szervezetekről. Ezek a tapasztalatok pedig erőteljes hatással vannak későbbi, tényleges pályaválasztásukra. Ebből következik, hogy a tudatos szervezeti beillesztés és a mentorálás alkalmazásának fontos szerepe lehet a szakmai gyakorlat során is. Reményeink szerint a kutatási jelentés hozzájárul ahhoz, hogy a közigazgatási szervek és az egyetemek egymással együttműködve, tudatosan foglalkozzanak a jövő közigazgatási hivatást választó tisztviselőivel. A kutatás célzottan arra is irányult, hogy a közszolgálati továbbképzés rendszerébe illeszthető legyen egy olyan továbbképzési program, amely felkészíti és motiválja a tisztviselőket arra, hogy a potenciális új munkatársakat vonjanak be a közszolgálati pályára.

A jelentés reményeink szerint kellő alapot kínál egy közszolgálati továbbképzési program kialakítására, amelynek célja lehet a közigazgatási pálya iránti érdeklődés felkeltése, erősítése, a szakmai gyakorlólóhelyként működő közigazgatási szerveknél dolgozó, a szakmai gyakorlat megvalósításában érintett közszolgálati munkatársak felkészítésével. A képzés a jó gyakorlatok, módszerek bemutatásával támogatja a résztvevőket a közigazgatási szervhez érkező gyakornokok szakmai gyakorlati ideje hasznos eltöltésének megszervezésében, az átadandó közszolgálati ismeretekhez kapcsolódóan a mentori szerep ellátásához szükséges személyes kompetenciák fejlesztésében.

A szakmai gyakorlati rendszer további fontos kérdésköre az egyetemek és a gyakorlólóhelyek együttműködése, illetve a pályamotiváció iránti igény felkeltése a közigazgatási szerveknél.

## **Dr. Szakács Édua: A közigazgatási szakmai gyakorlatot vizsgáló kutatás eredményeinek átfogó bemutatása és értékelése**

Az előző részekben leírtaknak megfelelően kutatásunk célja azt volt, hogy átfogó képet kapjunk a közigazgatási szakmai gyakorlatról, annak megvalósulásáról, eredményeiről és a szükséges fejlesztési javaslatokról. Ezért a témát több szempontból, a különböző érintetti csoportok bevonásával vizsgáltuk. A kutatás során megkérdeztük:

- a helyi, a területi és a központi közigazgatási szervezeteket;
- az NKE hallgatóit, oktatóit és hallgatói szervezeteinek képviselőit;
- valamint más – a témában potenciálisan érintett – egyetemeket.

Ebben a fejezetben összefoglaló képet nyújtunk a különböző csoportokban született eredményekről, és megfogalmazzuk az azok alapján levonható általános következtetéseket, illetve fejlesztési javaslatokat. Az eredményeket a legfontosabb kutatási témakörök szerint rendszerezve összegezzük. A kutatás különböző szakaszaiban alkalmazott módszertanok, illetve a résztvevői kör részletes bemutatására ebben a fejezetben nincs lehetőségünk, ezeket az információkat az adott kutatási részek bővebb kifejtése során közöljük.

### **1. A szakmai gyakorlat céljával, jelentőségével és hasznosságával kapcsolatos eredmények**

Az eltérő célcsoportokban született kutatási eredmények azt mutatják, hogy az érintett felek – vagyis a hallgatók, a fogadó szervezetek és az egyetemek oktatói, képviselői – egyaránt fontosnak tartja a szakmai gyakorlatot. A válaszok alapján mind a hallgatók, mind a közigazgatási szervezetek, mind az egyetemek képviselői úgy gondolják, hogy a szakmai gyakorlatnak lehetőséget kell biztosítania az elméletben tanultak gyakorlatba ültetésére, és ezzel hozzá kell járulnia az egyetemisták valós tapasztalatszerzéséhez, valamint karrierindításuk megalapozásához.

Az NKE hallgatóinak körében felvett kérdőív eredményei azt mutatták, hogy a résztvevők elsősorban a valós szakmai tapasztalat megszerzésének lehetőségét valamint a közigazgatási szervezetekben való belépés támogatását várják a szakmai gyakorlattól. Ezzel az eredménnyel összecseng a fogadó szervezetek véleménye. Az önkormányzatok, a területei és a központi közigazgatási szervezetek válaszadói szintén a munkatapasztalat megszerzésének fontosságát valamint a közigazgatásba való belépés segítségét tartották a szakmai gyakorlat elsődleges céljának. A szervezeti kérdőívek kitöltői úgy gondolják, hogy a szakmai gyakorlat során „maguknak nevelik ki” az utánpótlást, ezért érdemes ezt a tevékenységet különös

odafigyeléssel végezni. Az NKE oktatóinak véleménye is ezt az eredményét húzza alá. Szerintük a szakmai gyakorlat fő feladata, hogy terepet biztosítson a hallgatóknak a közigazgatásban folyó munka megismerésére, és a képzés során tanultak kipróbálására.

A szakmai gyakorlat fontosságának értékelésében nem volt különbség a megkérdezett csoportok között, ám a ténylegesen lezajlott szakmai gyakorlatok hasznosságának megítélésében már differenciáltabb vélemények születtek. A helyi, területi és központi közigazgatási szervezetekben felvett szervezeti kérdőívek kitöltői szinte ugyanannyira sikeresnek ítélték a lezajlott szakmai gyakorlatokat, mint amennyire egyébként fontosnak tartják a rendszer működését. Ugyanakkor a megkérdezett szervezetek egyéni válaszadói már alacsonyabbra értékelték a lezajlott gyakorlatok eredményességét, és ezt a véleményt erősítik a hallgatói válaszok is. A hallgatók (n=114) – különösen a nappali tagozatosok – több, mint 50 százaléka szerint jelenlegi formájában kevésbé vagy egyáltalán nem hasznos a szakmai gyakorlat, ezért ebben a célcsoportban 90 százalék felett voltak azok, akik átlagosan vagy teljes mértékben egyetértettek a szakmai gyakorlat megújításának szükségességével. A hallgatói elégedetlenség okaira az egyetemei szervezetek képviselőivel készített interjúk során kapott válaszok mutatnak rá. Az egyetemi szervezetek válaszadói szerint a legnagyobb gondot a szakmai gyakorlatok színvonala közötti különbség jelenti. Az interjúalanyok megfogalmazása szerint nagyon nagy a „szórás” a gyakorlati helyek között. Vannak olyan szervezetek, ahol a hallgatók az érdeklődési körüknek, felkészültségüknek megfelelő feladatokat és mentori támogatást is kapnak, míg más szervezetekben felesleges, monoton vagy éppen marginális tevékenységet végeznek. A megkérdezettek szerint a szükségtelen munkavégzés, a feleslegesség érzése romboló hatással van a hallgatókra. Mindez pedig nemcsak a szakmai gyakorlat megítélését rontja, de a közigazgatási pályamotivációra negatívan hat. Éppen ezért az interjúk felmérés válaszadói szerint kiemelten fontos, hogy a jövőben a szakmai gyakorlatok színvonala kiegyensúlyozottabb legyen, és a résztvevőknek minden érintett szervezetben legyen lehetőségük az érdemi munkavégzésbe való bekapcsolódásra. Ezt a szempontot erősíti az oktatók véleménye is, bár ők úgy látják, hogy a néhány hetes gyakorlat túl rövid ahhoz, hogy a hallgatók valóban aktívan részt vegyenek a munkavégzésben.

Úgy tűnik tehát, hogy a szakmai gyakorlat eredményességének legmeghatározóbb faktora az „érdemi munkavégzés”, ezért fontos kitérni arra, hogyan vélekednek a szervezetek a szakmai gyakorlatosoknak adott feladatok jellegéről. Ez esetben is azt látjuk, hogy különbség van a szervezetek hivatalos véleményét megfogalmazó szervezeti és az egyéni válaszadók értékelései

között. Előbbiek szerint a hallgatók elsősorban mintafeladatokat oldanak meg, majd ezek begyakorlását követően kapnak „éles” munkákat. Utóbbiak viszont úgy vélekednek, hogy a közigazgatási ismeretek hiányos volta miatt főleg részfeladatokkal illetve nem szakmai jellegű tevékenységek ellátásával bízzák meg a hozzájuk érkező hallgatókat. Ez utóbbi vélemény a hallgatók tapasztalatait erősíti meg, vagyis úgy tűnik, hogy valóban vannak olyan gyakorlati helyek, amelyek nem látják el megfelelő feladatokkal a hozzájuk érkező egyetemistákat. Ennek természetesen sokféle oka lehet. Elképzelhető, hogy valóban a résztvevők felkészültsége okozza a problémát, vagy az idő rövidege a gond, és az is lehet, hogy koncepció hiányában a fogadó szervezetek egyszerűen nem tudnak mit kezdeni a hallgatókkal. Az mindenesetre jól látszik, hogy a hatékonyság és az egységesség növelése érdekében a szakmai gyakorlati helyeknek és az egyetemeknek közösen kellene kialakítaniuk a gyakorlat struktúráját, valamint elvi kereteit.

## **2. A szakmai gyakorlat szervezése és megvalósítása**

A szakmai gyakorlat szervezésével és lebonyolításával kapcsolatban elsősorban az érintett szervezetek véleményére, valamint más egyetemek gyakorlataira voltunk kíváncsiak. A kutatásba bevont önkormányzatok, területi és központi közigazgatási szervezetek több mint 80 százaléka időről időre fogad egyetemi hallgatókat. A területi közigazgatási szervezetek és az önkormányzatok válaszadói nem tudnak olyan esetről, hogy valakinek visszautasították volna a szakmai gyakorlat iránti kérelmét, míg a központi közigazgatásban – ha nem is nagy arányban – de előfordultak ilyen esetek. Az érintett szervezetek a visszautasítás okaként a munkatársak túlterheltségét jelölték meg.

A szervezeti kérdőívekre adott válaszokból kiderült az is, hogy a szakmai gyakorlatos hallgatók legnagyobb része a Nemzeti Közszerződési Egyetemről érkezik. Az NKE mellett a jogi karok hallgatói érdeklődnek a közigazgatási szervezetekben teljesíthető szakmai gyakorlat iránt. A más egyetemeken felvett interjúk tanulságai szerint inkább a vidéki intézmények hallgatói töltik valamelyik közigazgatási szervben a szakmai gyakorlatukat, míg a fővárosi joghallgatók szívesebben választják az ügyvédi irodákat. A szervezeti kérdőívek alapján úgy tűnik, hogy a közigazgatás egyes területein teljesíthető szakmai gyakorlatot eltérő okokból preferálják a hallgatók. Az önkormányzatokat leginkább praktikus szempontból választják, vagyis azért, mert a gyakorlati hely közel esik lakóhelyükhöz. A területi és a központi közigazgatási szervezetek választásában leginkább a szervezet presztízse, munkáltató márkája a mérvadó. Ugyanakkor mindhárom szervtípusban úgy látják, hogy a gyakorlat során megszerezhető tudás,



a készségek és képességek fejlesztése is jelentős szerepet játszik abban, hogy a hallgatók az ő szervezetükben szeretnék eltölteni a gyakorlati időt.

A szakmai gyakorlat ideális hosszának kérdése megosztotta résztvevőket. Az önkormányzatok, a területi és a központi közigazgatás egyéni válaszadóinak többsége az egy vagy két hónapos szakmai gyakorlat mellett tette le a voksát. A hallgatók nagyobb része szintén elégedett a jelenlegi szakmai gyakorlat hosszával, ami szaktól függően 3 és 10 hét között változik. Ugyanakkor mind a központi közigazgatás szervezeti kérdőíveinek kitöltői, mind az NKE oktatói úgy gondolják, hogy a hatékonyság növelése érdekében ennél hosszabb – minimum 3 hónapos maximum féléves – időtartalmú szakmai gyakorlatra lenne szükség. A hosszabb gyakorlat mellett szóló legfontosabb érv a hallgatók valós tapasztalatszerzésének növelése, ami egyébként minden érintett számára kiemelkedően fontos szempont volt. Mindazonáltal az oktatók visszajelzése alapján a hosszabb szakmai gyakorlatot nehéz lenne összeegyeztetni a nappali munkarenddel. A gyakorlat „időzítésével” kapcsolatban kifejezetten rugalmasak a megkérdezett szervezetek, hiszen többségük egész évben nyitott a szakmai gyakorlatos hallgatók fogadására.

A munkavégzés módjával kapcsolatos válaszok alapján a közigazgatás mindhárom területén a fogadó szervezetek leginkább a részmunkaidőben zajló, egybefüggően megvalósuló, egy-egy álláshely szakmai feladataihoz igazított gyakorlatot részesítik előnyben.

### **3. A szakmai gyakorlati helyek és az egyetemek együttműködése**

A szakmai gyakorlattal kapcsolatos további fontos kérdéskör az egyetemek és a gyakorló helyek együttműködése volt. A különböző célcsoportok válaszaiból egyértelműen egy viszonylag laza, többnyire a formalitásokban kimerülő kapcsolat képe rajzolódik ki. A megkeresett szervezetek – területtől függetlenül – arról számoltak be, hogy általában az adott egyetemmel kötött együttműködési megállapodás hiányában is fogadják a hallgatókat. A szervezetek úgy látják, hogy a szakmai gyakorlatokon való részvételt elsődlegesen a hallgatók kezdeményezik és szervezik, az érintett felsőoktatási intézmények ebben a tevékenységben csak érintőlegesen vesznek részt. A különböző területekről érkező válaszok szerint a legtöbb esetben a hallgatók egyénileg, vagy valamilyen személyes kapcsolatuk útján keresik meg őket. Ritkább esetben az egyetemi karrier-központokon vagy hivatalos kapcsolattartókon keresztül érkezik a felkérés. Ezt erősítették meg a hallgatói szervezetek képviselői is, akik szerint elsősorban a hallgatók motiváltságán, kezdeményezőképességén és érdekérvényesítésén múlik,

hogy hová kerülnek szakmai gyakorlatra. Ugyanakkor a hallgatói szervezetek válaszadói kiemelték azt is, hogy ha valaki komolyan veszi a gyakorlatot, és tájékozódik a lehetőségekről, akkor be tud jutni arra a helyre, ahová szeretne. Az NKE és a közigazgatási szervezetek kapcsolatának értékelése során a megkérdezettek minden oldalról azon a véleményen voltak, hogy ha van együttműködési megállapodás a szervezet és az egyetem között, az jellemzően az operatív keretek rögzítésére vonatkozik. A konkrét tevékenység tartalmának meghatározásában illetve a módszerek kiválasztásában a szervezetek önállóan járnak el. Emellett a szervezetek kevés információval rendelkeznek az egyetemi képzésről, és nincs hiteles képük arról, milyen tudásszintet várhatnak el a hallgatóktól. Igaz, a kérdőívre adott válaszaik alapján ez iránt csak közepes szintű érdeklődést mutatnak. Mindezen okok miatt lehet nagyobb eltérés az egyes szervezetekben lezajló szakmai gyakorlatok mélységében.

Más egyetemek jó gyakorlatainak feltárása során kiderült, hogy az egyes intézmények eltérően kezelik a szakmai gyakorlóléhelyekkel való együttműködést. A Pázmány jogi karán csak olyan szervezetet választhatnak a hallgatók, amely szerepel partnerlistájukon. Ez arra utal, hogy az egyetem legalább a formális együttműködést szeretné a fogadó szervezetekkel fenntartani. Ugyanakkor több száz szervezetet magában foglaló partnerlistával rendelkeznek, és a hallgatók aktuális kezdeményezési nyomán ez a szám folyamatosan növekszik. Ebből úgy tűnik, hogy az együttműködés itt is alapvetően adminisztratív jellegű. A Miskolci Egyetem jogi karán is van partnerlista, de elfogadnak olyan helyeket is, amelyek nem szerepelnek a listán, amennyiben azok megfelelnek az általános elvárásoknak. Fontos továbbá, hogy a miskolciak személyes konzultációkkal igyekeznek segíteni a hallgatókat abban, hogy megtalálják az érdeklődésüknek leginkább megfelelő gyakorlati helyet. A vizsgált egyetemek közül a legrugalmasabb rendszer a METU-n működik, ahol a valós munkaerő-piaci helyzet szeretnék szimulálni. Ennek megfelelően Karrier Centrumuk egy „állásközvetítő portál”-t működtet, ahol a hallgatók valós hirdetések közül válogathatnak, és tényleges interjúkon, felvételi eljárások kell keresztül menniük ahhoz, hogy bekerüljenek egy-egy gyakorlati helyre. Ezzel nemcsak szakmai képességeiket fejlesztik, hanem azt is megtanulják, hogyan érvényesüljenek munkavállalóként. Az NKE oktatói szintén előremutatónak tartanak egy olyan rendszer kiépítését, amelyben a hallgatók valós munkaerő-piaci tapasztalatokat szerezhethetnének. Meglátásuk szerint egy ilyen koncepció megalapozásához mintaként szolgálhat a MOL Growww programja vagy a brit közigazgatás Civil Service Fast Track Apprenticeship, valamint a Civil Service Fast Stream karriermenendzsment rendszere. Az interjúalanyok álláspontja szerint a munkáltatói igények és az egyetemi tevékenység összehangolásával már a hallgató tanulmányai alatt megkezdődhetne

egy karriermenedzsment folyamat, ami alapvetően megkönnyítené a poszt-graduális elhelyezkedését.

#### **4. A szakmai gyakorlat kompetenciafejlesztő jellege**

A kutatás következő témaköre a szakmai gyakorlat kompetenciafejlesztő jellegének vizsgálata volt. A megkérdezett szervezetek és a hallgatói egyetértettek abban, hogy a szakmai gyakorlatnak kiemelt szerepe van a tényleges munkatapasztalat megszerzésében, az elméleti tudás gyakorlatba ültetésében, vagyis a hallgatói kompetenciafejlesztésben. A szervezetek úgy látják, hogy a közszolgálati alapkompenciák közül a szakmai gyakorlat a legpozitívabb hatást az együttműködési készség valamint a szabálytudat és fegyelmeztség kompetenciáinak fejlesztésére fejt ki. Ez megegyezik az NKE hallgatóinak körében felvett kérdőív eredményeivel, hiszen ennek kitöltői szerint is a gyakorlat ennek a két kompetenciának a fejlődéséhez képes a leginkább hozzájárulni. Ugyanakkor a többi kompetencia esetében a hallgatók negatívabban értékelték a szakmai gyakorlat fejlesztő hatását, mint a három közigazgatási terület szervezeti és egyéni válaszadói.

Mindemellett fontos kiemelni azt, hogy a hallgatói szervezetek interjúalanyai úgy látják: a hallgatók a kompetenciafejlesztést elsősorban az egyetemi képzéstől, és nem a szakmai szervezetektől várják. A hallgatói szervezetek képviselői szerint az egyetem több módon is hatékonyan hozzájárul a hallgatók gyakorlati kompetenciafejlesztéséhez. Kiemelték a tréningyszerű órák, az egyéni kompetenciafejlesztő tárgyak és a szakkollégiumok által szervezett fakultatív foglalkozások hasznosságát. Azonban azt is hangsúlyozták, hogy meglátásuk szerint ezek a kezdeményezések nem minden esetben kapnak elég teret. Örölnének neki, ha nagyobb óraszámban szerepelnének a gyakorlati kompetenciafejlesztő tárgyak a képzési struktúrában, és a személyes fejlesztési tervre, illetve egyéni konzultációkra épülő fejlesztési folyamat bevezetését is javasolták. A szakmai gyakorlat során megvalósuló kompetenciafejlesztéssel kapcsolatban a tényleges munkavégzés és a visszajelzések szerepét emelték ki. Elképzelhetőnek tartanának például valamilyen gyakorlati vizsgát, ahol a hallgatónak szimulált vagy éles helyzetben kellene megmutatnia, mit tanult a szakmai gyakorlat során. Mindez összecseng az oktatók által is követendőként említett karriermenedzsment gyakorlatok (lásd: előző pont) bevezetésének lehetőségével, hiszen ezek a megoldások szintén magukban foglalják a próbaidősök vagy gyakornokok tevékenységének rendszeres kompetenciamérését vagy értékelését, illetve az eredmények visszacsatolását. Egy ilyen rendszer bevezetése azért is indokolt lenne, mert jelenleg nincs egységes gyakorlat arra vonatkozóan, hogyan értékeljék a

szervezetek a hallgatók szakmai gyakorlaton nyújtott teljesítményét. A szervezeti kérdőívek válaszadói szerint a visszajelzés a legtöbb esetben csak a jelenlét igazolására vonatkozik, ám ez kevés támpontot ad a résztvevőknek arra vonatkozóan, hogy milyen területen és hogyan kellene fejlődniük.

## **5. A mentorálás alkalmazása a szakmai gyakorlaton**

Kutatásunk egyik legfontosabb célja azt volt, hogy kiderítsük: a mentorálás, mint módszer hogyan járulhat hozzá a szakmai gyakorlat hatékonyságának növeléséhez. A témával kapcsolatos első kérdésünk arra vonatkozott, hogy a jelenleg mennyire elterjedt a mentori támogatás a szakmai gyakorlatok során. A fogadó szervezetek és a hallgatók válaszai ebben a kérdésben megfeleltethetőek egymásnak. A megkérdezett hallgatók nagyjából egyharmada jelezte, hogy volt felkért mentora a gyakorlat során, és a különböző szervezetek résztvevői nagyjából ugyanilyen arányban állították, hogy mentorálással segítik a szakmai gyakorlatosok munkáját. A mentorálást kapott hallgatók több mint 70 százaléka teljes mértékben elégedett volt mentora munkájával, és nem volt egyetlen olyan válaszadó sem, aki egyáltalán ne lett volna megelégedve a mentorálással. A szervezeti kitöltők esetében is hasonló eredmények születtek. A résztvevők több mint 80 százaléka szerint a szervezetükben szakmai gyakorlatot teljesített hallgatók elégedettek vagy teljes mértékben elégedettek voltak a mentorálással.

Mindemellett a megkérdezett hallgatók több, mint fele egyáltalán nem vagy kevéssé hiányolta a mentori támogatást, és a szervezeti válaszadók nagyjából 40 százaléka szerint sem probléma, ha nincs mentorálás a szakmai gyakorlat során. Ennek az eredménynek a fő oka az lehet, hogy a mentorálást nem alkalmazó szervezetek kitöltői, illetve a mentori segítségben nem részesülő hallgatók saját tapasztalatok hiányában nehezen tudják felbecsülni a mentorálás értékét. Fontos azonban kiemelni, hogy mind a hallgatói szervezetek, mind az oktatók egyöntetűen aláhúzták a mentorálás jelentőségét. A két célcsoportot képviselő interjúalanyok szerint a mentori támogatás általános alkalmazása nagymértékben hozzájárulna a szakmai gyakorlat hatékonyságának növeléséhez, és egyúttal biztosíthatná a különböző szervezetekben megvalósuló program közötti eltérések kiegyensúlyozását is.

A potenciálisan bevezetendő mentori rendszer céljairól a szervezetek válaszadói és a hallgatók csak részben gondolkodtak egyformán. Az „elméleti szaktudás gyakorlati alkalmazásának támogatását” mindkét csoport a mentorálás legfontosabb céljai közé sorolta. Ugyanakkor a szervezeti válaszadók a „szakmai tudás megszerzését, az egyetemi képzés kiegészítését”

tekintették a mentorálás legjelentősebb céljának, amíg a hallgatók inkább a „szervezeti beilleszkedés segítségét, a társas kapcsolatok kialakítását” és a „pályaválasztás támogatását” tartják kiemelten fontosnak.

A szervezeti kérdőívek válaszadói, a hallgatói szervezetek képviselői és az oktatók egyetértettek abban, hogy szükség lenne a formális mentorálás kereteinek kialakítására és a mentorok célirányos felkészítésére.

## **6. A pályamotiváció és a szakmai gyakorlat kapcsolata**

A kutatás utolsó részében a közigazgatás potenciális pályakezdőinek motivációját, és a szakmai gyakorlat pályamotivációra gyakorolt hatását vizsgáltuk. A hallgatókkal felvett kérdőív eredményei azt mutatták, hogy a megkérdezettek közigazgatási pálya iránti érdeklődése viszonylag erős (négy fokú skálán a 3,5 és 2,9 között mozog), ám az egyetem megkezdése és a szakmai gyakorlat befejezése között szignifikánsan csökkenő tendenciát mutat. Ennek egyik oka a hallgatói szervezetek válaszadói szerint az ellentmondásos kommunikáció lehet. A hallgatók véleménye ugyanis az, hogy a középiskolai pályaorientációs rendezvényeken és az egyéb toborzó kampányokban elhangzó állítások mást sugallnak a közigazgatási pályáról (pl.: érdekes munka, jó karrierlehetőség, beleszólás az államügyeibe stb.), mint amit később az egyetemen hallanak róla (pl.: alapvetően adminisztratív feladatok, monotonitás). A megkérdezettek úgy látják, hogy a szakmai gyakorlatnak közvetlenül nincs erőteljes hatása sem pozitív, sem negatív értelemben motivációra, de ha a résztvevők több valódi, a munka lényegét megragadó feladatot kapnának és strukturáltabban foglalkoznának velük, az erősíthetné a pálya iránti elkötelezettségüket.

A szervezeti kérdőív válaszadói és a hallgatók egyetértettek abban, hogy a közigazgatási pálya legfontosabb motiváció faktora a pályabiztonság, vagyis az új belépő fiatalok leginkább emiatt választják ezt a területet. Ugyanakkor a hallgatói kérdőívől kiderült az is, hogy a nappali tagozatosok jelentős része azért preferálja a közigazgatást, mert végzettségével itt tud elhelyezkedni, vagyis egyfajta kényszerpályán mozog. Ezt a tényezőt a szervezeti felmérés résztvevői kevésbé tartották fontosnak.

A szervezeti és a hallgatói kérdőívek tanulsága szerint a szakmai gyakorlat során a hallgatók motivációját a pozitív társas légkör, a vezetők, illetve a kollégák támogatása erősíti, ugyanakkor a visszajelzések és a tényleges tapasztalatszerzése lehetőséget adó feladatok hiánya csökkenti a résztvevők elkötelezettségét.

## **7. Javaslatok a szakmai gyakorlat hatékonyságának növelésére**

A fent bemutatott eredmények alapján az alábbi javaslatokat ajánljuk megfontolásra:

1. A szakmai gyakorló helyek és az egyetemek közötti együttműködés erősítése. A kutatás több oldalról is igazolta, hogy a fogadó szervezetek és az egyetemek között többnyire csak formális kapcsolattartás van. Az érintett felek nem látnak bele egymás szakmai munkájába, így a hallgatók kompetenciafejlesztése esetleges. Az érintett szervezetek közötti szorosabb együttműködés lehetővé tenné a szakmai gyakorlattal kapcsolatos célok és elvárások tisztázását, a fejlesztési igények összehangolását és az elért eredmények nyomon követését.
2. Annak támogatása, hogy a hallgatók valós munkafeladatokkal, érdemi kihívásokkal találkozzanak a szakmai gyakorlat során, és fejlődésükről strukturált visszajelzéseket kapjanak. Ennek egyik módja lehet a szakmai gyakorlat elején illetve végén alkalmazott kompetenciamérés vagy értékelés, amely lehetővé teszi a bemeneti és a kimeneti eredmények összevetését.
3. A szakmai gyakorlat pályaaorientációs jellegének erősítése. Ezt a cél egyrészt a METU-n alkalmazott karriercentrumhoz és karrierportálhoz hasonló rendszer kiépítésével lehetne támogatni, másrészt érdemes lenne a szakmai gyakorlati helyeket arra ösztönözni, hogy többféle szakterületet mutassanak be a résztvevőknek, akik így célirányosabban tudnák kiválasztani az érdeklődésüknek, illetve kompetenciáiknak leginkább megfelelő szakterületet. A szakmai gyakorlat során mentori támogatás nyújtása a résztvevő hallgatók számára. A mentorálás bevezetéséhez szükség van a rendszer céljainak és kereteinek kialakítására, a potenciális mentorok kiválasztására, felkészítésére és a mentori tevékenység nyomon követésére.

## **Dr. Méhes Tamás: Az NKE oktatóinak körében végzett interjúk kutatás bemutatása és kutatási eredmények értékelése**

### **1. Mentori rendszer a közigazgatási szakmai gyakorlatban**

A közigazgatási szakmai gyakorlat reformját jelentő szakmai gyakorlati *mentor program* kialakításának lehetőségével összefüggésben megkérdeztük az egyetem oktatóit, mit gondolnak a jelenleg fennálló szakmai gyakorlati rendszerről és hogyan vélekednek egy esetleges mentor program meghonosításáról a közigazgatási szakmai gyakorlatban.

A kvalitatív kutatómódszertan egy meghatározó típusának segítségével, interjú formájában kerültek megszólításra az érintett oktatók, egyénenként fél órás időtartamban, félig strukturált azonos kérdéssor felhasználásával.

Négy félig strukturált interjú készült, amelynek az interjú a alanyaik alapvetően két, egyenlő megoszlású csoportra oszthatók, a nagy oktatói múlttal rendelkező, illetve a doktori képzésüket folytató, pályakezdő oktatók két-két fős csoportjára. A két interjú alany-csoport megszólításának indoka volt, hogy amíg a számottevőbb szakmai tapasztalattal rendelkező oktatók számos hallgatói szakmai gyakorlati utat végigkövethettek, addig a pályakezdő oktatók egészen frissen maguk mögött hagytak szakmai gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek.

Az interjú kérdéseket három csoportra bonthatjuk szét. A kérdések első részében a vizsgált intézményben lévő szakmai gyakorlat általános jellegzeteségeire kérdeztünk rá. Így ezen keretek között esett szó többek között annak a vizsgálatára, hogy az interjúalany milyen információkkal rendelkezik a szakmai gyakorlati rendszerről, illetve milyen az azzal való kapcsolata. A kérdések következő csoportjában a szakmai gyakorlati rendszer egyéb jellemzőire és specialitásaira került a fókusz, végül pedig a szakmai gyakorlat értékelésére, így a harmadik kérdésblokk irányította a figyelmet többek között a szakmai gyakorlat interjúalany által meghatározott fejlesztendő területeire, hasznosságára, a gyakorlóhelyekkel kialakított együttműködésekre, valamint a rendszer előnyeire.

A négy interjúban elhangzott egyéni, közös szakmai állásfoglalásokat, esetleges ellentétes vélekedéseket a vizsgálat tárgyát illetően az interjú kérdések struktúráját követve olvashatjuk. A tapasztalatok az alábbiak szerint foglalhatók össze.

### **2. Az oktatókkal folytatott interjúkból levont következtetések**

A szakmai gyakorlathoz való kapcsolódás vonatkozásában megoszlott az interjú alanyok helyzete; a tapasztaltabb oktatók kevésbé érintettek a szakmai gyakorlati rendszer

működésében, a hallgatói visszajelzések formájában van releváns információjuk a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók tapasztalatairól, valamint esetenként saját szakmai kapcsolatrendszerükön keresztül hozzásegítik a hallgatókat a befogadó intézményekkel történő kapcsolatfelvételhez. Ezzel szemben a tanársegéd kollégák között olyan interjú alany is előfordult, aki maga is „mentorált” egy adott közigazgatási szervhez érkező szakmai gyakorlaton lévő hallgatót közszolgálati jogviszonyának fennállása alatt.

A Karon működő szakmai gyakorlati rendszerről meglévő ismereteik vonatkozásában nem feltétlenül voltak eltérések az egyes oktatókat tekintve. Azonban javaslatként került megfogalmazásra a folyamatosan aktualizált információáramlás biztosítása az oktatók részére a hallgatók szakmai gyakorlati előrehaladását illetően.

A szakmai gyakorlat hallgatókra gyakorolt hatását tekintve a megkérdezett oktatók mindegyikének véleménye ugyanazt a meglévő problémát tükrözte vissza, ami alapvetően a határfokban keresendő. Az oktatók véleménye szerint a hat, tíz hetes szakmai gyakorlatok alapvetően rövid időtartamuk miatt nem alkalmasak tényleges szakmai tapasztalatok elsajátítására, ugyanakkor az adott közigazgatási szervek szervezeti kultúrájába történő betekintés szempontjából jelentőségük elvitathatatlan. Az interjú alanyok meglátása szerint a hallgatói visszajelzések általában vegyes állásfoglalásokat és tapasztalásokat foglalnak magukba, de alapvetően egyes oktatók vélekedése az, hogy a negatív tapasztalás is hasznosul, mivel esetlegesen segít meghatározni a hallgató számára éppenséggel nem testhezálló munkaköröket, igazgatási ágazatokat. Más interjú alanyok ezzel szemben azt az álláspontot hangsúlyozták, hogy preventíven szükséges fellépni az egyes felmerülő negatív tapasztalásokkal, megakadályozva a hallgató korai kiábrándulását, idő előtti pályaelhagyását.

A nappali tagozatos hallgatók jelenlétet előíró tanrendje és a szakmai gyakorlat szemeszter alatt történő teljesítésének konfliktusát illetően a megkérdezett oktatók mindegyike úgy vélekedett, hogy alapvetően a közigazgatási intézményekben törvény által meghatározott munkaideje akadályozza a hallgató egyetemi és intézményi jelenlétének párhuzamos meglétét. A nyári időszakban zajló szakmai gyakorlaton túli, egy esetlegesen nagyobb időintervallumot, akár fél évet felölelő szakmai gyakorlat esetében az oktatók azt javasolták, hogy az adott szemeszter csupán a szakmai gyakorlat teljesítésére kellene, hogy korlátozódjon. Habár véleményük szerint fontos és elvárható az egyetem részéről a flexibilitás, azonban az ún. kedvezményes tanulmányi rend tömeges jóváhagyásával a nappali munkarend létjogosultsága válna megkérdőjelezhetővé. Mindenesetre elmondható, hogy a felmerülő munkáltatói igényt a



képzésnek ki javasolt figyelembe vennie, szolgálnia, így a képzés metodikáját szükség lenne a befogadó intézmény igényeihez igazítani, ami egyszerre tenné lehetővé a hallgatók általi elméleti anyag elsajátítását és a gyakorlati tudás megszerzését.

A közszolgálati szakmai gyakorlat meglévő sajátosságainak vizsgálata szempontjából az interjúalanyok álláspontja alapján rendkívül sajátos és egyedi vonásokkal nem feltétlenül rendelkezik, ugyanakkor a versenyszférában tapasztalható flexibilitási szinthez képest a közigazgatási szervek esetében jóval kötöttebb jelenléti kötelezettségről és munkaidő beosztásról beszélhetünk már a szakmai gyakorlat során is.

A nemzetközi szakmai gyakorlat sajátosságait tekintve az oktatók egyetértettek abban, hogy jelentős hozzáadott értékkel bír, azonban ennek választása esetén a hallgatónak intenzívebb egyetemi támogatásra, körültekintésre, menedzsmentre van szüksége a külföldi tevékenységének és „ittthoni” tanulmányi kötelezettségeinek ellátása során.

Továbbá az egyik megkérdezett interjú alany szakmai állásfoglalása alapján megfontolandó lehetne a közeljövő tanulmányi rendszer reformjaiba beemlíteni a kötelező nemzetközi szakmai gyakorlatot a nemzetközi szakirányon tanuló hallgatók számára.

A szakmai gyakorlat hatékonysága szempontjából az oktatók megközelítőleg azonos véleményen voltak. Alapvetésként elmondható tehát, hogy a szakmai gyakorlati tapasztalatok egyénenként változó, szubjektív megélések, így általános érvényű következtetés nem vonható le a hatásfok kapcsán. Azonban az interjúk során megkérdezett oktatók szerint a hallgatói visszajelzések alapján az következtethetünk arra, hogy az esetek jelentős százalékában a hallgatók igényelnék, hogy aktívabban bevonásra kerüljenek az érdemi operatív feladatellátásba. Ugyanakkor a szakmai gyakorlat nem elhanyagolható hozadéka lehet, hogy egyfelől iránymutatást nyújthat a hallgatónak a számára testhezálló vagy éppen kevésbé vonzó szakterületek közötti választásban; másfelől a munkáltatónak indirekt rekrutációs formát jelenthet a jó képességű, tehetséges hallgatók asszimilálása az intézmény szervezeti kultúrájába.

A szakmai gyakorlat előnyei közé tartozik tehát a megkérdezett oktatók szerint a direkt toborzási lehetőség a munkáltatók szemszögéből, a közigazgatási szervezeti kultúra megismerése, gyakorlati tudás elsajátítása, valamint szakmai kapcsolati háló építése a hallgatói tapasztalatszerzés mellett.

A szakmai gyakorlat létjogosultsága tehát minden megkérdezett oktató szerint vitathatatlan, azonban a hallgatói visszajelzések alapján a status quo megítélése bizonyos koncentrált reformok „kieszközlésén” keresztül javítható lenne. Az oktatók egyöntetű véleménye alapján a hat-tíz hetes szakmai gyakorlati idő kibővítése megfontolandó, hiszen ez az időintervallum nem feltétlenül elegendő tényleges szakmai tudás elsajátítására. Emellett javaslatuk alapján újragondolást igényelhet esetlegesen a nyári időszakban folytatott szakmai gyakorlat, tekintettel a közigazgatás sajátosságai közé tartozó, több közigazgatási szervezetnél felmerülő igazgatási szünet jelensége miatt.

### **3. Változtatási javaslatok az interjúalanyok meglátásai szerint**

A kutatás szempontjából is kiemelt jelentősége lehet annak, hogy a legégetőbb változásként az interjúalanyok a munkáltató oldali aktív mentorálás iránti igényt jelölték meg. A jelenlegi rendszer revideálása, és az ún. szakmai gyakorlóhelyi mentor program kialakítása azon felül, hogy egyetemi központi irányítással és koncepciótervezéssel valósulhat meg elsődlegesen, alapvetően az egyetem és a fogadó intézmény szoros együttműködésén alapulna. A mentor program célkitűzései közé tartozna ugyanis a munkáltatói igények felmérésén keresztül a hallgatók irányított és perszonalizált támogatása és szakmai gyakorlati képzése. Az oktatók szerint fontos a fogadó intézményekben tudatosítani, hogy a szakmai gyakorlatukat töltő hallgatók jövőbeli potenciális munkavállaló-jelöltként vannak jelen a szervezetükben, így érdekükben áll a hallgató számára vonzóvá tenni az intézmény adta lehetőségeket. Az interjú alanyok álláspontja szerint a munkáltatói igények és az egyetemi tevékenység összehangolásával már a hallgató tanulmányai alatt megkezdődhetne egy karriermenedzsment folyamat, ami alapvetően megkönnyítené a poszt-graduális elhelyezkedést.

Arra a kérdésre, miszerint milyen tényezők támogathatják a szakmai gyakorlat eredményességét és határfokát, szerteágazó, széles spektrumra kiterjedő válaszok érkeztek a megkérdezett oktatóktól. Az egyik legalapvetőbb támogató tényező lehet a szakmai gyakorlat beemelése a közszolgálati személyzetpolitikai szabályozásba a mindenkori kormányzat által, illetve az egyetem részéről a fogadó intézmények viszonyában felvállalt közreműködői szerep a célok, az érdekek és a mentorálás tekintetében. Segítheti a szakmai gyakorlat határfokának javítását az egyetemi képzés gyakorlatorientáltságának felerősítése a lexikális tudás átadásán túl. Ezen felül nem elhanyagolható tényező a jelenlegi munkaerőpiaci mechanizmusok kereslet oldali dominanciája. Ugyanis egy keresleti munkaerőpiacon a munkáltató, fogadó intézmény sokkal inkább érdekeltté válik a szakmai gyakorlatos hallgatók foglalkoztatására, illetve a

hallgatók mentorálására, majd pedig integrálására a szervezetbe. Természetesen a mentori támogatás mellett a hallgatók motiváltságának magas szinten tartása érdekében a versenyszférában bevett gyakorlatként működő anyagi ellentételezés szintén bevezethető lehetne a közszolgálati szakmai gyakorlat tekintetében az interjúalanyok szerint.

A szakmai gyakorlat hatékonyságát erősítő szempontokon túl nem mehetünk el szó nélkül az akadályozó tényezők vizsgálata mellett sem. A megkérdezett oktatók véleménye szerint az egyik hátráltató faktor a jogszabályi szabályozás hiánya, amiről már korábban szó esett. Ezenfelül negatív hatással bírhatnak a szakmai gyakorlat hatásfokára bizonyos emberi tényezők is a munkáltató oldalán. Jóhiszeműségünk ellenére is általános szociálpszichológiai jelenség a munkaerőpiacon az idősebb kollégák álláshely féltése a fiatalabb, pályakezdő kollégákkal szemben, ami nem kívánt feszültségekhez vezethet a szervezeten belül. Ezen felül a munkáltató, vezető passzivitása, a mentori jelleg hiánya nagyban hozzájárul a hallgató általi megítélés romlásához, ebből fakadóan pedig kihathat a hallgató motivátlanságára, akár teljesítményének romlására egyaránt. Másfelől egyes oktatók meglátása szerint, habár a munkáltató érdekelt a mentori gondoskodás eredményeképpen megtartani a potenciálisan jó munkaerőt, a mentorálási tevékenység plusz „munkaterhet”, valamint egyfajta elköteleződést is jelenthet a munkáltató számára, ami visszatartó erőként jelentkezhet az intézmények közötti partneri kapcsolat kialakításában történő közreműködést illetően. Emellett demotiváltságot generáló tényező lehet a munkáltató számára a hallgató által az intézményben eltöltött gyakorlati idő rövidege, ami esetlegesen nem teszi indokolttá a hallgatóba fektetett szakmai input átadását. Erre a jelenségre is kiváló megoldást kínálhat egy hosszabb távú mentor programmal kiegészített szakmai gyakorlat, amelynek a szó pozitív értelmében vett „röghöz kötési” hatásmechanizmusa lehet, így a hallgatónak átadott intézményspecifikus tudás a gyakorlati idő lejártát követően is hasznosulhat az intézmény berkein belül. Mindemellett nem elhanyagolható szempont a szakmai előrejutással kecsegtető lehetőségek anyagi vonzatát is hangsúlyozni a hallgatók számára, amellyelhiszen ha a munkáltató vonzóvá teheteszi a saját intézményében elérhető gyakorlati lehetőségeket, ezzel is versenyhelyzetet indukálva a hallgatók között, így, amivel hozzájárulva a saját választási lehetőségeinek kibővüléséhez.

A hallgatói szakmai gyakorlatról alkotott vélemények visszacsatolását illetően az megkérdezett oktatók elmondása alapján az esetek jelentős százalékában a hallgatók nem feltétlenül érzik a szakmai gyakorlat hozzáadott értékét kiemelkedően magasnak. Ennek oka a tényleges érdemi feladatok hiánya a fogadó szervezetnél, valamint a munkáltató leterheltségéből fakadó mentori

foglalkozás esetenkénti elmaradása. Tekintettel arra, hogy alap esetben a szakmai gyakorlat a hallgató első munkavégzésre irányuló tevékenysége, a megkérdezett oktatók álláspontja szerint nagyon fontos, hogy olyan munkaszervezeti, munkáltató-alkalmazotti mintázatok rögzüljenek a hallgatóban, amelyek meglapozzák a későbbiekben a közszolgálathoz fűződő motivált munkavégzését, a közszféra iránti lojalitását.

#### **4. Kacsolat a fogadóintézményekkel, partnerség**

Az Egyetem és a fogadó intézmények közötti kapcsolat vizsgálatának szempontjából az oktatók elsősorban a koordinációra és a szoros együttműködés kiépítésére tennék a hangsúlyt. Egyes oktatók szerint a hallgatók szakmai gyakorlati elhelyezkedésében esetlegesen aktívabb szerepet játszhatna az egyetem, mint a „kiszervezés” koordinátora, aminek során a hallgatókat érdeklődésük, készségeik szerinti fogadó intézményekbe kerülését az Egyetem partneri kapcsolatai révén elősegítené, mindezzel pedig hozzájárulna a hallgatók karrierútjának megalapozásához, valamint a fogadó intézmények megfelelő, potenciálisan az adott szakterülethez adekvát készségekkel rendelkező hallgatóhoz jutásához. Az Egyetem és a fogadó intézmény közötti hatékony együttműködés kulcsa tehát a megfelelő és magas határfokon működő koordináció, kommunikáció és folyamatos kapcsolattartás. Ugyanakkor szintén fontos megjegyezni, hogy az Egyetem felelőségi körébe tartozik a szakmai gyakorlat Egyetem általi koordinációjának szempontjából, hogy a központi intézményesített szakmai gyakorlati orientáció egyfelől igazodjon a közigazgatási munkaerőpiaci trendekhez, másfelől pedig olyan befogadó intézményekbe kerüljenek delegálásra a hallgatók, ahol biztosított számukra a megfelelő szakmai háttértámogatás, fejlődés, és nyitottság a közvetlen mentorálásra.

Az Egyetem számos meglévő partneri kapcsolattal rendelkezik már napjainkban is, amelyek közül kiemelkedő a Fővárosi Önkormányzat szerepe, amely az elmúlt évtizedben a hallgatók jelentős százalékának biztosított szakmai gyakorlati lehetőséget a helyi önkormányzati igazgatás különböző szakterületein. A programban résztvevő hallgatók egy éves határozott idejű gyakornoki foglalkoztatotti jogviszonyban végzik szakmai gyakorlati teendőjüket, amelynek során a szervezeti egységen belül kijelölt – általában vezető beosztású – személy mentorként működik közre, koordinálva a hallgató napi tevékenységét, amelyről a gyakornoki idő lejártakor beszámoló készül a hallgató felé történő visszajelzéseként. A Fővárosi Önkormányzat mellett a Nemzeti Adó- és Vámhivatal szintén kiemelkedő egyetemi partner, tekintettel arra, hogy az adóigazgatási szakirányon tanuló hallgatók esetében óriási felvevő

bázisként lép fel, már az egyetemi tanulmányaik alatt megalapozva a hallgatók karrierútját. Az oktatók álláspontja, hogy hasonló, szakirányhoz kötődő, direkt becsatornázott szakmai gyakorlati együttműködési lehetőségek megteremtése jelenthetné a karriermenedzsment minőségi revízióját.

Sajátos közszolgálati gyakorlati lehetőség biztosítására a legkiemelkedőbb példa a Magyar Közigazgatási Ösztöndíjprogram, amely alapvetően a magasan képzett, idegen nyelveket beszélő, már diplomával rendelkező hallgatóknak kínál szakmai gyakorlati lehetőséget koncentrált, szabályozott, strukturált program keretein belül. Az MKÖ alapcélkitűzése, hogy folyamatos szakmai fejlődést biztosítson a résztvevők számára, amit mentorok közreműködésével valósít meg a gyakorlatban. A mentor egy, a fogadó intézménynél kijelölt tapasztalt, elkötelezett tisztviselő, aki elősegíti a szakmai gyakorlat hatékony és sikeres teljesítését, valamint értékeli a résztvevő teljesítményét. Az ún. Program Irányító Bizottság által kijelölt mentor jelen esetben felelős a résztvevő szakmai gyakorlati programtervének elkészítéséért, valamint szakmai kapcsolattartóként funkcionál az ösztöndíjas és a szervezeti egység vezetője között.

A jó gyakorlat, know-how kérdéskörét vizsgálva az oktatók elmondása alapján a közszolgálati szakmai gyakorlat a közszolgálat sajátosságaiból adódóan a legtöbb egyéb egyetemi karon zajló gyakorlattal nem hasonlítható össze az oktatók elmondása alapján, azonban a nemzetközi gyakorlat tekintetében megfontolandó bizonyos mechanizmusok, precedensek átvételének implementálása a hazai gyakorlatba. Példaként került megemlítésre az oktatók által a brit *Civil Service Fast Track Apprenticeship*, valamint a *Civil Service Fast Stream* karriermenedzsment eszközök, amelyek lehetőséget biztosítanak az agilis pályakezdők számára a gyorsított előmenetelre, valamint több közigazgatási szegmensbe történő bepillantásba a fogadó intézménynél eltöltött idő alatt. Emellett felmerült a pedagógiai képzéseken működő hospitálás lehetősége, amelynek keretein belül a hallgatók az egyetem által folyamatosan monitorozott „terepgyakorlatokat” végeznek az oktatási fogadó intézményekben. A nemzetközi példákon túl kifejezetten hasznosítható gyakorlatok vehetőek át emellett a megkérdezettek szerint a versenyszféra multinacionális cégeinek gyakornoki programjaiból. Az egyik kiemelt példát a MOL Group berkein belül működő Growwwer program szolgáltatja, amelynek keretein belül a fiatal pályakezdők, egyetemi hallgatók egy többkörös kiválasztást követően kvalitásaiknak és egyéni preferenciáiknak megfelelően nyernek felvételt az általuk megpályázott területek valamely speciális divíziójához. A többfordulós felvételi folyamat részeként általános

humán erőforrási szakemberekkel folytatott interjúkon túl egy ún. Assessment Center felvételin is részt kell venniük a pályázóknak, ahol az egyetemen elsajátított elméleti tudásuk felmérésén túl a teszt kitér kvalitásaikra, logikus gondolkodásukra és problémamegoldó készségükre egyaránt. A sikeres AC tesztet követően további személyes interjú dönt a végleges befogadó helyükről, ami leginkább testhezálló lehet érdeklődésük és képességeik szempontjából. A felvételt nyert pályázók egy éves határozott idejű foglalkoztatásban vesznek részt, amelynek során szakmai mentor egyengeti útjukat, valamint egy hozzájuk korban közel álló ún. buddy vezeti át őket az akklimatizáció nehézségein.

### **5. Oktatói szerepek a szakmai gyakorlati rendszerben, az ideális mentor**

Az oktatók saját szerepüket a szakmai gyakorlati rendszerben elsősorban a hallgatói visszacsatolás fogadásában, az erre történő reflektálásban látják. Az oktatók fontosnak tartják tudatosítani a szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatókban, hogy bátran forduljanak hozzájuk tanácsért, szakmai állásfoglalásért. Természetesen egy esetleges mentor program megvalósítása során az oktatók aktív szerepet vállalnának a rendszer kialakításában, koordinációjában és implementálásában az egyetemi együttműködés tekintetében.

A szakmai gyakorlatukat töltő hallgatók számára mindannyian a legfontosabb üzenetnek, tanácsnak szánják, hogy a hallgató igyekezzen a legtöbbet kihozni a fogadó intézménynél eltöltött időből, törekedjen a szakmai kapcsolatok kiépítésére, a szakmai kompetenciái fejlesztésére, továbbá proaktívan lépjen fel saját feladatkörében, így a fogadó intézmény javát szolgálja az egyetemi tanulmányai alatt elsajátított elméleti tudás gyakorlatba ültetésével. Szintén nagyon fontos üzenet a hallgatók irányába, hogy lehetőleg olyan szakmai gyakorlati befogadó intézményt válasszanak, ahol a szakterületi gyakorlati lehetőség jellege szorosan kapcsolódik szakmai érdeklődési körükhöz, a saját maguk és környezetük által validált készségeikhez, kompetenciáikhoz, hiszen az ott eltöltött gyakorlati idő megalapozhatja jövőbeli karrierútjukat.

A fogadó intézmények irányába tehető javaslatok szempontjából a megkérdezett oktatók szerint nagyon fontos, hogy tudatosodjon, hogy a munkáltató nemcsak lehetőséget biztosít a hallgató számára a szakmai tapasztalat elsajátítására és a szervezeti kultúrába történő bepillantásra, hanem a munkáltató számára is kiváló lehetőségeket teremthet a hallgató jelenléte. Ugyanis egyfelől a hallgató feladatellátása tehermentesítő jelleggel bír, másfelől a pályakezdő fiatalok kompetenciáinak feltérképezése és kihasználása közben elképzelhető, hogy számos addig a már

meglévő gyakorlathoz képest innovatív, hatékony megoldással ismerteti meg munkaadóját a hallgató. Ezenfelül az oktatók állásfoglalása alapján a fogadó helyek szempontjából hiányosságként jelentkezik a legtöbb esetben, hogy míg az egyetem rendelkezik a szakmai gyakorlat intézményesített formájával, addig a befogadó intézmények kevésbé strukturáltan és rendszerben gondolkodva kezelik a kérdést, ami alap esetben hátráltathatja egyfelől a partneri együttműködést, másfelől a szakmai gyakorlati idő hatásfokának csökkenéséhez vezethet.

A mentor jelenléte a szakmai gyakorlati rendszerben a megkérdezett interjú alanyok szerint számos előnnyel bír. A mentor mint dedikált szakmai pártfogó folyamatosan koordinálja, monitorozza, támogatja a hallgató tevékenységét, anélkül, hogy korlátok közé szorítaná. Azon felül, hogy kérdéseivel bármely, a környezetében lévő munkavállalóhoz fordulhat, a közvetlen dedikált mentor személye stabilitást, bizalmat, biztonságérzetet generál a hallgatóban; mindez olyan kognitív állapotot idézhet elő, ami nagyban hozzájárul a munkavégzés hatékonyságának növeléséhez. Mindemellett a mentor jelenléte „tehermentesíti” a fogadó intézmény vezetőjét a hallgató napi szintű koordinációja alól.

Az ideális mentor szerepéről szintén egyöntetű válaszokat adtak a megkérdezett oktatók. A szakmai felkészültségen túl rendkívül fontosak az emberi tényezők, mint például a pályakezdő, gyakorlati tapasztalattal nem rendelkező hallgatóval szembeni türelem, következetesség, példamutatás, valamint az adekvát közvetlenség és a kölcsönös bizalom kiépítésére való törekvés megléte. Az ideális mentor az oktatók véleménye alapján kiemelkedő szakmai múlttal rendelkező kolléga, azonban nem feltétlenül szerencsés, ha a fogadó intézmény vezetője, tekintettel arra, hogy egy vezető beosztású személy esetében a hallgatóra fordítható rendelkezésre álló „szabadidő” valószínűleg nem lenne elegendő a hatékony és folyamatos együttműködés folytatásához. Az egyik oktató véleménye alapján a legideálisabb mentor jelölt a közszolgálati karrierút végén járó kolléga lehetne, aki az évek során felhalmozott szakmai tudását és a szervezeti kultúra sajátosságaiból kinyert egyéni, perszonalizált készségeit a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgató számára átadhatja.

A megkérdezett oktatók szerint tehát a gyakornokot segítő mentor legfontosabb feladata a hallgató szakmai fejlődésének perszonalizált igényeket figyelembe vevő elősegítése, a hallgató visszajelzéseire történő reflektálás. Folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a hallgató, mentorált szakmai boldogulását a szakmai helyállás és az intézményi asszimiláció folyamán. Fontos megjegyezni, hogy ebben a kontextusban a hallgató teljesítményének, tevékenységének értékelése és monitorozása nem feltétlenül minősítést jelent, sokkal inkább a szakmai fejlődést

elősegítő támogatást foglalja magába. Ez a típusú „partnerség” alapvetően megteremtheti a kölcsönös tapasztalat megosztást és ismeretcserét a mentor és mentorált között. A mentor további feladata a hallgató kompetenciáinak feltérképezését követően az alacsonyabb határfokú készségek fejlesztésére tett kísérletek támogatása, ehhez megfelelő feladatok, helyzetek megteremtésén keresztül. Ezen felül az ideális mentor kompetenciái közé tartozik a kompetenciafejlesztés gyakorlati módszertanának alapszintű ismerete, tisztában kell lennie a közszolgálati pálya választásának, esetleges elhagyásának, vagy éppen a pályán tartásnak módszereivel, tényezőivel. A mentori együttműködés első lépése a kapcsolat kialakítása, a hallgató személyének és szakmai felkészültségének alapvető felmérése. Ezt követően a mentor elkezdheti a hallgató integrálását a szervezeti egységbe, bemutatva őt közvetlen kollégáinak, megismertetve a hallgatóval a szervezet működésének legmeghatározóbb jellemzőit, a munkamenet mechanizmusait, a munkavégzés szabályait. A hallgatói munkavégzés során a mentornak törekednie kell a segítő-fejlesztő jellegű visszajelzések adására, valamint folyamatos konzultációs lehetőséget kell biztosítani a hallgató számára. Mindemellett természetesen hangsúlyozandó, hogy a hallgató saját szakmai fejlődésének első számú felelőse, ennek kapcsán pedig a mentor segíti a szakmai önértékelés és szakmai tudatosság kialakításában.

A vizsgálat során lefolytatott interjúk alapján összességében elmondható, hogy a megkérdezett oktatók állásfoglalása alapján van létjogosultsága egy szakmai gyakorlati mentor program közös, partnerségi kapcsolaton alapuló kialakításának az Egyetem és a fogadó intézmény együttműködésén keresztül. A mentor program ugyan némi többletfeladatot háríthat a munkáltatóra, azonban a szakmai gyakorlatos hallgató munkavégzési határfokának javításán keresztül a kooperációból eredeztethető profitja az oktatók véleménye alapján nagyban meghaladná a befektetett energiátöbbletet. Mindemellett a fogadó intézményi mentorálás merőben megkönnyítené, felgyorsítaná a hallgató szervezetbe történő integrációját, szorosabb szakmai kötődést kialakítva az intézmény és a hallgató között, ami nem csak a hallgató pályán maradására gyakorolna hatást, hanem az adott fogadó intézmény berkein belül történő elhelyezkedésre ösztönözné a szakmai gyakorlat lejártát követően.



**Dr. Kajtár Edit – Dr. Paksi Petró Csilla: Az NKE hallgatói önkormányzatában készített interjúk kutatás, valamint a más egyetemek jó gyakorlatainak megismerését célzó interjúk kutatás bemutatása és a kutatási eredmények értékelése**

Az interjúk célja a szakmai gyakorlat és a közigazgatási pályamotiváció kapcsolatának felmérése volt az NKE ÁNTK hallgatói képviselői körében illetve más egyetemeken. A *strukturált interjúk* által komplex, részletes képet kaptunk a vizsgált területről. A megkérdezettek válaszai árnyalták a kérdőíves megkérdezések eredményeit. Az alábbiakban kilenc (három NKE ÁNTK hallgatói képviselővel és hat más egyetem szakértőivel készült) interjú főbb eredményeit rögzítjük.

**1. A Hallgatói Önkormányzat és a szakkollégiumok képviselőivel készített félig strukturált interjúk**

**1.1 A kérdések kialakításának szempontjai, hipotézisek és súlypontok**

A Hallgatói Önkormányzat és a szakkollégiumok (a Magyar Zoltán Szakkollégium és az Ostrakon Szakkollégium) képviselői véleményének, perspektívájának felmérésére három félig strukturált interjú készült. Olyan kérdéssort terveztünk, mely képes valós képet adni arról, hogy hogyan látják a hallgatók képviselői a jelenlegi helyzetet, véleményük szerint melyek az erősségek, s melyek a fejlesztendő területek, hol adódnak külső lehetőségek és akadályozó tényezők. Emellett a kérdésekkel arra is lehetőséget kívántunk adni, hogy a hallgatók szabadon kifejtthessék az ideális állapotról alkotott elképzeléseiket. A metaforák, hasonlatok beépítése a sablonokból való kilépést és a kreativitást volt hivatott elősegíteni. Korábbi seminaristákat kértünk fel és a megelőző közös munka tapasztalatai alapján azt feltételeztük, hogy egy-egy téma kapcsán egyéni látásokkal, konstruktív és előremutató ötletekkel állnak majd elő. A személyi választás minden esetben szerencsésnek bizonyult, a vizsgaidőszak ugyan nehezítette az időpontok egyeztetését az interjúalanyaink azonban készségesek voltak e tekintetében is.

A kutatási hipotézisek megkérdezett célcsoport szempontjából releváns részei a következők: Feltételezzük, hogy a HÖK, és a szakkollégiumok elvárásként fogalmazzák meg a közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségét a gyakorlat során (*Hipotézis 1A*). Feltételezzük, hogy a szakmai gyakorlat jelenlegi formájában csak korlátozottan alkalmas a résztvevők közszolgálati kompetenciáinak fejlesztésére (*Hipotézis 1B*). Feltételezzük, hogy a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók szerint a gyakorlat csak részben éri el a célját, ezért mérsékelten elégedettek annak megvalósulásával (*Hipotézis 2A*). A szakmai gyakorlat megvalósításában érintett

szervezetek és közszolgálati munkatársak nem készülnek tudatosan a felkészítésre (*Hipotézis 2B*). Feltételezzük, hogy a HÖK és szakkollégiumok igénylik, hogy a szakmai gyakorlat strukturáltabb és tudatosabban tervezett legyen (*Hipotézis 2B*). Feltételezzük, hogy az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat között eshetőleges kapcsolat van, ezért azok nem tudják hatékonyan támogatni egymást (*Hipotézis 3A*).

Az interjúk során három fő kérdéscsoportot érintettünk: (1) *A pályamotiváció az egyetemi oktatás és a szakmai gyakorlat kapcsolata*, (2) *A közszolgálati kompetenciák és azok fejlesztés a szakmai gyakorlat során*, (3) *Az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat kapcsolata*.

## **1.2 A pályamotiváció, az egyetemi oktatás és a szakmai gyakorlat kapcsolata**

Mindhárom megkérdezett viszonylag korán elkezdett érdeklődni a közszolgálat iránt. Az erős kezdeti pályamotivációt árnyalták az egyetemi évek alatt szerzett tapasztalatok. A megkérdezettek a hallgatói önkormányzat illetve diákkörök munkájában aktív szerepet vállaló egyetemi polgárok, így sok visszajelzés érkezik hozzájuk a szakmai gyakorlat hallgatói megítéléséről. Saját és hallgatótársaiktól szerzett véleményekről számoltak be. Ezek vegyesek, ahogy a hallgatók elképzelései is a munkahelyi feladatokról. A motivációt erősíti a céltudatosság. A hallgatói közösség, azon belül a *szakkollégiumok jelentősége* a véleményformálásban fontosnak bizonyul. A hallgatók számára a „pályán maradási” aktuálisan a képzésben maradás jelenti. Az *oktatói személyesség*, a megelégedett kollegialitás igen fontos motiváló tényező. A válaszaikból egyértelműen kitűnik, hogy meghatározó az *oktatói kommunikáció* szerepe. A „majd lacímkarttyát fogtok laminálni ezzel a képzéssel és kávét főzni” kijelentések elbizonytalanítanak, a támogató hozzáállás és az oktatói lelkesedés táplálják az elköteleződés érzését, ahogy a szakmailag kiváló oktatók is. A motivációt ugyancsak erősíti, ha a hallgatók és hallgatói szervezetek érzik a megbecsülést. (Az egyik interjúban felmerült a különböző szervezetek, mint a Ludovika Kollégium, a HÖK és a Szakkollégiumok közötti feszültség és az egyenlő anyagi támogatás igénye.) A közigazgatási pálya iránti motiváltságot erősíti, a jövőtervezés szempontjából fontos a pályabiztonság (magánszektorhoz képest).

Az egyetemi képzés során a megkérdezettek szerint a *legfontosabb fejlesztendő kompetenciák* az együttműködés, a csapatban dolgozás, a rugalmas alkalmazkodás, a kritikus gondolkodás, a konfliktuskezelés és a tudatosság minden területen, de leginkább az önismeret terén. A hallgatói vélemény szerint: azért, „hogy tudjuk, melyik helyzetben milyen eszközt kell használni,

alázattal forduljon a másikhoz.” Az NKE-n „nagyon jól működik a kompetenciafejlesztés. Egyrészt vannak kötelező órák (pl. egyéni kompetenciafejlesztés, kommunikáció) amik gyakorlat központúak, másrészt szakkollégistaként plusz lehetőségeink vannak.” „Ami negatív: mást kommunikál az egyetem központi „reklám” szinten ( „elitképzés”, „minisztériumban fogtok dolgozni”) és sokszor mást hallunk a tanároktól („fénymásolni fogtok”). Jó lenne több lelkesítést kapni, illetve látni a valós képet is.” A súlyozás (magasabb kreditérték) segítene abban, hogy jobban odafigyeljenek a hallgatók a kompetenciák fejlesztését célzó tárgyakra. Emellett a szakkollégiumi szakmai képzésen (pl. workshop, tréning) való részvétel kredit elismerése is előnyös lenne.

A hallgatók az interjúk során megosztották ötleteiket, javasolataikat, ilyen pl. a vidéki szakmai gyakorlati helyek szükségessége, kiscsoportos foglalkozások személyre szabott gyakorlati (tréning, coaching formájú) kompetenciafejlesztő órák számának bővítése, a gyakorlati oktatás nagyobb hangsúlya szükségessége.

### **1.3 A közszolgálati kompetenciák és azok fejlesztése a szakmai gyakorlat során**

A megkérdezettek közül ketten elvárásként fogalmazták meg a közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségét a szakmai gyakorlat során, egyikük szerint azonban az főként az egyetem feladata, akár az eddiginél nagyobb óraszámban. A szükséges kompetenciák megszerzéséhez szükségesnek, elképzelhetőnek tartják pl. a rendszeres meetinget, akár egy személyes fejlesztési tervet, egy olyan személy bevonását, akihez heti rendszerességgel fordulhatnak, aki a gyakorlaton részt vevő hallgatót beavatja a szakmai ismeretek mellett a szervezeti kultúrába is. A fogadó hellyel és mentorral szemben támasztott elvárásként megfogalmazódott, hogy „bizalmat szavazzanak a gyakornoknak, megbecsüljék munkáját, lehetőséget adjanak arra, hogy dolgozzon. Mérföldkő, hogy kipróbálja magát a hallgató és megélje, hogy mire képes, és hogy ezt a későbbiekben tudja majd csinálni.” (H1A).

Az, hogy a szakmai gyakorlat mennyiben alkalmas a résztvevők közszolgálati kompetenciáinak fejlesztésére a gyakorlatos helytől és a mentor személyétől függ. Az interjúkban kirajzolódó (közvetett) hallgatói tapasztalatok erős szórást mutatnak (H1B). A lélekölő, vagy éppen sürgősen szükségesnek ítélt munka (pl. hosszú, fárasztó, monoton telefonálások, „nem fejleszt, csak bejárok és nem kapok feladatot” típusú jelenlét) mellett a

hallgató érdeklődési köréhez illeszkedő, valódi mentorálással támogatott munka egyaránt megjelent.

Az elégedettség is ennek függvényében alakul, a megkérdezettek szélsőséges reakciókról számoltak be. Továbbfejlesztési javaslatként felvetődött a gyakorlat során történő „vizsga” lehetősége is. „Jó lenne, ha a hallgatók ki tudnák ténylegesen próbálni magukat, akár vizsgáztatni is lehetne őket (pl. úgy hogy a szervezetenél megfigyelik a hallgatót kritikus helyzetekben úgy, hogy nem is tud róla).”

A mentor személye és a gyakorlatát töltő hallgató számára a jól megválasztott feladat, tevékenység megerősítheti az elhatározást, elköteleződést. (H2A). „Kell azt is érezni, hogy szeretik az emberek azt, amit csinálnak és természetesen, hogyha olyan közegbe kerül az ember, ahol jó hangulat van, szeretik a munkájukat, akkor ő is szívesen dolgozna ott.”

A strukturáltság és a tudatos tervezettség mint elvárás az alábbi megfogalmazásban jelent meg (H2B). „Az ideális szakmai gyakorlaton tudom, hogy mire számíthatok, minél szélesebb körű tapasztalatot szerzek, arról, hogy hogyan működnek a dolgok a gyakorlatban. ... Az ideális gyakorlatot annyira komolyan kellene venni, mintha főállásba menne dolgozni az ember. Demó verziója a munkahelynek. Külön öröm, ha jár a munkáért fizetés is, ami ideális szakmai gyakorlat során indokolt is lenne.”

#### **1.4 Az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat kapcsolata**

Az egyetem és a gyakorlati hely közötti kapcsolatot eshetőlegesen feltételeztük. Az egyik válasz ezt a feltételezést markánsan visszaigazolta: „Erős a vízvonal az egyetemi oktatás és a gyakorlat között, nincs felkészítés, egyszer csak beüt. Talán egy felkészítő tartásával jobban fel lehetne készülni. Akár börze keretében megismerkedhetnének a hallgatók azzal, hogy miből választhatnak, hova érdemes menni. Most sokszor a „barátom ott van, megyek oda én is, könnyen elérhető, nem kell vele sokat foglalkozni” elv érvényesül.” Mindemellet a gyakorlati helyek kapcsán a hallgatói szervezetek lobbijereje és a hallgatói motiváltság szerepe is megjelent az egyik interjúban. „Tagja vagyok egy egyesületnek, elég hamar sikerült szerződést kötni az egyetemmel, hogy a hallgatók mehessenek oda gyakorlatra.” „Ha a hallgatóban van egy kis motiváció, maga tudja megválogatni, hogy hova tud menni.” (Utóbbi kapcsán az interjúalany azt is megjegyezte, hogy a költségvonzat (lakhatás megoldása) sajnos visszatartó erő.)

Az egyik megkérdezett szerint előnyös lenne, ha az egyetem több helyet biztosítana, illetve speciálisan olyan helyet kínálna, ahol oktatók dolgoznak, hiszen „az oktató ismeri a hallgatói kompetenciáit, rálát arra, melyik hallgatónak lenne alkalmas az adott hely. Ez segítene elkerülni azokat az eseteket, amikor a hely és a hallgató nem passzolnak.” Az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat közötti kapcsolatot az egyik megkérdezett a „ház és a ráépülő tető” analógiával írta le, illetve – maradva az épületek világánál, a lépcső képét hozta fel: „Lépcsőfokokról beszélhetünk. A gyakorlat, egyfajta elővizsga, megmutatja, készen állunk-e a következő lépcsőfokra, vagyis arra, hogy dolgozzunk. Másikuk így fogalmaz: „Az egyetemen a medence mellett, víz nélkül, a parton állunk, lehet, hogy főleges dolgokat is csinálunk. A szakmai gyakorlat a medencébe ugrás. Lehet, hogy mélyvízbe kerülünk, lehet, hogy csak pár centisbe, de mindenképpen a medencébe és már nem csak száraz edzés van, valamit azért már kell csinálni. Hiszek abban, hogy ha az elméletet elsajátítja az ember, azt majd tudja alkalmazni a gyakorlatban. Együtt kell, működjön a kettő.”

## **2. Más egyetemek jó gyakorlatai**

### **2.1 A strukturált interjú kérdések kialakításának szempontjai, hipotézisek és súlypontok**

Annak érdekében, hogy felmérjük a szakmai gyakorlat és az egyetemi képzés kapcsolatát illetve feltérképezzük a szakmai gyakorlatok jellegzetességeit, lehetőségeit és jó gyakorlatait, interjúkat készítettünk más egyetemek szakmai gyakorlati rendszerben jártas oktatóival.

A jó gyakorlatok megismerését célzó interjúk esetében az *elméleti mintavétel* módszerét használjuk, ennek megfelelően olyan karokat keresünk meg, amelyek megfelelnek az alábbi két szempont egyikének:

- a képzést teljesítő hallgatók nagyszámban helyezkednek el a közigazgatásban;
- az adott kar újszerű módszertani eljárásokat alkalmaz mind a képzés, mind a szakmai gyakorlat során.

Az egyetemi karok vezetőit kértük fel, akik delegálták az interjúhoz a szakmai gyakorlattal foglalkozó kollégájukat. A társegyetemek szakértői számos jó gyakorlatot osztottak meg az interjú során. A félig strukturált interjúk kérdéssorának összeállítása során szempont volt, hogy kérdezzünk rá minden fontos sajátosságra, jó gyakorlatra, különösen a szakmai gyakorlati partnerintézmények és az ott a hallgatókat fogadó kollégák (mentorok) vonatkozásában. A félig strukturált interjúk keretében az alábbi fő szempontok mentén haladtak a kérdések:

1. A szakmai gyakorlat jellegzetességei a megkérdezett intézményben:

- mi a célja a szakmai gyakorlatnak,
- kik és mikor vesznek részt a szakmai gyakorlaton az adott intézményben,
- milyen szakmai gyakorlati helyekkel áll az intézmény kapcsolatban, hogyan történik a szakmai gyakorló helyek kiválasztása,
- milyen egyéb jellemzői, specialitásai vannak a szakmai gyakorlatnak az adott intézményben.

2. A szakmai gyakorlat értékelése

- a megkérdezett megítélése szerint mennyire éri el a szakmai gyakorlat a célját,
- a megkérdezett szerint melyek az intézmény szakmai gyakorlati rendszerének előnyei és fejlesztendő területei,
- hogyan ítélik meg a hallgatók illetve a szakmai gyakorlati helyek a gyakorlat eredményességét,
- milyen az együttműködés a kar illetve a gyakorló helyek között,
- az intézmény szakmai gyakorlati rendszeréből mit tanulhatnak más egyetemeken.

A félig strukturált interjúk egy része online, teams alkalmazáson keresztül valósult meg, másik részük személyes találkozó keretében. Az interjúk időtartama átlagosan 60-90 perc között mozgott, és ezekről hangfelvétel készült a feldolgozás pontossága érdekében. Az interjúk szöveges leiratai jegyzőkönyvek formájában rendelkezésre állnak, és ezek az interjú alanyok által validáltak. Jelen beszámoló az interjúk elemzése során összegezett tapasztalatokat, sajátosságokat, hasonlóságokat vagy épp különbözőségeket mutatja be adott kérdéskörök mentén.

## **2.2 A szakmai gyakorlat jellegzetességei a megkérdezett intézményben**

A szakmai gyakorlat célja, hogy a hallgatók a már megszerzett elméleti tudáshoz kapcsolhassanak gyakorlati tapasztalatokat. De ezen túlmenően az is fontos, hogy már eleve olyan helyre segítsék a hallgatókat, amelynek lesz relevanciája az életükben a diploma megszerzését követően.

Az interjúk során szó esett arról, hogy a jelenlegi jól megszervezett rendszert megelőzően hallgatók maguk kerestek lehetőségeket, gyakorlati helyeket. Ugyan most is van lehetőség az

egyéni megoldásokra, a felsőoktatási intézmények, a Karok számos lehetőséget hirdetnek meg a fogadóhelyekkel kötött együttműködési megállapodások alapján. A hallgatókkal konzultálva ezek folyamatosan bővülnek. A hallgatók előre is tájékozódhatnak (kari honlap) a lehetőségekről. A rugalmas hozzáállás és a felkínált lehetőségek kedvezőek a hallgatók számára. Egyes gyakorlati helyek közkedveltségét a helyek köztudatban ismert „rangja” mellett a jó személyes tapasztalatok szabályozzák.

Jellemző gyakorlat, hogy a szakmai gyakorlati helyekként elfogadott intézményekről az egyetemek partnerlistát vezetnek. Van olyan jogi kar, például a Pázmány jogi kara, ahol számát tekintve nagyon sok együttműködési megállapodás van érvényben, 700-800 nagyságrendű az aktív partnerintézmények száma. Mindebből körülbelül 500 ügyvédi iroda. A partnerlista többi részében az ügyészség, rendőrség, közigazgatás szerepel, de a hallgatóknál tipikus gyakorlati hely az az ügyvédi iroda és csak a hallgatók töredéke végzi a közigazgatásban a szakmai gyakorlatát. Az igazgatásszervező BA szakon nagyjából fele-fele arányban töltik a hallgatók a szakmai gyakorlatot a közigazgatásban, vagy ügyvédi irodákban. Az osztatlan jogász szakon pedig körülbelül a hallgatók 80%-a megy ügyvédi irodába, a fennmaradó 20% oszlik meg az igazságügy és a közigazgatás között.

A Miskolci Jogi karon ezzel ellentétben kifejezetten jellemző és népszerű a környékbeli közigazgatási szervezetnél történő gyakorlatvégzés. Elmondhatjuk, hogy regionális sajátosságok is szerepet játszanak a szakmai gyakorlati helyek körében és típusában. Az ún. kissé hátrányosabb helyzetű kelet-magyarországi (vár)megyékben a közigazgatás stabil munkaerő felvételi hely. (Szerzők megjegyzése: a kutatás idején a megye volt a hivatalos terminus, ezért a szövegben a továbbiakban (vár)megyékre hivatkozunk). Ezáltal a közigazgatás kézenfekvő gyakorlati hely is, míg a főváros vonzáskörzetében az ügyvédi irodák nagy száma miatt jellemző, hogy ezek szakmai gyakorlati partnerré és a végzett hallgatókat felszívó szervezetekké válnak. A keleti (vár)megyék esetében kiemelendő szempont, az elvándorlás veszélye. Az egyetemi kapcsolattartók mindig felhívják arra a gyakorlati helyek figyelmét, hogy azért is számít az egyetem a szakmai gyakorlati helyekre és ott a megfelelő hozzáállásra, mert egy jól sikerült szakmai gyakorlat a régió megtartó képességéhez is hozzájárulhat. Ha a hallgató olyan munkahelyet tapasztal meg a közvetlen környezetében, ahol jól érzi magát, nem kell Budapestre vagy külföldre mennie.

Különbségek érzékelhetők a szakmai gyakorlati helyek elfogadásának belső szabályzásában. A Pázmány jogi kar esetében csak a partnerlistáról választhat a hallgató, vagy ha a kívánt

intézmény nem szerepe a listán, akkor hivatalos formában oda fel kell kerülnie egy együttműködési megállapodással, és csak ezt követően fogadhat hallgatót. Az új gyakorlati helyként való felvétel jellemzően az ügyvédi irodák esetében történik, mert ezekből a számok szerint igen sok van. A Miskolci jogi kar esetében is létezik partnerlista, de minden magyarországi közigazgatási szervet elfogadnak gyakorlati helyként. A nagyobb városokkal aktív együttműködési megállapodások vannak érvényben, de nincs ilyen megállapodás minden egyes települési önkormányzattal, azok rendkívül magas számaránya miatt.

A szakmai gyakorlat rendszere a vizsgált egyetemeken esetében *hallgatóbarát, rugalmas*, maximálisan igyekszik támogatni a hallgatókat a választásban, és segítenek megszervezni, hogy minden hallgató ott tölthesse a szakmai gyakorlatát ahol szeretné. A Miskolci jogi karon 90% feletti az az aránya azoknak a hallgatóknak, akik a gyakorlati helyre vonatkozó kész elképzeléssel rendelkeznek. 2-300 hallgatóra jut körülbelül egy olyan eset, amikor valaki olyan helyen szeretné a gyakorlatát tölteni, ami nem fér bele a koncepcióba. Az egyéni támogatást jól érzékelteti, hogy amennyiben egy hallgató például azt mondja, hogy ügyvéd szeretne lenni, azzal megbeszéljük, hogy azon belül milyen ügyekkel szeretne foglalkozni, és ahhoz próbálják meg közelíteni az elképzeléseit. A Miskolci jogi karon azok a hallgatók, akik bizonytalanok a választásban, egyéni konzultáció formájában segítséget is kaphatnak a szakmai gyakorlatokért felelős oktatótól. A METU-n a lehető legrugalmasabb rendszert építették ki, és szándékolt, hogy a piaci viszonyok érvényesüljenek a szakmai gyakorlat rendszerében. Felfogásuk szerint hagyni kell, hogy a hallgató keresgéljen, küzdjön, pályázzon, járjon interjúra, tapasztalja, és tanulja meg, hogyan működik a munkaerőpiac, hiszen a szakmai gyakorlat mérföldkő lesz az életükben.

A szakmai gyakorlat *megszervezésének keretei*, a lebonyolítás módja *intézményenként változóak*. A Pázmány Péter Katolikus Egyetem és a Miskolci Egyetem jogi karán a szakmai gyakorlat adminisztrációja többségében analóg módon működik. Kitölt a hallgató egy kérelmet és azzal megy végig a szakmai gyakorlati rendszeren. Távlati cél lehet a teljes folyamat elektronizálása a nyomon követhetőség érdekében.

Van, ahol Karrier Iroda menedzseli, van ahol összekötőn (például a kormányhivatal) keresztül történik a szakmai gyakorlat szervezése. Akár a meghirdetett ERASMUS helyekre is lehet gyakorlatra menni. (Ezzel a lehetőséggel élnek is hallgatók, bár nem nagy számban, hiszen magas szintű, biztos nyelvismeret kell hozzá). Egyes munkahelyek (pl. Alkotmánybíróság vagy Országgyűlés) ahol azt kéri, hogy a hallgató közvetlenül vegye fel velük a kapcsolatot. 15 éve



még elengedhetetlen volt az egyetemi kapcsolattartó, mint köztes személy a jelentkezési folyamatban, ma már nem az. Gördülékenyen megy a folyamat.

Előfordul, hogy a hallgató adott oktatón keresztül jut el a fogadóhelyre (Pl. Külügyminisztériumból érkező oktatóval a tanóra keretében kialakuló jó kapcsolat alapján jelentkezik a hallgató a Külügyminisztériumba).

Olyan jó példával is találkozunk, például a METU esetében, ahol a Karrier Centrum egy „állásközvetítő portál”-t működtet (KarrierPortál). A hallgató itt nem egy statikus listából (partnerlista) választ szakmai gyakorlati helyet, hanem élő álláshirdetések vannak fent a portálon, amelyeket a szervezetek hirdetnek meg, valós munkaerő szükséglet alapján. Ez a működésmód illeszkedik a munkaerőpiachoz. A KarrierPortál szolgáltatásai a következők: Szakmai gyakorlat és álláshirdetések keresése, szűrés funkcióval; Önéletrajz-készítés. Hasznos link gyűjtemény: multi cégek, külföldi lehetőségek, karrierépítést segítő weboldalak. Állásbörze időpontok. A Karrier Centrumnak egyéb szolgáltatásai vannak, úgy, mint: egyéni-, csoportos- karrier coaching és, tréningek, Életpálya tervezés mint szabadon választható tantárgy, karrier ösztöndíj pályázat lehetősége. A cégek regisztrálhatnak a közvetítő portálra és díjmentesen hirdethetnek szakmai gyakorlat-, állás- vagy diákmunka-lehetőségeket. A cégek ösztönözve vannak arra, hogy: vegyenek részt az évente megrendezésre kerülő kariernapon, jöjjenek el előadóként, és ők fogadják a hallgatókat céglátogatás keretében, vonják be a hallgatókat szakdolgozat írás és kutatómunka keretében bizonyos céges projektekbe, toborozzanak a Campuson.

A karrierlehetőségek becsatornázása a többi vizsgált karon is biztosított. A Pázmány esetében például jellemző, hogy az egyetemet megkeresi egy intézmény azzal, hogy gyakorlati, ösztöndíj, vagy pályázati programot hirdet. Ilyenkor az egyetemen működő Karrieriroda közreműködik és minden meglévő csatornán közzéteszi a hallgatók részére a lehetőségeket.

A hallgatói visszajelzések alapján az a trend, hogy pénzszerzés céljából elkezd gyakornokként dolgozni valaki, s ez lesz a kötelező szakmai gyakorlat helye is. Egyes munkahelyek nem csak kvázi a kötelező szakmai gyakorlatra fogadnak, hanem egyébként is keresnek gyakornokot. Hasznos, ha erre az adott karnak jól bejártott rendszere van. Gyakorlati szinten ez úgy valósul meg, hogy a munkahely gyakornoki hirdetést ad fel, melyet a tanulmányi hivatal koordinál és különböző felületeken megjelentet. De itt szintén a hallgató kezében van a dolog, a hallgatóval közvetlenül kívánják felvenni a kapcsolatot. A levelezős hallgatókra jellemző specialitás a

felmentés kérése. Az ELTE-n például a levelező hallgatóknak durván 80%-a él a lehetőséggel, hogy jogi munkavégzés alapján felmentést kérjen.

A szakmai gyakorlat specialitásait illetően elmondhatjuk, hogy külföldi szakmai gyakorlatot jellemzően nem zárják ki a belső szabályozók. De az igények nem számottevőek erre. Külföldi tapasztalatszerzés érdekében inkább a tanulmányi célú Erasmus programok a népszerűek.

A pandémia szakmai gyakorlati rendszerekre gyakorolt hatásait is vizsgáltuk. Mindenhol jellemzően rugalmas hozzáállást tanúsítottak, ami változás történt, az a személyes kontaktust nélkülöző adminisztráció, és scannelt vagy postai dokumentumok elfogadása.

Arra is kíváncsiak voltunk, hogy a szakmai gyakorlat mennyire képes „érdemi”, valós munkatapasztalatot eredményező munkavégzést lehetővé tenni a hallgatók részére. A gyakorlati helyek *változó intenzitással vonják be a hallgatókat a munkavégzésbe*. A miskolci tapasztalatok szerint vannak olyan időszakok, amikor a gyakorlati helyek nem tudnak igazán érdemi feladatot adni, de szerencsére nem jellemző, hogy fénymásolássalra és apró-cseprő dolgokkalra nem jellemző, hogy megbíznák meg már a hallgatókat. Erre ráhatást gyakorolni egyetemi oldalról nehéz, de ha megvan a személyes kontaktus az egyetem és a partner között, akkor kérni se kell, hogy érdemben foglalkoztassák a hallgatókat. Ahol viszont nincs semmilyen kötődés, oda csak egy tiszteletteljes levelet tudnak küldeni és kérni a megfelelő szintű, érdemi foglalkoztatást. Vannak nagyon pozitív tapasztalatok is, például hogy a hallgatókat be tudják vonni az érdemi munkavégzésbe, beosztják tisztviselők mellé, hogy együtt dolgozzanak bizonyos ügyek megoldásán. Sokszor a hallgató elméleti felkészültsége még naprakészebb mint az ügyintézőé, és jó együttműködések, brainstormingok szoktak kialakulni. A METU-n is elvárás, hogy a gyakorlati helyeknek biztosítani kell az érdemi munkát, a hallgató nem azért van ott, hogy borítékoltassák, hanem érdemi szakmai munkát kell végeztetnie vele, természetesen ahhoz mértén, hogy szakmai felkészültsége alapján milyen feladatokat bízhatnak rá.

Másik oldalról, a hallgatók szakmai gyakorlathoz való hozzáállása is a kutatói érdeklődés tárgyát képezte. A válaszok szerint el kell plántálni a hallgatókba az egyetemi képzés során, hogy megfelelően jómilyen szemmel tekintsenek a gyakorlatra. Például fel kell hívni a figyelmet arra, hogy el kell magyarázni, lehet, hogy ezen fog múlni a , hogy jól jövedelmező állásuk lehetősége legyen stb. Fel kell hívni rá a figyelmet, hogy önmagukért vesznek részt benne, csinálják és vegyék komolyan a szakmai gyakorlatot. Másrészt azt is szem előtt kell

tartsák, hogy a képző intézményt is képviselik, nem csak önmagukat, ennek megfelelően a tisztes hozzáállás és viselkedés elvárt.

A szakmai gyakorlati munka ellentételezésével kapcsolatban eltérő gyakorlatokkal találkoztunk. A METUN a szakmai gyakorlati hellyel kapcsolatos elvárás az egyetem részéről, hogy a jogszabályi kereteken belül, munkabért kell fizetnie a hallgatónak. A Pázmány esetében szintén elvárt, hogy a jogszabály szerinti munkabért megkapjákfizetési kötelezettség. A Miskolci jogi kar esetében on a szakmai gyakorlatokon kivétel nélkül ingyen történik a foglalkoztatás. Eleve hátrányos helyzetű régióról van szó, az önkormányzatok, közigazgatási szervek nem tudnak munkabért fizetni. Ezért a hangsúly csak a megszerzett tapasztalatra helyeződhet. A METU esetében a gyakorlati helyek hallgatói munkaszerződést kötnek a hallgatóval, és van titoktartási szerződésük is. Azt vallják, hogy Mmunkabér fizetése nélkül nem lehet sem inspirálni, sem számon kérni a hallgatókon semmit. A hallgató hasznot termel, valaki helyett dolgozik, ezért a fizetést is megérdemli.

A szakmai gyakorlat időbelisége és órarenddel való összeegyeztethetősége kapcsán többféle megoldással találkoztunk. A METU-n az órarenddel összeférhetőséget nem vizsgálják. Mivel kreditrendszer van, a hallgató szabadon szerződik a gyakorlati hellyel, akkor megy el gyakorlatra, amikor akar. A szakmai gyakorlat időtartama egy szemeszter, amikor elméletben nincs tanóra látogatási kötelezettsége. Ha van még elmaradt órája a hallgatónak, akkor azt teljesíti, de ezt a gyakorlati hellyel egyeztetni le. Az egyetemnek ezt nem kell kézben tartania, az egyetemnek csak azt kell biztosítania, hogy hallgatók eljussanak szakmai gyakorlatra menjenek. A cégek is rugalmasak ebben, ha találnak egy jó gyakornokot, akkor akarnak is vele együttműködni. Az utolsó szemeszter erre van szánva, de nem csak az utolsó szemeszterben mehet gyakorlatra a hallgató, hanem a 4. 5. félévtől kezdheti meg (bizonyos kreditszám elérése után). 60000 hallgató esetében, nem lehet ezt másként kezelni. A levelezős hallgatók esetében is kötelezően a gyakorlat, de azt munkahely beszámítással el lehet fogadni.

A Pázmány esetében 60 kreditpont teljesítését követően, mintatanterv alapján kb. másodéven kezdhetik el a hallgatók leghamarabb a szakmai gyakorlatot. A gyakorlat elvégzése feltétele a diplomázásnak. Az ügyvédi irodák, mint szakmai gyakorlati helyek népszerűségének egyik oka a rugalmasság, másrészt pedig vannak holt időszakok, ítélkezési szünetek, nyári szabadságok, amikor a költségvetési szervek nem fogadnak hallgatókat. A hallgatók pedig általában a nyári időszakot preferálják, de egész évben folyamatosan mennek a gyakorlatokra.

A Miskolci jogi karon négy féléven keresztül oktatják közigazgatási jogra hallgatóikat, és a harmadik szemeszter után van lehetőségük először a szakmai gyakorlat megkezdésére. Első szemeszterben a közigazgatás alapjait, szervezetrendszerét oktatják. A második szemeszterben az általános hatósági eljárással, a harmadikban pedig a különös résszel ismerkednek meg. Ez után nyílik meg az első lehetőség arra, hogy a 3 hetes közigazgatási gyakorlatot megkezdjék, ez az abszolválás feltétele lesz. Az igazságügyi területen szintén 3 hetes szakmai gyakorlatot kell majd végezniük, aminek a teljesítése lehetősége negyedévtől nyílik meg. Így összesen 6 hetes a kötelező szakmai gyakorlat. A harmadév után a közigazgatással kapcsolatban már eléggé átfogó elméleti ismeretekkel rendelkeznek a hallgatók, tehát átlátják a szervezetrendszer felépülését, ezért kialakult képpel, elképzeléssel rendelkeznek arról, hogy hová szeretnének menni. De azzal, aki nincs ezzel tisztában, tudja még, azzal szívesen elbeszélgetnek, és közösen kitalálják, hogy mi lehet a leghasznosabb az ő jövőbeli terveihez illeszkedve. Kiemelendő tehát, hogy a Miskolci kar esetében 3-3 hetes a szakmai gyakorlat a közigazgatási és igazságügyi területet magába foglalóan.

A Pázmány jogi karán az osztatlan jogász képzésen 240 óra szakmai gyakorlat van meghatározva. Az igazgatásszervező BA szakon 40 óra. (Az ő esetükben nincs a jogszabály alapján együttműködési megállapodás kötési kötelezettség.) Az osztatlan jogász szakon a szakmai gyakorlatot vagy 120-120 óra vagy egybefüggő 240 órában kell elvégezni. Ennek az áll a háttérben, hogy a hallgató ne hozzon elaprózva több helyről alacsony gyakorlati óraszámokat, mert az nem lenne kellően hasznos a számára.

A szakmai gyakorlati rendszerek továbbfejlesztésével kapcsolatos kérdésre vegyes válaszok születtek. A METU esetében jelentős változtatásra törekvő jövőbeli fejlesztési tervek jelenleg nincsenek. A Pázmány jogi kara esetében tervezett fejlesztés a szakmai gyakorlati *adminisztrációs folyamat elektronizálása*.

### 2.3 Értékelés és visszacsatolás

Nincs formális hallgatói visszajelzés a gyakorlati helyekről, de **spontán** visszajelzés ilyenkor is előfordul. Van, ahol az együttműködés során a **gyakorlatos hely értékeli** a hallgatók teljesítményét, máshol azonban ez kimerül abban, hogy a gyakorlati hely leigazolja a hallgatónak a gyakorlatát. A Pécsi Jogi Karon a szakmai vezetőktől kérnek visszajelzést önkéntes alapon.

Több megkérdezett számolt be „sikertörténetekről”. „Több példát említhetnék, amikor a hallgató elkezdett akár ügyvédi irodában, akár bíróságon dolgozni, és a diploma megszerzése után az adott munkahelyen kezdte meg a jogi pályát. Vagy ügyvédi munka révén megismerkedik például egy másik ügyvédi iroda működésével, munkatársaival, és végül ott köt ki. Sok hallgató tudatosan későbbi elképzeléseinek megfelelő fogadó munkahelyet választ, azzal a tervvel, hogy ha már joghallgatóként jól dolgozik, jól teljesít, akkor a szakmai gyakorlat teljesítését követően tájékozódik, hogy diplomával a kezében nem mehetne-e oda dolgozni.”

A Pázmányon az kompetenciaértékelést két formában írják meg elő. Az egyik formális igazolás, amelyen a gyakorlati hely leigazolja a gyakorlatot. Másfelől van egy kompetenciaértékelés, ami a hallgatóknak szól. Ez utóbbi dokumentumot nem gyűjtik a Karon, csak a meglétét ellenőrzik, ez a hallgatóknak nyújt személyes visszaigazolást. A kompetenciaértékelés listázza a kompetenciákat és van szabad szöveges része is. Viszonylag nagy a gyakorlati helyek hajlandósága arra, hogy érdemi visszajelzést is adjanak a hallgatók részére a gyakorlat lezárultát követően.

A METU-n a gyakorlatról visszatérő hallgatóktól egy önreflexiós dolgozatot kérnek, illetve a gyakorlati helyek is kitöltik egy kompetencia értékelést a hallgatókról. Ezek mind önbevallásosak. A két dokumentumot össze lehet hasonlítani.

A Miskolci jogi karon 15 munkanapot, napi 8 órás munkavégzéssel kell leigazoltatnia a hallgatóknak, egy olyan munkanapló bemutatásával, amely napi bontásban tartalmazza az általuk elvégzett feladatokat. A szakmai gyakorlatért felelős oktatóknak kell a munkanaplót és a gyakorlati hely teljesítési igazolását eljuttatniuk a hallgatóknak.

A Miskolci jogi kar tapasztalatai szerint a minisztériumok esetében gyakori a szakmai gyakorlat utáni továbbfoglalkoztatás. Gyakran kapnak olyan ajánlatokat a hallgatók, hogy végzés után várják őket, és valóban ez meg is történik. A (vár)megyei kormányhivatalok esetében is jellemző a benntartás. Az önkormányzatok esetében is jellemző, de ottan nincs ilyen élénk visszajelzés. Sokan mennek a régióban lévő nagyobb önkormányzatokhoz, ezektől érkezik visszajelzés. A METU lekérdezése alapján több mint fele-fele arányban jellemző, hogy a hallgatók többsége ott maradt a gyakorlati helyen és munkaviszonyba került. METU esetében az is jellemző, hogy a hallgatók nagy része már eleve dolgozik az egyetem végzése mellett.

Pécsett az OMHV-ben (oktatói munka hallgatói véleményezése) tudnak a hallgatók visszacsatolni és véleményt mondani a mentorokról. Informális visszajelzésként értékelhető (a korábban már említett példa), ha később ott marad a gyakorlati helyen a hallgató. A tapasztalat

az, hogy a hallgatók csak ott maradnak meg, ahol azt érzik, hogy tanulhatnak, pluszt kapnak, a megkérdezettek szerint (ezért is) rendkívül fontos, hogy megbecsüljék őket.

Az ELTE-n 2018-ban felmerült az elégedettségi kérdőív bevezetésének terve. Bár nem az értékelés a fő célja, tartalmaz értékelő elemeket a hallgatói szakmai beszámoló is.

## 2.4 Az ideális mentor

Alapkövetelmény, hogy a mentor *szakmailag jó* legyen, emellett azonban igen fontos a személyiség és a hallgatókkal kiépített emberi kapcsolatok minősége (ebben a beszélgetések kiemelkedő jelentőségűek). A hallgató fogadása leköti a fogadó munkaerőt, sok mindent meg kell magyarázni, kell vele foglalkozni, nem elég, hogy beül például egy tárgyalásra, át is kell vele beszélni mi történt. A mentor *elhivatottsága* tehát elengedhetetlen (máshelől: többnyire a jövő szakértői nemzedékének kinevelése iránti elhivatottság miatt vállal valaki egyáltalán mentor szerepet). Míg a hallgató részéről nyitottság és tudásszomj szükséges, a mentor oldaláról kell a nyitottság a tudás átadására, az, hogy hajlandó legyen tanítani ingyen és bérmentve. Ezt csak elhivatottságból lehet végezni, hiszen nem kapnak anyagi díjazást. Fontos, hogy a még kevésbé képzett hallgatóhoz a szakmailag magasan képzett gyakorlatvezető ne szakmai arroganciával hajoljon le. A hallgató a mentortól kapja a feladatokat, ő az, aki a napi munkáját felügyeli, ha szükséges tanít is. „Tőlük tudnak jól tanulni”. „A jó mentornak van türelme tanítani, ha a hallgatónak kérdése van, mert az egyetemen pont azt a szakrészt még nem tanulta, amiben feladatot kap, akkor ahhoz háttérismeretet kapjon, mondják meg neki, milyen jogszabályi háttérrel kell.” Ugyanakkor az, hogy milyen lesz az instruktor valójában, hogyan viszonyul a hallgatóhoz, az a hallgató lelkesedésétől és érdeklődésétől is függ.

A jó mentor ismérvei: *legyen kedve fiatalokkal foglalkozni*. Képes legyen bizonyos munkafolyamatokat úgy átadni, hogy motiválja a hallgatót, és tanítsa meg rá. Legyen körülötte egy olyan közösség, aminek részévé tud válni a hallgató. Ne tartsa vissza az információkat. *Legyen inspiratív, tudjon motiválni példamutatással*.

Fontos, hogy a szerveknél olyan mentorok legyenek kijelölve, akik fogékonyak a hallgatók támogatására, lelkiismeretesen segítik őket, fontos nekik a jövő generáció támogatása. Általános elvárás a mentorról kapcsolatban, hogy egy *empatikus, segítőkész* jellem legyen, nem szükséges hogy vezető pozícióban. Akiben kicsit benne van az *oktatói, tanítói véna*. Fontos még a nyíltság, ami segíti az őszinte kommunikációt. Ha ez megvan, akkor a többi a közös

munka során alakulni fog. Olyan személy legyen, akinek ez nem jelent terhet, mert az további problémákat fog generálni.

A jó mentor erős *belső elkötelezettséggel rendelkezik* arra nézve, hogy egy másik embert tanítson, támogasson, eljuttassa a céljaihoz. Képes észrevenni a mentoráltban rejlő potenciált, lehetőségeket, értékeket. Fontos, hogy nem erőteljesen direktív, inkább támogat, és nem irányít. Képes finom útmutatással szolgálni, elgondolkodtató, tanulságos történetekkel szolgálni. Alapkövetelmény a *hitelesség*, hogy a saját szakmai életútján *példaértékű, sikeres, tekintélyes* személy legyen.

A megkérdezettek szerint tehát a mentori tevékenység módszertani *felkészítéssel támogatható, azonban az is egyértelmű, hogy nem* mindenki alkalmas mentornak. Az ideális mentor szakmailag magas szinten áll, hiteles, nyitott, empátikus, elhivatott, türelmes, bizalmat szavaz a hallgatónak, időt szán a tanításra és visszajelzés adásra.

## **2.5 A szakmai gyakorlat szerepe, célja. Mitől eredményes a szakmai gyakorlat?**

Összefoglalva az interjúk során azt figyeltük meg, hogy a megkérdezettek oktatói identitásának részévé vált a szakmai gyakorlat szervezésével való foglalkozás. A koordináló oktatók a személyes (adott esetben akár több évtizedes) tapasztalataikból merítették válaszaikat. A gyakorlaton való érdemi részvétel, a mentori rendszer fontosságát mindegyik megkérdezett hangsúlyozta. Ugyancsak kiemelkedett a mentor kvalitásainak, személyes közreműködésének a jelentősége.

Annak érdekében, hogy eredményes, sikeres és hasznos legyen a szakmai gyakorlat, az egyes egyetemek változatos eszközöket és módszereket alkalmaznak.

Az interjúkból világossá vált, mennyire fontos tudatosítani a hallgatókban is, hogy a gyakorlati helyeken eltöltött idő egy lehetőség, amivel érdemes jól élni és bizonyítani a motiváltságot, megmutatni a jó képességeket, szorgalmat.

A párbeszéd fontossága a karok és a gyakorlati helyek között kétségtelen. Ugyan a korábban bevált megbeszélések a kialakult jó rutin miatt ritkábbak, ebben az online ügyintézés általánossá válása is közrejátszott.

A stratégiai szemlélettel rendelkező munkahelyek közül kiemelendő a Gazdasági Versenyhivatal, ahol házon belül alakítottak ki gyakornoki programot és hosszú évek óta tudják, hogy az adott év mely szakaszában hány hallgatót fogadnak.

A megkérdezettek szerint a munkahelyektől elvárható, hogy érdemi munkát tegyenek lehetővé. Ehhez fontos a (természetesen behatárolt körben) hozzáférés biztosítása például a munkahely dokumentumaihoz, ez a biztosítéka, hogy kiderüljön, rendelkezik-e a hallgató a területen szükséges kompetenciákkal.

A visszajelzés, nyomon követés fontos eszköz, ez a mentorok feladata. Az alkalmas mentorok kiválasztása tehát kardinális kérdés.

A megkérdezettek hangsúlyozták a gyakorlati idő fontosságát, a kellő betekintést lehetővé tételét az adott munkaterületre. A munkahelyi légkör, a szokások megismerése motiválhat, de arra is alkalmas lehet, hogy a hallgató felismerje, mégsem a személyiségéhez, habitusához legjobban illeszkedő területet választotta. „Akkor eredményes a gyakorlat, ha bepillantást ad a hallgatónak, belekóstolhat, mit jelent a munkavégzés az adott területen.”

A tudatos gyakorlati hely kiválasztás és a későbbi hallgatói siker összefügg, egyrészt a gyakorlat során kiépített szakmai kapcsolatok révén, másrészt a gyakorlat során derülhet fény a hallgató kiválóságra, illetve a hiányosságaira a kompetenciák tekintetében. Az egyik megkérdezett oktató két oldalról is rálát a helyzetre, mivel ügyvédi irodájában gyakorlati lehetőséget is nyújt a hallgatóknak: „Lényeges, hogy a szakmai gyakorlatos helyek tartassák be a hallgatókkal, amit azok vállalnak, próbálják meg hasznos és értelmes feladatokkal ellátni őket, szánjanak rájuk időt. Csak akkor vállaljanak hallgatót, ha tudnak is vele foglalkozni. A gyakornokért felelős személy (nevezhetjük mentornak is) feladata a feladatok kiadása, a hallgatók teljesítésének ellenőrzése. A mentor szakmailag jó kell, legyen, ez az alap. Emellett legyen türelmes, merjen valós feladatokat delegálni és bízjon a hallgatóban, hogy az meg tudja csinálni a kiadott feladatot. Az elvégzettek ellenőrzésére szánjon időt. A beszélgetések kiemelkedő jelentőségűek. Ugyanakkor látni kell, hogy a 2x3 hét inkább csak kapcsolat felvételre, a munkába betekintésre elegendő.”

Siker-tényező a szakmai gyakorlat intézményének részletes szabályozása, aprólékos, megadott szempontok mentén felépülő, akár napi lebontású hallgatói szakmai beszámoló.

Az eredményességet támogatja a választási lehetőségek kiszélesítése: LLM hallgatóknál idegen nyelvű gyakorlatot biztosítása, ERASMUS-os helyek mint választási opció lehetővé tétele.



Hozzá kell tenni azonban, hogy az eredményességet nehéz mérni. Alkalmas mutató lehet a diploma utáni nyomon követés (DPR: diplomás pályakövetési rendszer) keretei között történő tágabb körű felmérés.

Ideális lenne, a hosszabb időtartamú szakmai gyakorlat. Mivel a közgazgatási szervek önerőből nem tudnak forrást rendelni a szakmai gyakorlathoz, az időtartam növelésén a jogalkotó tudna „elgondolkodni”. Központi költségvetési forrással a hosszabb szakmai gyakorlatban lenne potenciál. Ösztöndíjjal, bérezéssel kiegészítve más szintre kerülhetne a szakmai gyakorlat rendszere.

## **Dr. Szakács Édua: Az NKE hallgatóinak körében végzett kérdőíves kutatás bemutatása és a kutatási eredmények értékelése**

### **1. A kérdőíves kutatás célja**

A Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karán elvégzett kérdőíves kutatás célja a nappali és a levelező tagozatos hallgatók közszológati szakmai gyakorlattal kapcsolatos véleményének megismerése volt. Ennek megfelelően azt szerettük volna megtudni:

- hogyan járul hozzá a szakmai gyakorlat a megkérdezett hallgatók pályamotivációjához;
- milyen összefüggés van az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat pályamotivációs hatásai között;
- milyen hatással van a szakmai gyakorlat a résztvevők közszológati alapkompétenciáinak fejlesztésére;
- hogyan ítélik meg a hallgatók a szakmai gyakorlat hatékonyságát;
- mit tartanak a hallgatók a szakmai gyakorlat erősségeinek, és mely területeken tartják szükségesnek a változást;
- hogyan látják a hallgatók a szakmai gyakorlat és a mentorálás kapcsolatát.

Ezeket a kérdéseket a kutatás során az alábbi négy témakör szerint vizsgáltuk:

1. Az NKE ÁNTK hallgatóinak pályamotivációja
2. Az NKE ÁNTK hallgatóinak kompétenciái és azok fejlesztése
3. Az NKE ÁNTK hallgatóinak véleménye a jelenlegi szakmai gyakorlatról
4. Az NKE ÁNTK hallgatóinak javaslatai a szakmai gyakorlat fejlesztésével kapcsolatban

### **2. A kutatás kérdései és hipotézisei**

Az előző pontban összegzett kutatási célokkal összefüggésben az alábbi konkrét kutatási kérdéseket illetve hipotéziseket fogalmaztuk meg.

#### **a. Kutatási kérdések:**

##### **1. témakör – Az NKE ÁNTK hallgatóinak pályamotivációja**

- Mennyire vonzó a megkérdezetteknek a közigazgatási pálya?
- Milyen motivációs tényezők határozzák meg a célcsoport pályamotivációját?
- Hogyan változik a pályamotiváció az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat

során?

- Milyen hatással vannak a szakmai gyakorlat különböző változói a résztvevők pályamotivációjára?

## **2. témakör - AZ NKE ÁNTK hallgatóinak kompetenciái és azok fejlesztése**

- Hogyan értékelik a hallgatók a szervezetek kompetenciaelvárásait?
- Hogyan értékelik a hallgatók saját kompetenciáikat?
- Hogyan járul hozzá a hallgatók megítélése szerint az egyetemi képzés a kompetenciák fejlődéséhez?
- Hogyan járul hozzá a szakmai gyakorlat a kompetenciák fejlődéséhez?

## **3. témakör - Az NKE ÁNTK hallgatóinak véleménye a jelenlegi szakmai gyakorlatról**

- Általánosan mennyire elégedettek a hallgatók a szakmai gyakorlattal?
- Hogyan értékelik a hallgatók a szakmai gyakorlat különböző változóit (pl.: munkatársak és vezetők hozzáállása, a gyakorlat során kapott feladatok, munkakörülmények stb.)?
- Mennyire tartják a szakmai gyakorlatot összeegyeztethetőnek egyéb tevékenységeikkel?
- Volt-e mentora a megkérdezetteknek a szakmai gyakorlat során, és ha igen, akkor hogyan értékelik annak tevékenységét?
- Mennyire látnak potenciális munkalehetőséget a hallgatók a szakmai gyakorlatban?

## **4. témakör - Az NKE ÁNTK hallgatóinak javaslatai a szakmai gyakorlat fejlesztésével kapcsolatban**

- Mennyire tartják szükségesnek a szakmai gyakorlati rendszer megújítását a hallgatók?
- A hallgatók megítélése szerint milyen szempontokból kellene megújítani a szakmai gyakorlatot?
- Amennyiben a szakmai gyakorlatot mentor támogatná, akkor mi lenne a mentorálás célja?

### **b. Kutatási hipotézisek:**

**H1** – Feltételezzük, hogy mint hallgatók elvárásként fogalmazzák meg a közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségét a gyakorlat során (H1A). Ugyanakkor feltételezzük, hogy a szakmai gyakorlat jelenlegi formájában csak korlátozottan alkalmas a résztvevők közszolgálati kompetenciáinak fejlesztésére (H1B).

**H2** – Feltételezzük, hogy a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók szerint a gyakorlat csak részben éri el a célját, ezért mérsékelten elégedettek annak megvalósulásával (H2A). Feltételezzük, hogy a hallgatók igénylik, hogy a szakmai gyakorlat strukturáltabb és tudatosabban tervezett legyen (H2B).

**H3** – Feltételezzük, hogy az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat között eshetőleges kapcsolat van, ezért azok nem tudják hatékonyan támogatni egymást (H3A).

### **3. A kutatás lebonyolításának körülményei**

A szakmai gyakorlattal kapcsolatos hallgatói vélemények megismerését célzó keresztmetszeti kutatás adatgyűjtése 2021 júliusában zajlott. A kérdőívet online formában tettük elérhetővé az Nemzeti Közszolgálati Egyetem belső kérdőívkezelő rendszerén, az NKE survey-n keresztül. A kérdések tartalmi kialakítását önállóan végeztem, a feltöltés technikai részéért pedig Angyal Szabolcs kolléga volt a felelős.

A kérdőív kitöltésére a Neptun rendszeren keresztül hívtuk fel a hallgatók figyelmét. A részvétel önkéntes és anonim volt.

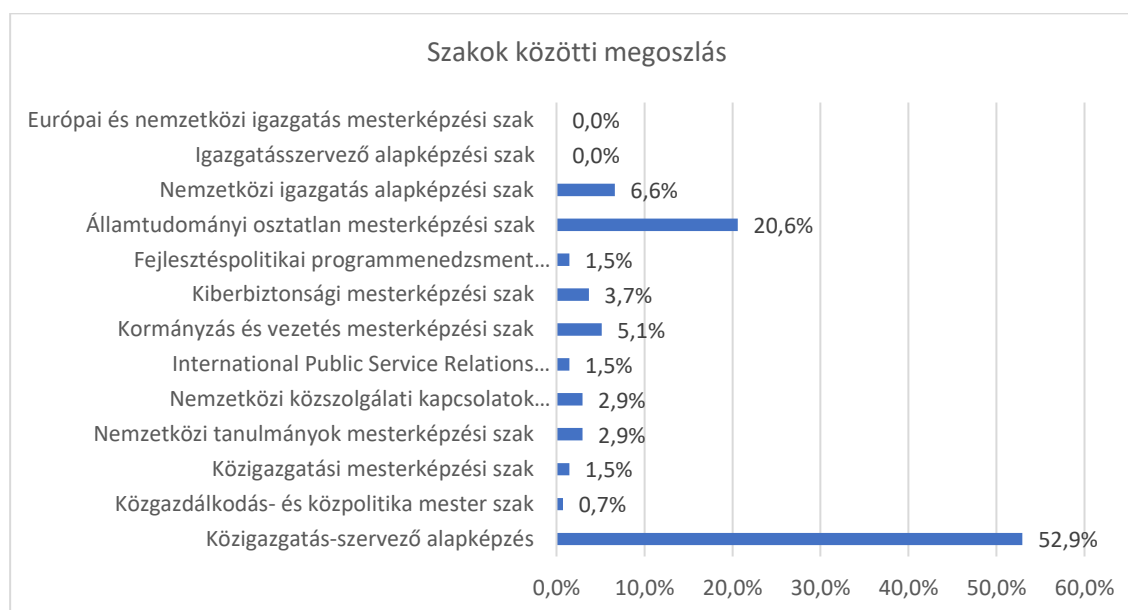
### **4. A kutatás résztvevői**

Az online kérdőíves kutatás során az elméleti mintavétel módszerét alkalmaztuk, hiszen kifejezetten olyan hallgatók véleményére voltunk kíváncsiak, akik nagy valószínűséggel valamilyen közigazgatási szervnél teljesítették a szakmai gyakorlatot. Ezért kézenfekvő megoldásnak tűnt az NKE ÁNTK hallgatóinak bevonása. A felvétel során az NKE belső kérdőíves rendszerének használata biztosította, hogy valóban a célcsoportba tartozó személyek vegyenek részt a kitöltésben.

A kérdőív kitöltését a megkérdezett mintegy 1320 hallgatóból 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 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. 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 elkülönítettük 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. További 12 százalékuknak pedig már MA-s diplomája is volt. A válaszadók döntő többsége a közigazgatás-szervező alapszakon (N=72) vagy államtudományi osztatlan mesterképzésen (N=28) tanul. A résztvevők szakonkénti megoszlása megfelel a teljes célcsoport jellemzőinek. Ezt mutatja be az 1. számú diagram./



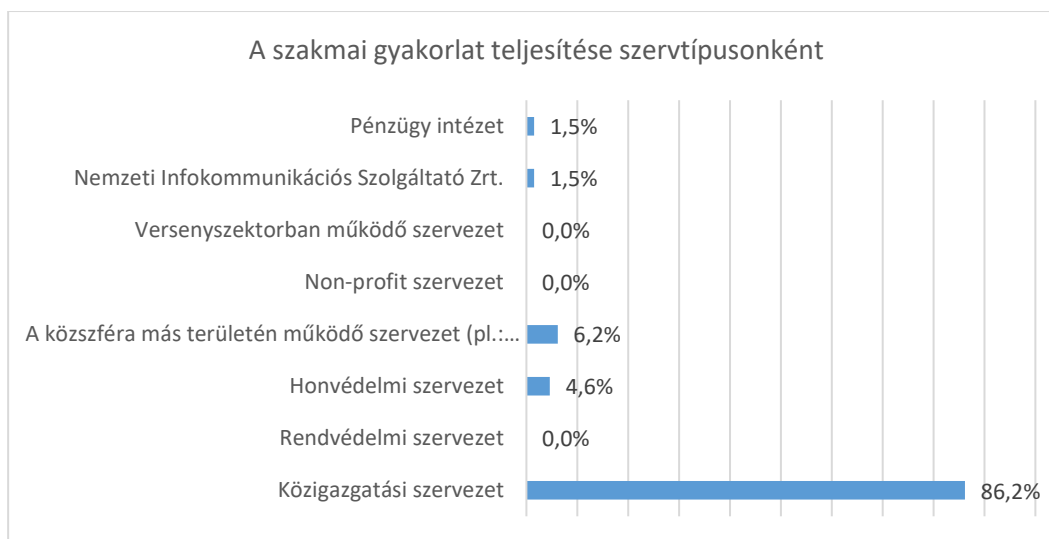
1. számú ábra: A válaszadók egyetemi szakok szerinti eloszlása (N = 137)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Sajnos ugyanez nem mondható el az évfolyamok szerinti bontásról. Ebből a szempontból ugyanis kifejezetten felülreprezentált volt az első (N=38) és másodévesek (N=44) aránya, ami nem kedvez a kutatás érvényességének, hiszen éppen az alsóbb évfolyamosoknak van kevesebb tapasztalata a szakmai gyakorlattal kapcsolatban. Ezt erősíti a tény, hogy a megkérdezettek egy jelentős része (38,7%-a) még nem vett részt szakmai gyakorlaton. Mindez rontja a kérdőív megbízhatóságát, hiszen a szakmai gyakorlattal kapcsolatos kérdések egy jelentős részére azok

a kitöltők válaszoltak akik még nem szereztek saját tapasztalatot a gyakorlatról.

Ez az oka annak, hogy a szakmai gyakorlattal kapcsolatos kérdések esetében összesen 44 válaszadónk volt. Mindemellett a megbízhatóságot növeli, hogy a szakmai gyakorlatot már teljesített kitöltők döntő többsége valóban közigazgatási szervben töltötte a gyakorlati időt, ahogy ez a következő ábrán is látszik.



2. számú ábra: A válaszadók szakmai gyakorlóléhelyeinek megoszlása szervtípusonként  
(N = 63)

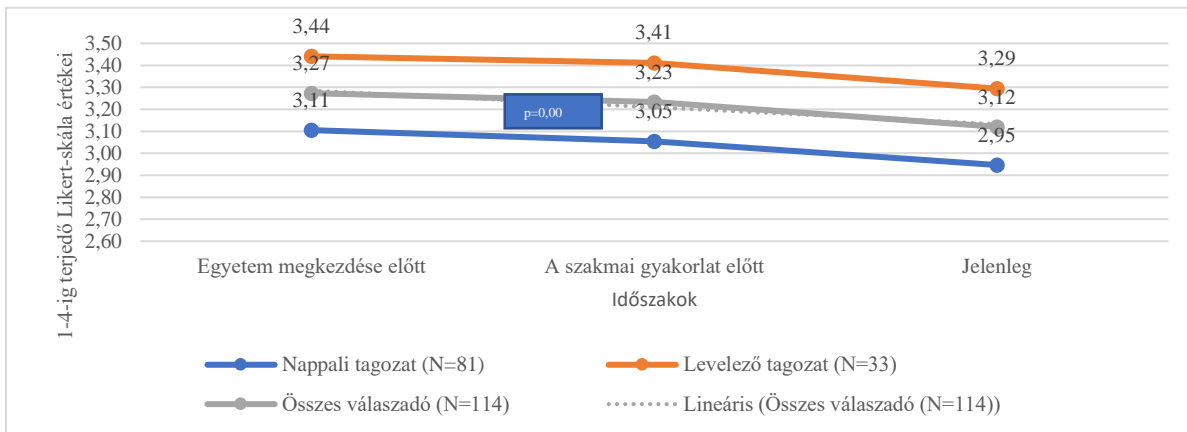
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az érintett szervezetek nagyobb része (71,4%-a) szerződéses viszonyban áll az Nemzeti Közszolgálati Egyetemmel, vagyis feltételezhető, hogy a szervezet és az egyetem között van valamiféle kapcsolat. Lényeges továbbá, hogy a válaszadók fele (50%) a központi közigazgatásban, 23,2%-a területi közigazgatásban, 26,8%-a pedig a helyi közigazgatásban végezte a gyakorlatot.

## 5. Az NKE ÁNTK hallgatóinak pályamotivációjával kapcsolatos eredmények bemutatása

A fentiekben elmondottaknak megfelelően a kérdőív első részében a hallgatók pályamotivációjára vonatkozó kérdéseket tettünk fel, így vizsgálva a szakmai gyakorlat és a motiváció kapcsolatát. A motivációval kapcsolatos első kérdés arra vonatkozott, hogy a résztvevők mennyire tartják vonzónak a közigazgatási pályát jelenleg, illetve mennyire tartották azt vonzónak az egyetem és a szakmai gyakorlat megkezdése előtt.

A 1-4 fokú Likert-skálán kifejezett eredményeket az alábbi diagram foglalja össze.



3. számú ábra: A közigazgatási pálya iránt érzett érdeklődés az NKE ÁNTK hallgatóinak körében (N = 114)

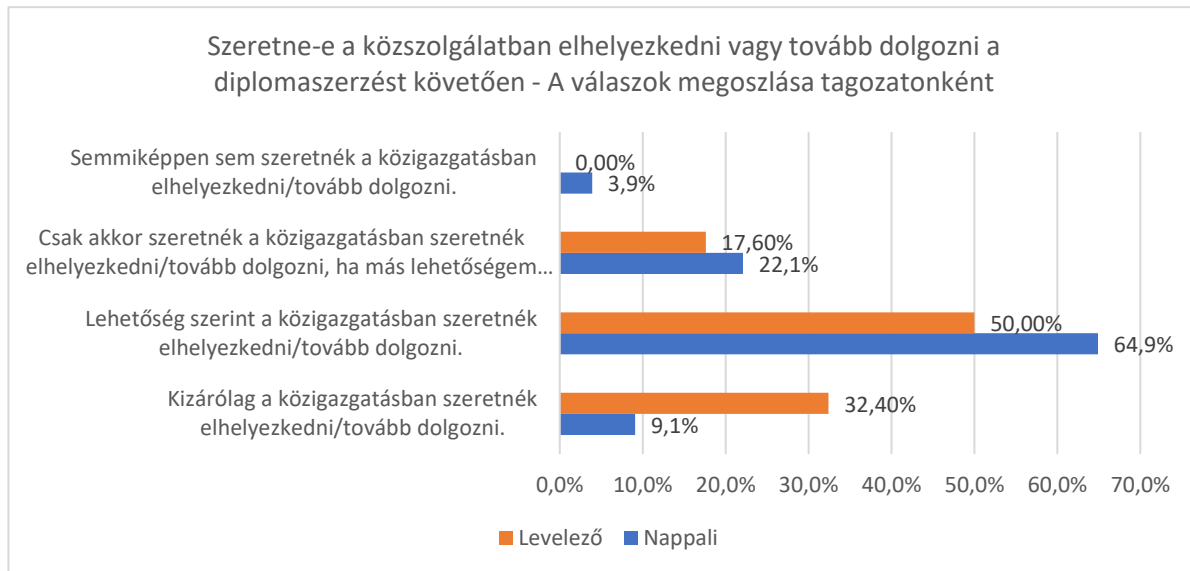
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az ábráról leolvasható, hogy a teljes vizsgált csoport közigazgatás iránti érdeklődése, minden megkérdezett időpontban, meglehetősen magas (átlag: 3,27; 3,23; 3,12). Ugyanakkor az is egyértelmű, hogy ez az érdeklődés az évek előre haladtával csökken, különösen a nappalis hallgatók körében. Az érdeklődés csökkenésének mértéke a teljes célcsoportban szignifikáns ( $p=0,00$ ) volt. Az életkori csoportok eredményeinek összehasonlítása megerősítette, hogy a legfiatalabbak (25 alattiak) veszítik el leginkább érdeklődésüket az egyetemi évek alatt a közszerzési pálya iránt. Ugyanakkor a 26-30 éves korcsoportban a pályamotiváció enyhén emelkedő, a 36 év felettek között pedig stabilan erős képet mutat.

Mindemellett úgy tűnik, hogy a közigazgatási iránti érdeklődés csökkenése nincs hatással a megkérdezettek tényleges elhelyezkedési szándékára, hiszen a többség (60,4%) úgy nyilatkozott, hogy a diploma megszerzését követően a lehetőség szerint a közigazgatásban szeretne munkát vállalni vagy tovább dolgozni. A nappali és a levelező tagozatos hallgatókat ez a kérdés is megosztotta. A nappalis kitöltők jóval kisebb százaléka (9,1%) jelezte, hogy mindenképpen a közigazgatásban szeretne dolgozni, és közöttük voltak olyanok is, akik semmiképpen sem akarnak ezen a területen elhelyezkedni (3,9%).

Ezt szemlélteti az alábbi ábra.

számú ábra: A válaszok eloszlása aszerint, hogy a válaszadók tagozatonként mennyire szeretnék a közigazgatásban elhelyezkedni (N = 111)

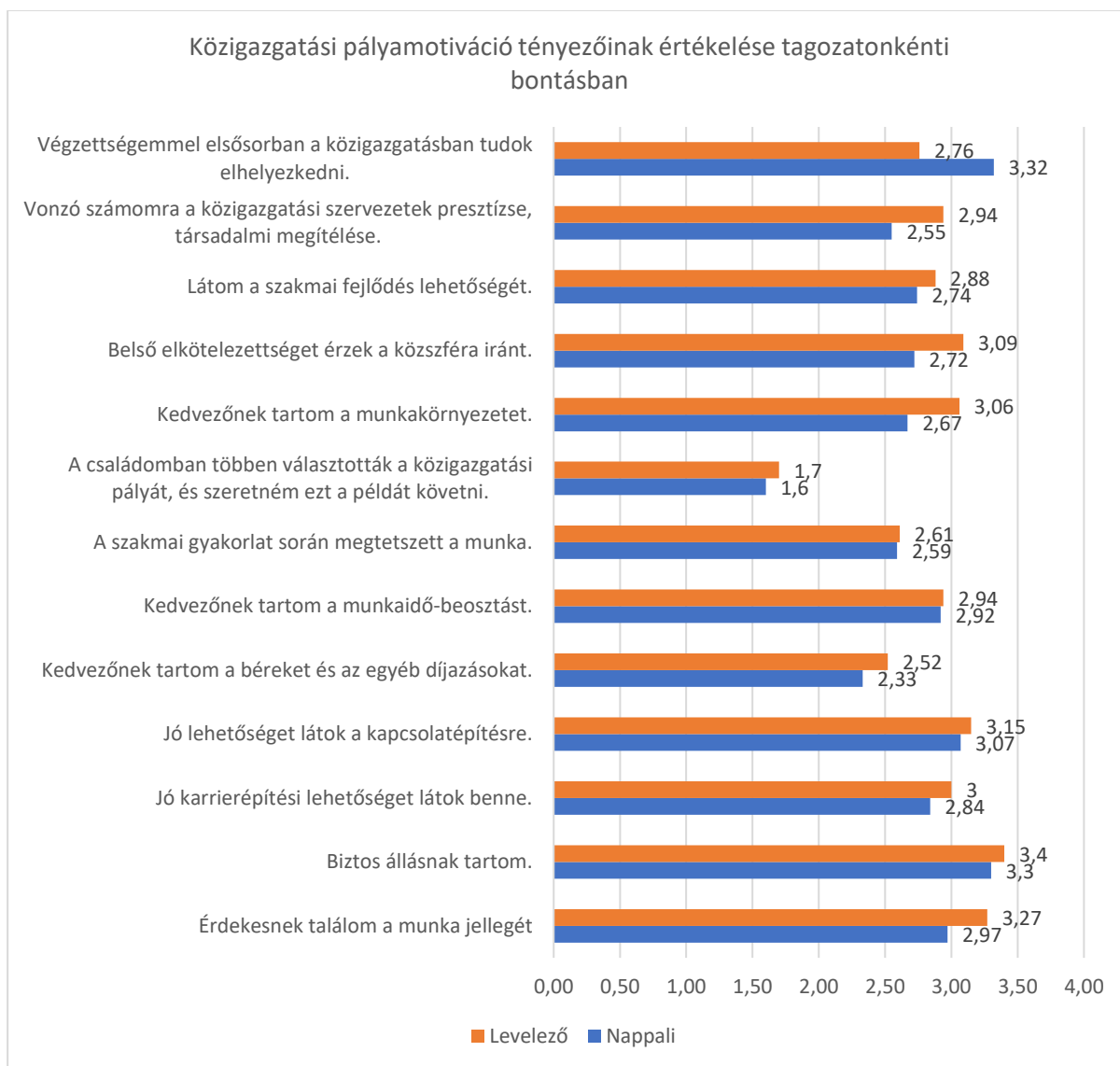


4. számú ábra: Szeretne – e a közszoigálatban elhelyezkedni vagy tovább dolgozni a diplomaszerezést követően (N = 111)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A konkrét motivációs tényezők megítélése is azt igazolja, hogy a levelezős hallgatók erősebben motiváltak a közigazgatási pálya iránt, mint a nappali tagozatosok, hiszen egy változó (lásd: „a végzettségemmel elsősorban a közigazgatásban tudok elhelyezkedni”) kivételével előbbiek minden tényezőt magasabban értékelték, mint az utóbbiak. A két csoport között szignifikáns volt az eltérés az „érdekes munka”, a „társadalmi presztízsz” és a „kedvező munkakörnyezet” változóinak megítélésében. Az eredmények alapján mindegyik szignifikánsan erősebben motiválja a levelező tagozatosokat a nappalis hallgatóknál.





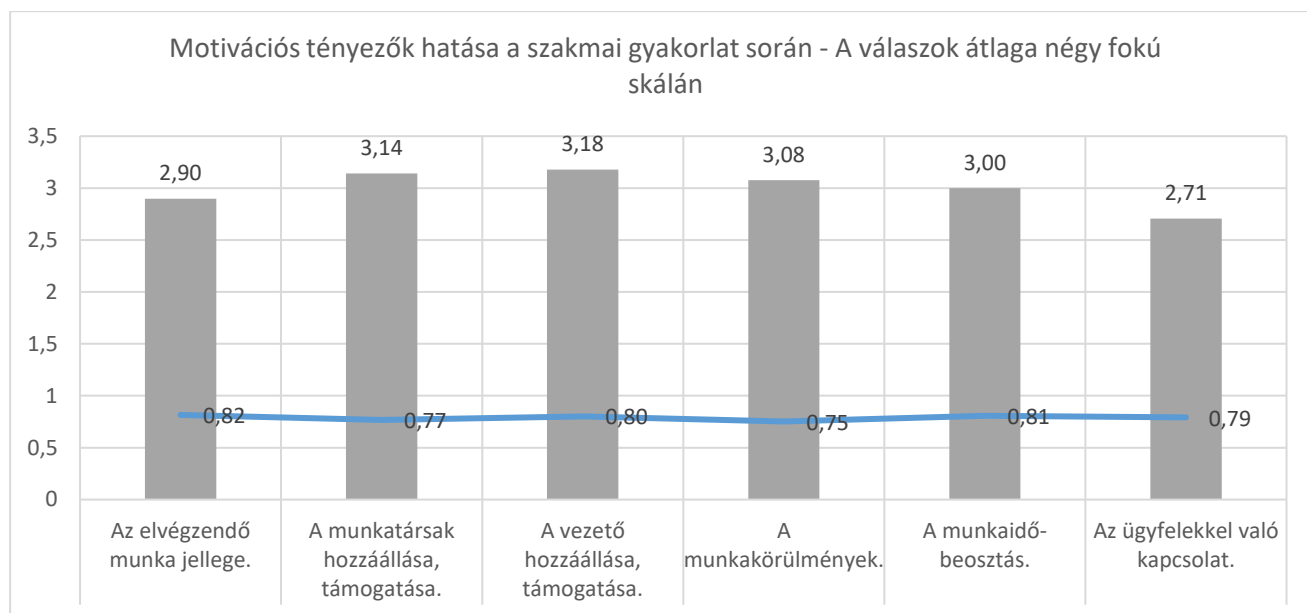
5. számú ábra: A közigazgatási pályamotivációt befolyásoló tényezők értékelésének átlaga tagozatonként (N = 109)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A fenti diagramról látszik az is, hogy mind a nappalis, mind a levelezős hallgatókat a pályabiztonság motiválja a leginkább, és a családi hagyományok követése a legkevésbé.

A szakmai gyakorlat pályamotivációra gyakorolt hatásának értékelése megosztotta a válaszadókat. 37,3% nyilatkozott úgy, hogy a gyakorlat hatására növekedett a közigazgatási pálya iránti motivációja, ugyanakkor közel ugyan ilyen arányban (33,9%) voltak azok, akik szerint a gyakorlat semmilyen hatással nem volt elkötelezettségükre. A kitöltők értékelték azt is, hogy a szakmai gyakorlat egyes jellemzői hogyan hatottak

motivációjukra. A kérdésre adott válaszokat foglalja össze az alábbi diagram.



6. számú ábra: A válaszadókat a szakmai gyakorlat során motiváló tényezők átlaga (N = 109)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az adatok azt mutatják, hogy a szakmai gyakorlaton érzékelt szociális légkört, vagyis a kollégák és a vezetők támogató hozzáállását értékelték a résztvevők a legpozitívabban (átlag: 3,14 és 3,18), míg az ügyfelekkel való kapcsolatot (átlag: 2,71) illetve az elvégzendő munka jellegét (átlag: 2,9) pedig a legnegatívabban. A munkaidőbeosztás (átlag: 3) és a munkakörülmények (átlag: 3,08) megítélése e két szélsőség között helyezkedett el.

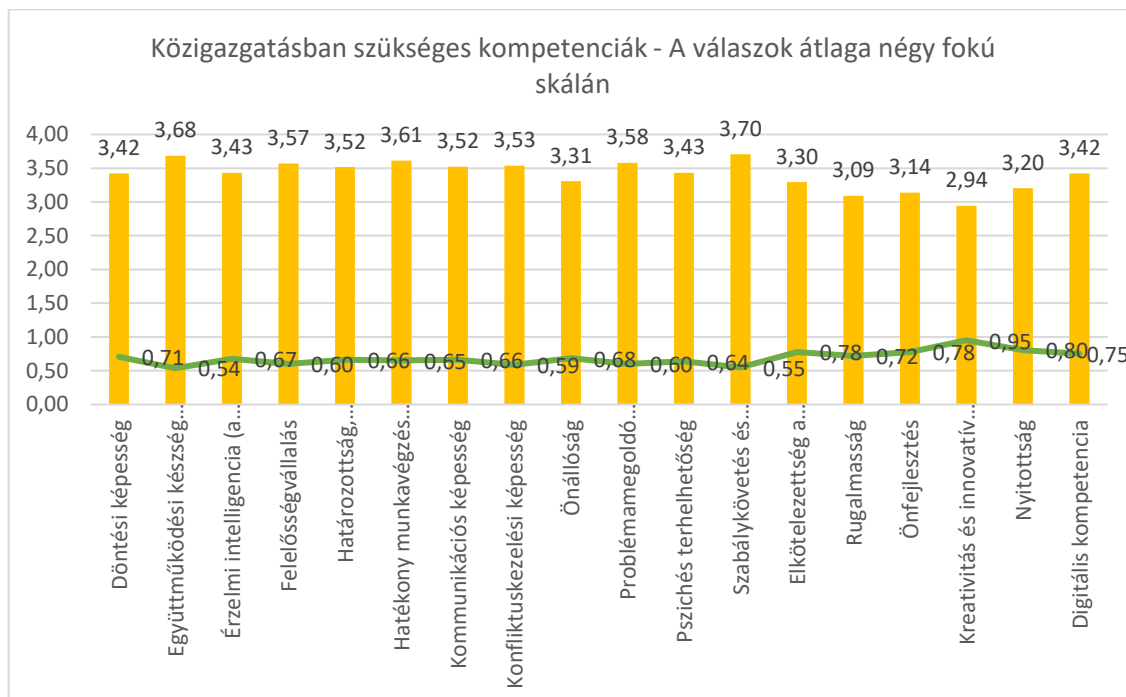
#### **6. Az NKE ÁNTK hallgatóinak kompetenciáival és szakmai gyakorlat kompetenciafejlesztésre gyakorolt hatásaival kapcsolatos eredmények bemutatása**

A kérdőív második részében a hallgatók kompetenciáira és azok fejlesztésére vonatkozó kérdéseket tettünk fel. Ebben a szakaszban a hallgatóknak a tizenkét közszolgálati alapkompentenciát (döntési képesség, együttműködési készség és csapatmunka, érzelmi intelligencia, felelősségvállalás, határozottság és magabiztosság, hatékony munkavégzés, kommunikációs képesség, konfliktuskezelési készség, önállóság, problémamegoldó képesség, pszichés terhelhetőség, szabálykövetés és fegyelmezettség), valamint további hat egyéb kompetenciát (elkötelezettség a közszolgálat iránt, rugalmasság, önfejlesztés, kreativitás és

innováció, nyitottság, digitális kompetencia) kellett négy fokú Likert skálán értékelniük az alábbi szempontok szerint:

- Mennyire tartják fontosnak a vizsgált kompetenciákat a szervezetekben?
- Mennyire járult hozzá az adott kompetenciák fejlesztéséhez az egyetemi képzés?
- Mennyire járult hozzá az adott kompetenciák fejlesztéséhez a szakmai gyakorlat?
- Hogyan értékelik önmagukat a megkérdezettek az adott kompetenciákban?

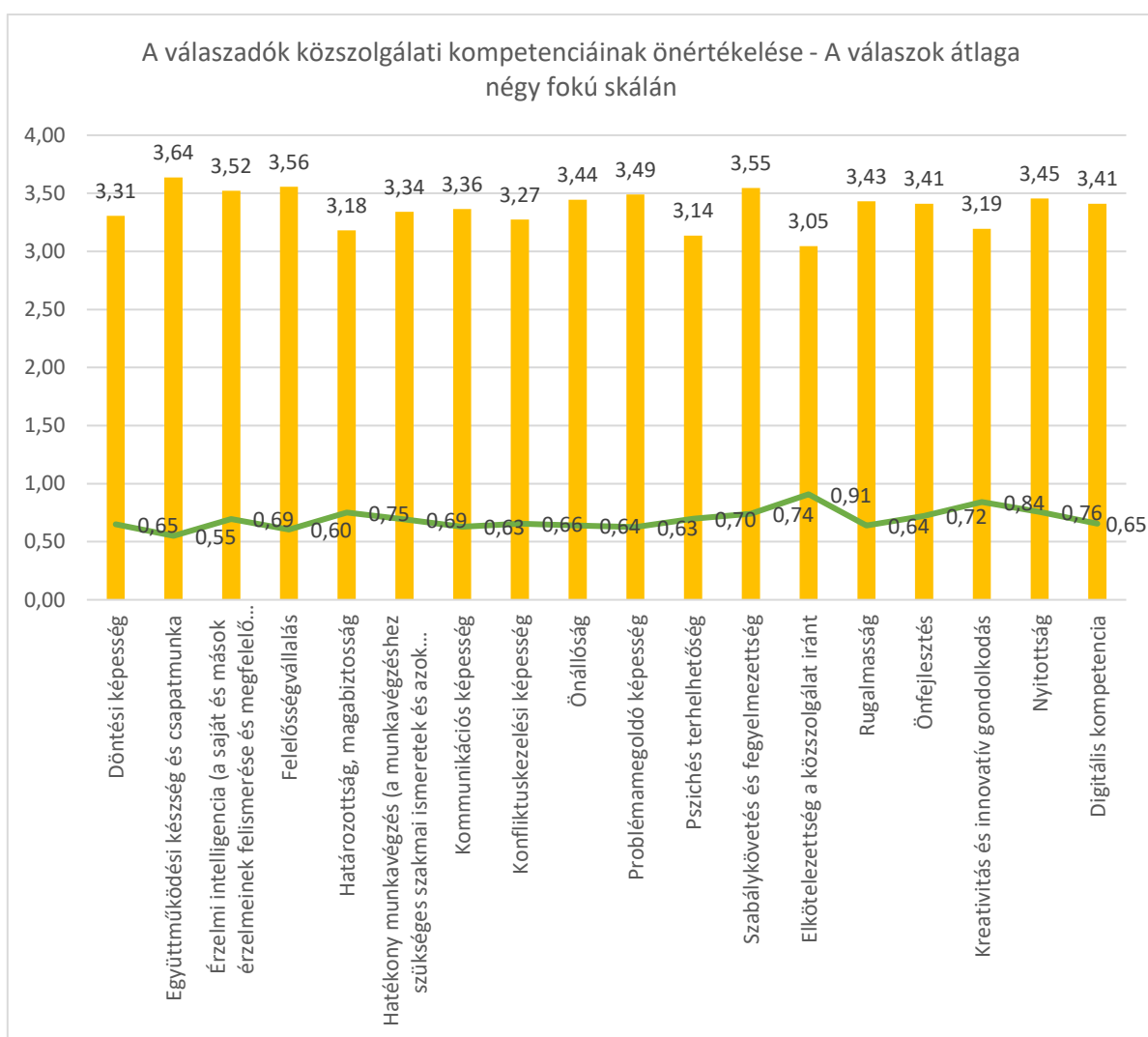
Elsőként nézzük meg, mit gondoltak a válaszadók a szervezeti kompetenciaelvárásokról! Ahogy azt alábbi diagram is mutatja, a hallgatók a szabálykövetés és fegyelmezetttség (átlag:3,7) valamint az együttműködés (átlag: 3,68) kompetenciáit pontozták a legmagasabbra, vagyis úgy vélték, hogy ezeket a kompetenciákat várják el a leginkább a közigazgatási szervezetek az ott dolgozó munkatársaktól. Ugyanakkor a legalacsonyabbra a kreativitás és innováció (átlag: 2,94) illetve a rugalmasság (átlag: 3,09) kompetenciát értékelték, ami azt jelenti, hogy meglátásuk szerint ezekkel kell a legkevésbé rendelkeznie a közigazgatás területén tevékenykedő kollégáknak.



7. számú ábra: A közigazgatási kompetenciák általános jelentőségének értékelése (N = 88)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Saját önértékelésük során – a szervezeti elvárások megítéléséhez hasonlóan – a hallgatók az együttműködési készség és a szabálytudat szerepét emelték ki. Előbbit átlagosan 3,6-re utóbbit átlagosan 3,55-re pontozták. Úgy tűnik tehát, hogy a megkérdezett hallgatók éppen azokban a kompetenciákban tartják erősnek magukat, amelyeket feltevésük szerint a közszolgálati szervezetek is a leginkább elvárnak tőlük. Mindazonáltal a leggyengébb kompetenciáik nem esnek egybe a legkevésbé elvárt kompetenciákkal, hiszen válaszadók a közszolgálat iránti elkötelezettség (átlag: 3,05), a pszichés terhelhetőség (átlag: 3,14) és a határozottság, magabiztosság (átlag: 3,18) kompetenciáiban értékelték magukat a legalacsonyabbra. Ez látható a következő ábrán.

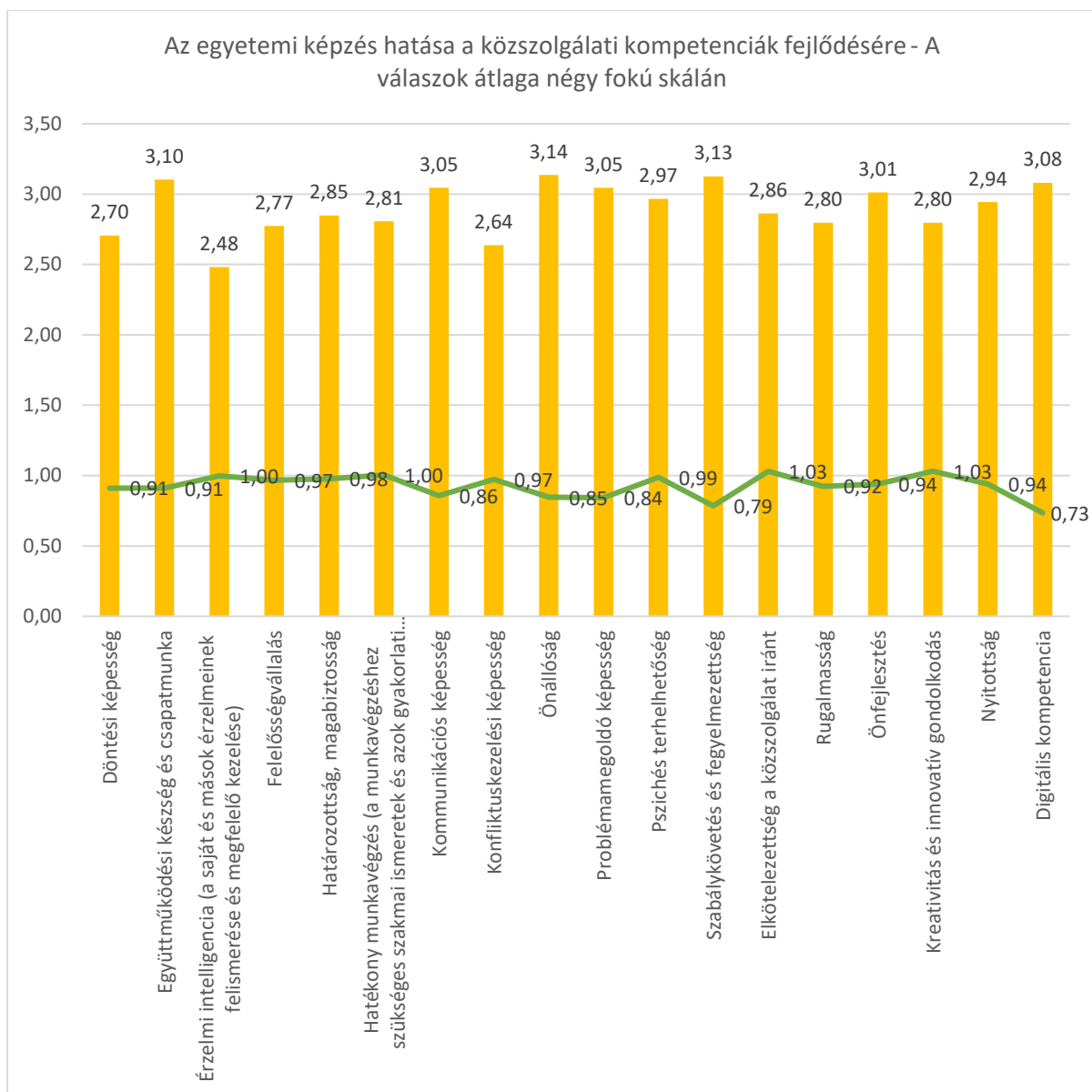


8. számú ábra: A válaszadók kompetenciáinak önértékelése (n = 88)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A szervezeti kompetencia elvárásoknak való megfelelés szempontjából lényeges eltérés van a nappalis és a levelezős hallgatók között. A levelező tagozatos hallgatók az érzelmi intelligencia és a szabálykövetés kompetenciáinak kivételével, minden egyéb kompetenciában felülértékelték magukat az általuk feltételezett szervezeti kompetencia-elváráshoz képest. Ez azt jelenti, hogy a levelezősök önmagukkal kapcsolatban alapvetően kompetenciaszufficitet érzékelnek. Ehhez képest, a nappalisok csak az érzelmi intelligenciában és szabálykövetésben tartják magukat jobbnak az általuk feltételezett szervezeti kompetencia-elvárásnál, vagyis szinte minden területen kompetenciadeficitet élnek meg. Fontos továbbá, hogy a két csoport kompetencia-önértékelése a határozottság, magabiztosság ( $p=0,02$ ), a hatékony munkavégzés ( $p=0,04$ ), a kommunikációs képesség ( $p=0,00$ ) és a problémamegoldó képesség ( $p=0,00$ ) területein szignifikánsan eltér egymástól. Minden esetben a levelezősök értékelték magukat pozitívabban. Mindebből úgy tűnik, hogy az érzékelt kompetenciadeficit alapvetően a tényleges pályakezdő nappalisokat jellemzi.

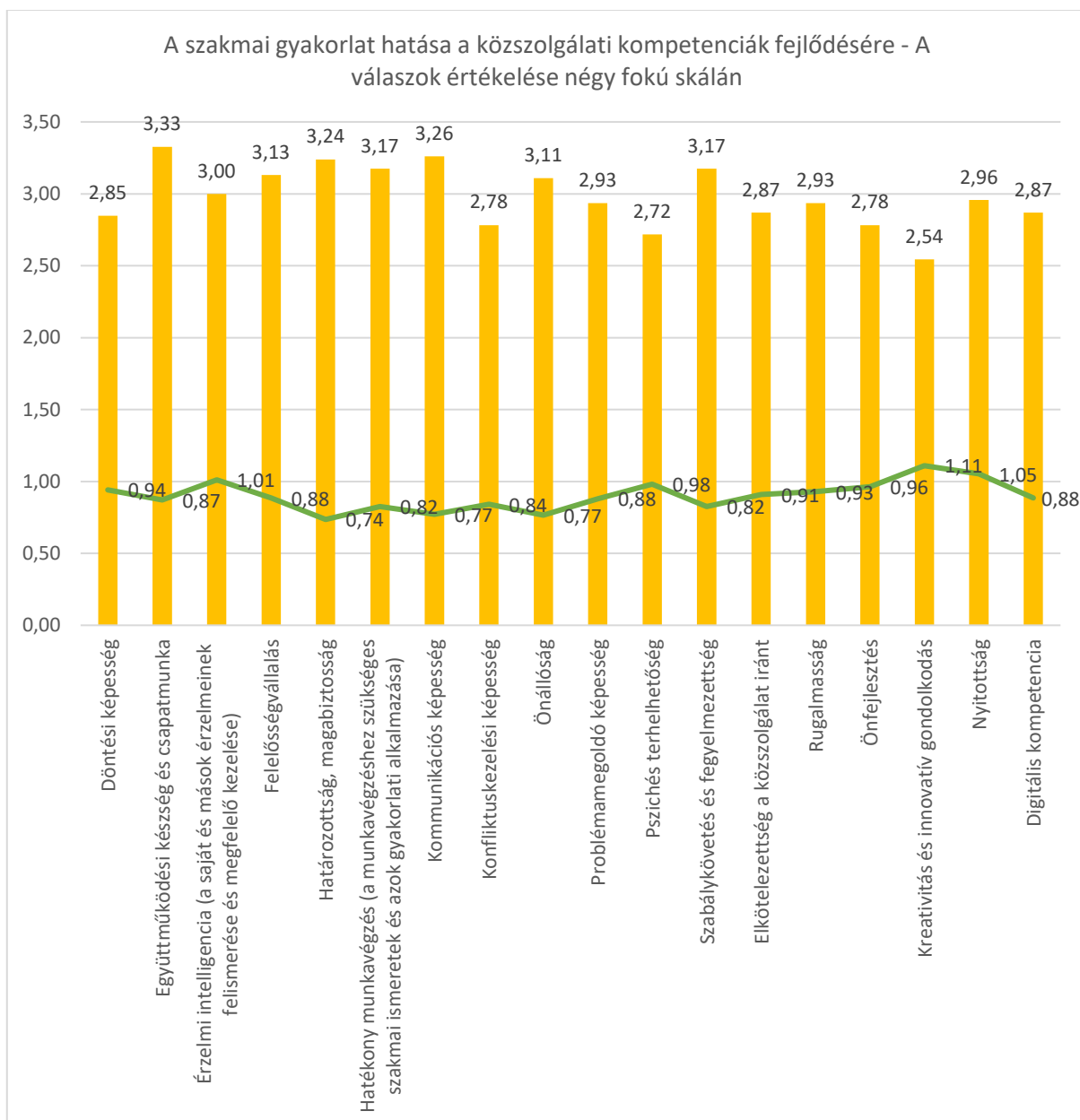
Az egyetem és a szakmai gyakorlat kompetenciafejlesztő hatásával kapcsolatban a válaszadók meglehetősen kritikusak voltak, ugyanis az összes kompetencia esetében alacsonyabban értékelték azokat mind saját kompetenciaszintjükénél, mind a szervezeti elvárásoknál. Ugyanakkor azt is ki kell emelni, hogy a résztvevők szerint az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat is erőteljesen hozzájárul a szervezetek által leginkább elvárt két kompetencia – vagyis az együttműködés, illetve a szabálytudat, fegyelmezetttség – fejlesztéséhez. Lényeges továbbá, hogy a megkérdezettek szerint az egyetemi képzés legkevésbé az érzelmi intelligenciát (átlag: 2,48) és a konfliktuskezelési képességet (átlag: 2,64), míg a szakmai gyakorlat az innovatív gondolkodás és a kreativitást (átlag: 2,54) fejleszti. Az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat kompetenciafejlesztő hatásainak megítélésére vonatkozó eredményeket a következő két diagram foglalja össze.



9. számú ábra: Az egyetemi képzés hatása közigazgatási kompetenciák fejlődésére

(N = 88)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)



10. számú ábra: A szakmai gyakorlat hatása közigazgatási kompetenciák fejlődésére

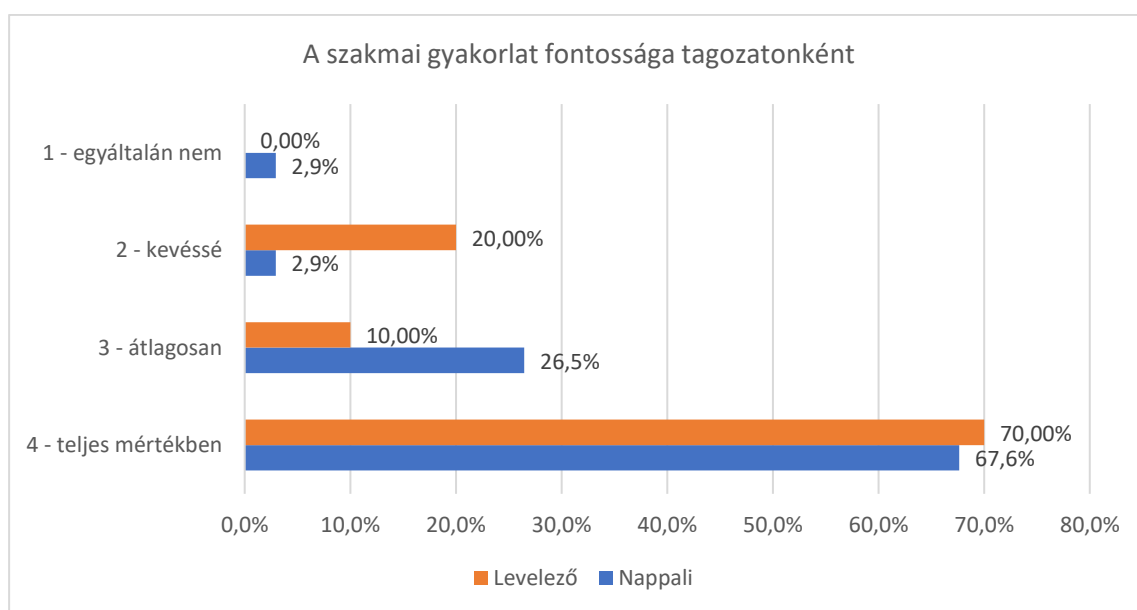
(n = 88)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

## 7. A szakmai gyakorlat hallgatói megítélésével kapcsolatos eredmények bemutatása

A jelenlegi szakmai gyakorlati rendszer értékelésekor elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyire tartják fontosnak a hallgatók a gyakorlatot. Ebben a részben sajnos összesen 44 válasznk volt, hiszen a felmérésben résztvevők közül összesen ennyi hallgató teljesítette már a szakmai gyakorlatot.

A válaszok egyértelműen igazolták a szakmai gyakorlat fontosságát. A megkérdezettek döntő többsége úgy nyilatkozott, hogy kiemelten (68,2%) vagy átlagosan (22,7%) fontosnak gondolja a gyakorlatot, és csupán a válaszadók összesen 9,1% vélte úgy, hogy kevésbé vagy egyáltalán nincs a szakmai gyakorlatnak jelentősége. A kérdésre adott válaszok a levelező tagozatosok körében differenciáltabbak voltak, hiszen közülük a kitöltők 20% jelezte, hogy kevésbé tartja fontos a gyakorlaton való részvétel. Ennek nyilvánvaló oka lehet, hogy a levelezősök nagyobb hányada amúgy is a közigazgatásban dolgozik, vagyis többségük számára a szakmai gyakorlatnak nincs akkora „tétje”. A szakmai gyakorlat fontosságának értékelésére adott válaszok tagozatonkénti bontását a következő diagram foglalja össze.



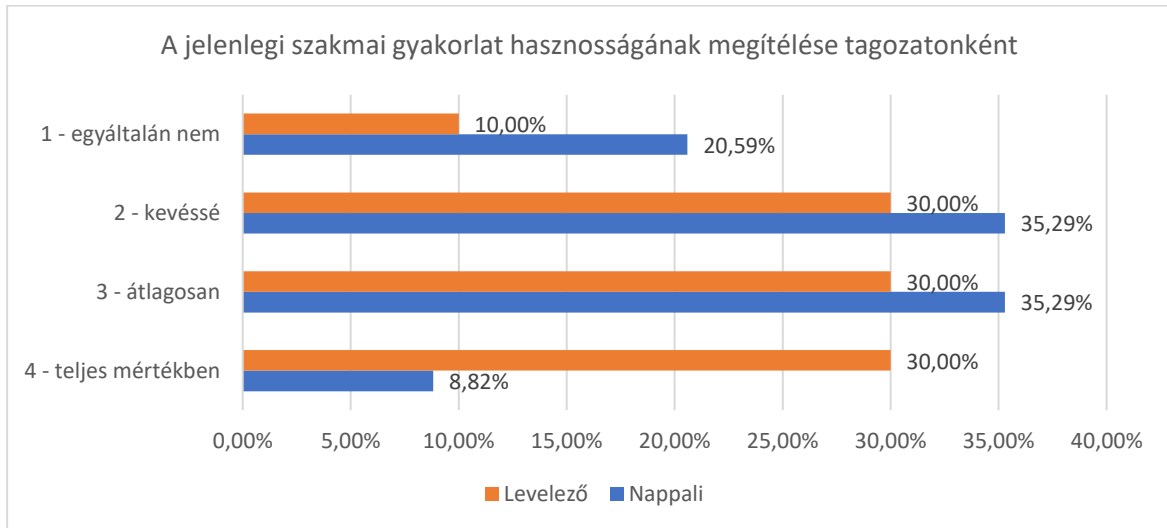
11. számú ábra: A szakmai gyakorlat jelentőségének értékelése tagozatonként (N = 44)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A szakmai gyakorlat általános jelentősége mellett arra is rákérdeztünk, hogy a résztvevők szerint jelenlegi formájában mennyire képes a gyakorlat elérni a célját. Ebből a szempontból már kevésbé volt egységes a kitöltők véleménye. A teljes résztvevői csoport 13,6% volt teljes mértékben elégedett a gyakorlattal, ugyanakkor a válaszadók 18,2% egyáltalán nem tartotta megfelelőnek azt. E két szélsőség között helyezkedett el a csoport nagyrésze. 34,1% kevésbé, további 34,1% pedig átlagosan ítélte megfelelőnek a gyakorlatot. Összességében azt láthatjuk, hogy a „mérlegnyelve” a negatív oldalra billen, mivel a résztvevők nagyobb része tartozott az elégedettlenek közé, és kisebbik fele volt inkább elégedett. A tagozatok szerinti összehasonlítás ismét érdekes információkkal szolgált. Az eredmények alapján a nappali tagozatosok jóval



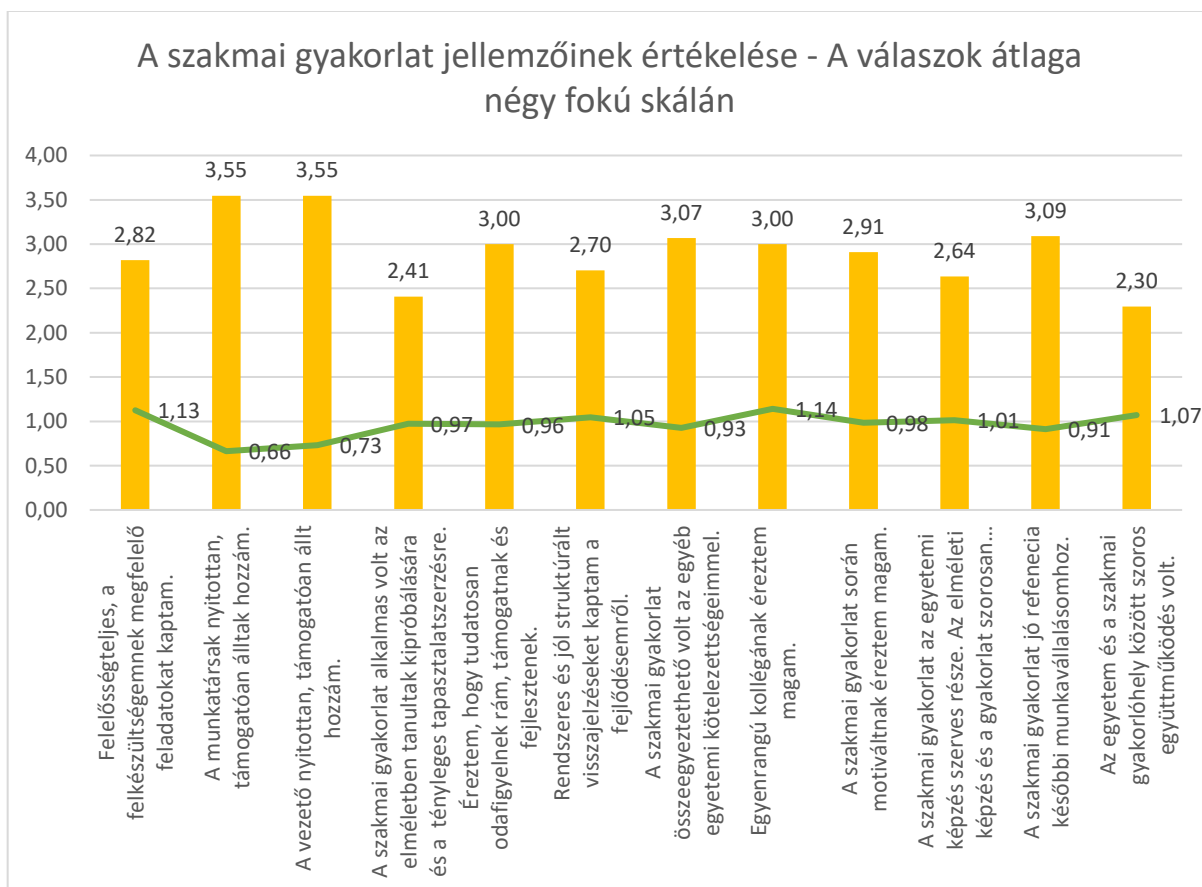
kedvezőtlenebbül értékelték a szakmai gyakorlatot, mint a levelezősök. A nappalis válaszadók 20,59%-a szerint jelenlegi formájában egyáltalán nem hasznos a gyakorlat, és csak 8,82%-uk volt teljes mértékben megelégedve azzal. Az eredményeket a következő ábra szemlélteti.



12. számú ábra: Annak értékelése, hogy a szakmai gyakorlat jelenlegi formájában mennyire éri el célját a nappali és a levelező tagozaton tanuló válaszadók szerint (N = 44)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A gyakorlat időtartalmát a résztvevők nagyjából fele (54,5%) megfelelőnek tartotta, 20,5% túl hosszúnak, 25% pedig túl rövidnek értékelte. A gyakorlat egyéb faktorainak megítélését az alábbi diagram foglalja össze.



13. számú ábra: A szakmai gyakorlat általános jellemzőinek értékelése (N = 44)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

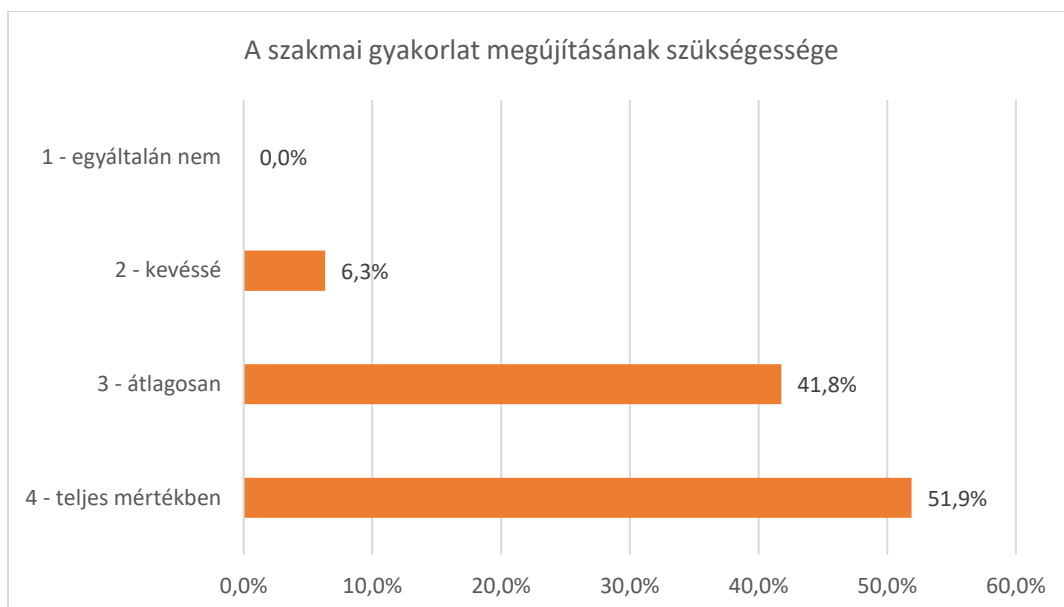
Az eredmények azt mutatják, hogy a hallgatók a legmagasabbra a munkatársak (átlag: 3,55) és vezetők (átlag: 3,55) nyitott, támogató hozzáállását értékelték. Ez az eredmény összecseng a szakmai gyakorlat motivációt támogató jellemzőinek megítélésével. Úgy tűnik tehát, hogy a szakmai gyakorlatos hallgatók általánosságban elégedettek az őket fogadó társas közeggel, ugyanez azonban nem mondható el az egyetem és a gyakorló hely közötti együttműködésről valamint a szakmai gyakorlat tényleges munkavégzést támogató jellegéről. A kitöltők ugyanis a legkevésbé a szakmai ismeretek gyakorlati alkalmazásának kipróbálásával (átlag: 2,4), az egyetem és a gyakorlati hely közötti együttműködéssel (átlag: 2,3) valamint az egyetemi képzés illetve a gyakorlat egymásra épülésével (átlag: 2,6) voltak megelégedve. A felelősségteljes munka (átlag: 2,8) és a rendszeres visszajelzések (átlag: 2,7) értékelése szintén alacsony volt. Ebből arra következtethetünk, hogy a hallgatók úgy látják: nem mindig a felkészültségüknek megfelelő feladatokat kapnak, és általában véve az egyetemen tanultakat nem vagy csak kevésbé tudják tényleges élethelyzetekben kipróbálni a gyakorlat során.

A kapott visszajelzésekkel kapcsolatos viszonylag alacsony átlag pontszám egyik oka lehet az is, hogy a résztvevők nagyobb része nem kapott célzott mentori támogatást a szakmai gyakorlat során. A témára vonatkozó kérdésre adott válaszok szerint a gyakorlaton résztvevők 31,8%-ának volt csak kijelölt mentora, igaz a kitöltők további 38,6%-a jelezte, hogy egy-két konkrét kolléga rendszeresen segítette a munkáját, kvázi informálisan mentorálta őt. A kijelölt mentorral rendelkező hallgatók döntő többsége – 73,1%-a – teljes mértékben elégedett volt a mentorával, és nem volt olyan válaszadó, aki egyáltalán nem volt megelégedve a mentorával. A mentorral nem rendelkező résztvevők 30,8%-a jelezte, hogy nagyon nagy szüksége lett volna a mentori támogatásra a gyakorlat során.

A jelenlegi szakmai gyakorlat értékelésével kapcsolatban rákérdeztünk a gyakorlat és az egyéb hallgatói tevékenységek összeegyeztethetőségére, valamint a szakmai gyakorlat karriert megalapozó jellegére is. A válaszok alapján a hallgatók többsége (68,2%) nem végzett más, kereseti lehetőséget biztosító munkát a szakmai gyakorlat során. Az egyéb munkahellyel is rendelkezők fele (50%) úgy látta, hogy mind munkájára, mind a szakmai gyakorlatra egyformán tudott figyelni, de akiknek gondot okozott a két tevékenység összeegyeztetése, azok inkább a keresettel járó munkájukra figyeltek (28,6%). Fontos továbbá, hogy a válaszadók nagyjából harmada (31,8%) szívesen tovább dolgozott volna szakmai gyakorlati helyén, ha erre lehetőséget kap, és további 25%-ukat ténylegesen tovább is foglalkoztatták. Ebből úgy tűnik, hogy a szakmai gyakorlatra a hallgatók egyfajta „karrierkapuként” tekintenek.

## **8. Az NKE ÁNTK hallgatóinak javaslatai a szakmai gyakorlat fejlesztésével kapcsolatban**

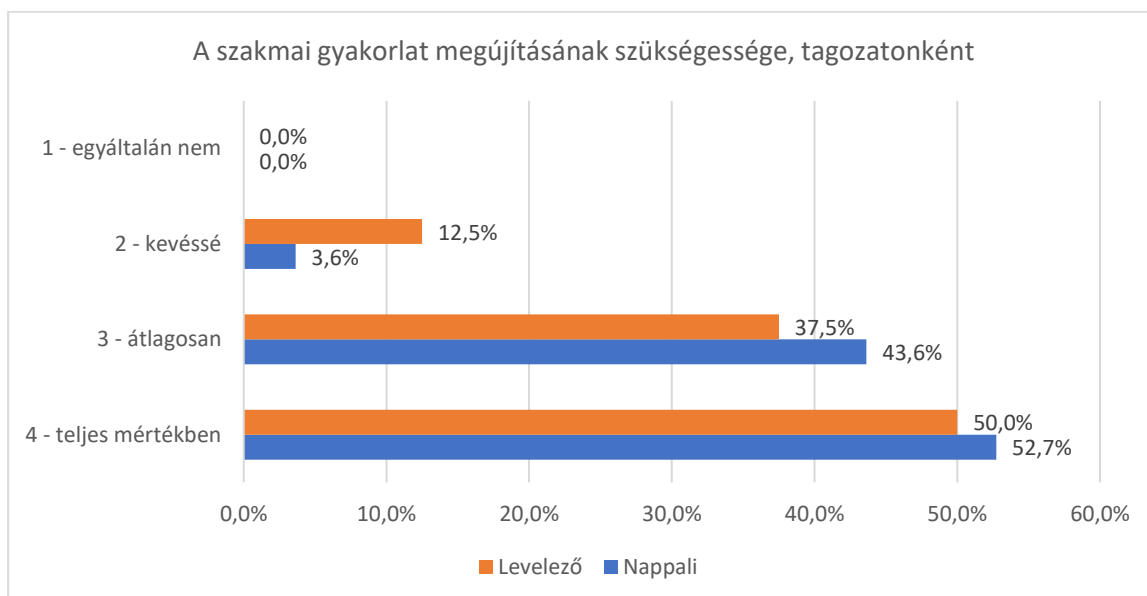
A válaszadók döntő többsége teljes mértékben (51,9%) vagy átlagosan (41,8%) szükségesnek tartja a szakmai gyakorlati rendszer megújítását, és nem volt olyan résztvevő, aki egyáltalán nem ért egyet a gyakorlat átalakításának szükségességével. Ez arra utal, hogy a hallgatók körében kifejezetten erős akarat van a szakmai gyakorlat megváltoztatására, a rendszer hatékonyságának növelésére. A kérdéssel kapcsolatos eredményeket az alábbi diagram foglalja össze.



14. számú ábra: A szakmai gyakorlat megújításának szükségessége (N = 79)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

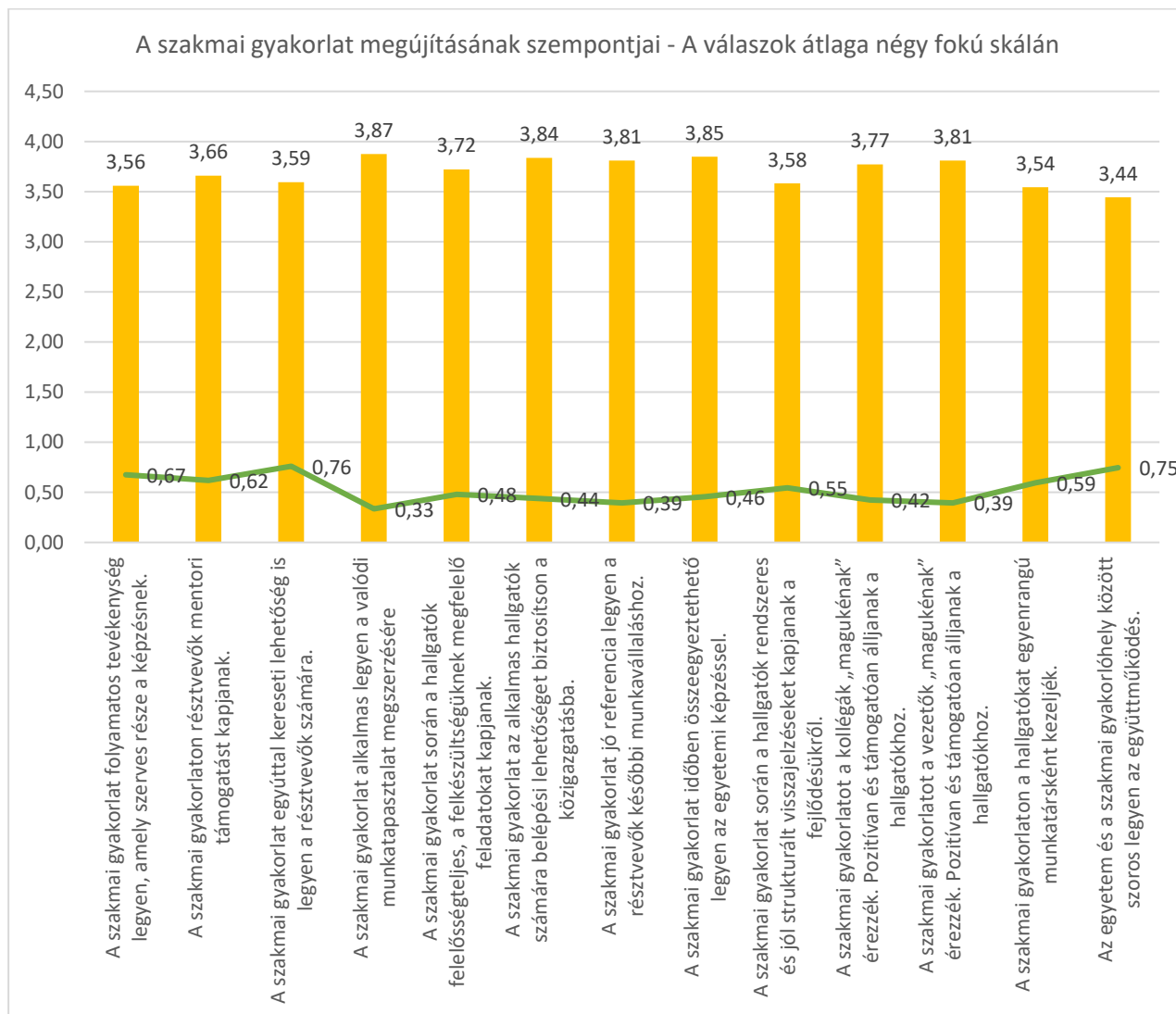
A kérdéssel kapcsolatos válaszok tagozatonkénti elemzése szerint a nappalisok körében még erőteljesebb igény mutatkozik a szakmai gyakorlat átalakítására. Ez látható az alábbi ábrán.



15. számú ábra: A szakmai gyakorlat megújításának szükségessége tagozatonként (N = 79)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A változással kapcsolatos konkrét faktorok mindegyikét magasra értékelték a kitöltők. A legfontosabbnak azt tartották, hogy a szakmai gyakorlat alkalmas legyen a valódi szakmai tapasztalatszerzésre (átlag: 3,87). Emellett a válaszadók kiemelték az egyetemi képzéssel való összeegyeztethetőség (átlag: 3,85) jelentőségét, és azt is, hogy örülnének, ha a szakmai tényleges belépést biztosítana a közigazgatásba (átlag: 3,84). A hallgatók valamivel alacsonyabbra értékelték az egyetem és a gyakorló hely közötti szoros együttműködés (átlag: 3,44) megteremtését. A teljes kitöltői kör válaszainak átlagát a következő ábra szemlélteti.



16. számú ábra: A szakmai gyakorlattal kapcsolatos változások szükségességének értékelése (N = 79)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

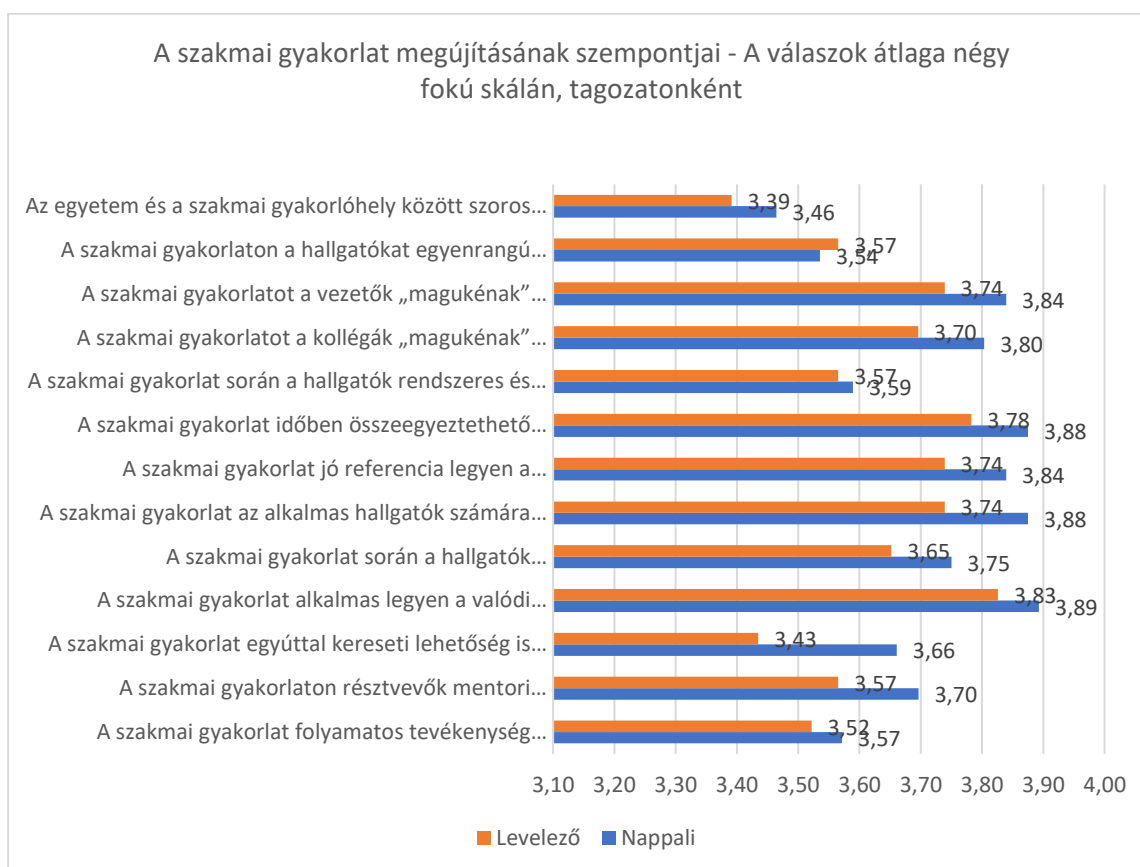
Az eredmények tagozatonkénti bontása azt mutatja, hogy szinte minden faktort magasabbra értékelték a nappalis hallgatók, mint a levelezősök. Ez is alátámasztja azt feltevést, miszerint

számukra fontosabb a szakmai gyakorlat megújítása. Lényeges továbbá, hogy több tényező megítélésében szignifikáns különbség volt a két csoport között. Ilyen faktorok voltak az alábbiak:

- a szakmai gyakorlat az alkalmas hallgatók számára belépési lehetőséget biztosítson a közigazgatásba ( $p=0,00$ )
- a szakmai gyakorlat egyúttal kereseti lehetőséget biztosítson a hallgatóknak ( $p=0,02$ )
- a szakmai gyakorlaton a hallgatók kapjanak mentori támogatást ( $p=0,01$ )
- a szakmai gyakorlatot a kollégák magukénak érzik. Pozitívan, támogatóan álljanak a hallgatókhoz ( $p=0,05$ ).

Mindebből az látszik, hogy a nappali tagozatos hallgatók számára különösen fontos a szakmai gyakorlat tényleges „munkajellege”, és szeretnék, ha karrierindítási lehetőség lenne számukra.

A nappalis és a levelezős hallgatók válaszainak összehasonlítását az alábbi ábra mutatja.



17. számú ábra: A szakmai gyakorlattal kapcsolatos változások szükségességének értékelése tagozatonként (N = 79)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A válaszadók megítélése szerint a potenciális mentorálási tevékenység legfontosabb célja az elméleti ismeretek gyakorlatba ültetésének támogatása lenne. Emellett a hallgatók kiemelték a társas kapcsolatok kialakításának segítségét és a karrierépítés megalapozását is. A mentorálással kapcsolatos elvárások értékelését a következő ábra foglalja össze.



18. számú ábra: A szakmai gyakorlatot segítő mentori tevékenység értékelése (N = 79)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

## 9. A kutatási hipotézisek igazolása, következtetések és javaslatok megfogalmazása

**H1** – A kutatás elején feltételezzük, hogy mint hallgatók elvárásként fogalmazzák meg a közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségét a gyakorlat során (H1A). Ugyanakkor feltételeztük, hogy a szakmai gyakorlat jelenlegi formájában csak korlátozottan alkalmas a résztvevők közszolgálati kompetenciáinak fejlesztésére (H1B).

Ez a hipotézisünk részint igazolódott. A közszolgálati kompetenciákkal kapcsolatos kérdésekre adott válaszokból kiderült, hogy a nappalis hallgatók a legtöbb kompetenciában alulértékelik magukat a szervezetben elvárt kompetenciákhoz képest, míg a levelezős hallgatók minden kompetenciában jobbnak tartják magukat a szervezeti elvárásnál. Ez azt jelenti, hogy a ténylegesen pályakezdő nappalisok inkább kompetenciadeficitet

(elmaradást) élnek át, ugyanakkor a többségében már a pályán dolgozó levelezősök kompetenciátöbbletet tapasztalnak. Az érzékelt kompetenciaelmaradás leküzdése érdekében különösen fontos lenne, hogy a nappali tagozatos hallgatók megfelelő kompetenciafejlesztést kapjanak az egyetemen és a szakmai gyakorlat során is, ám a válaszokból úgy tűnik, hogy ez nem minden esetben történik meg. Az együttműködés és csapatmunka kompetenciájának fejlesztésével mind az egyetemi képzés, mind a szakmai gyakorlat vonatkozásában elégedettek a hallgatók. Ugyanakkor az egyetemi képzés érzelmi intelligenciát és konfliktuskezelési képességet fejlesztő hatását valamint a szakmai gyakorlat innovációt ösztönző jellegét alacsonyra értékelték a válaszadók. Lényeges továbbá, hogy az eredmények alapján a hallgatók szeretnék, ha a szakmai gyakorlat több lehetőséget kínálna számukra a tényleges tapasztalatszerzésre és a gyakorlati kompetenciafejlesztésre.

**H2** – Feltételeztük, hogy a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók szerint a gyakorlat csak részben éri el a célját, ezért mérsékelten elégedettek annak megvalósulásával (H2A). Feltételeztük, hogy a hallgatók igénylik, hogy a szakmai gyakorlat strukturáltabb és tudatosabban tervezett legyen (H2B).

Ez a hipotézis a kutatás során egyértelműen igazolást nyert. A szakmai gyakorlattal kapcsolatos eredmények azt mutatják, hogy a hallgatók fontosnak tartják a gyakorlatot, és sokat várnak attól. A gyakorlatot már teljesített hallgatók pozitívan ítélték meg a kollégák és a hozzáállását, az őket fogadó szervezet szociális légkörét. Mindemellett kevésbé voltak elégedettek a kapott feladatokkal, azok jelentőségével, felkészültségüknek való megfelelésével. Mindez úgy tűnik a motivációjukra is kihat, ami a válaszok alapján a szakmai gyakorlat után inkább csökkent, mint növekszik. A kitöltő megítélése szerint fontos lenne, hogy a szakmai gyakorlat belépési lehetőségként szolgáljon a közigazgatásba. Különösen a nappalis hallgatók örülnének neki, ha a szakmai gyakorlati helyen tovább foglalkoztatnák őket, és ha fizetést is kapnának a gyakorlat során. Szintén a nappalis hallgatók tartják lényegesnek a mentori támogatást, amitől a gyakorlati tapasztalatszerzés célzott segítségét, a karrierindításnak és kapcsolati rendszer kiépítésének támogatását várnák.

**H3** – Feltételeztük, hogy az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat között eshetőleg kapcsolat van, ezért azok nem tudják hatékonyan támogatni egymást (H3A). A hallgatók visszajelzése alapján ez a hipotézis is igazolást nyert. A vonatkozó eredmények



azt mutatják, hogy a hallgatók szerint az egyetem és a szakmai gyakorlati helyek között laza együttműködés van, így a két területen folyó fejlesztés „nem ér össze”. A hallgatók fontosnak tartanak továbbá az egyetemi kötelezettségek és a szakmai gyakorlat hatékonyabb összehangolását.

A kutatás során kapott eredmények alapján az alábbi beavatkozási javaslatokat tartjuk megfontolandónak:

- az egyetem és a szakmai gyakorlati helyek közötti szorosabb együttműködés kialakítását, ami nemcsak formális kérdésekben, hanem a fejlesztés összehangolásában is megmutatkozik.
- a hatékonyabb, gyakorlatorientált kompetenciafejlesztés érdekében a szakmai gyakorlat során egy strukturáltabb fejlesztési program kialakítását és megvalósítását.
- a nappali tagozatos hallgatók esetében a mentorálás beépítését a szakmai gyakorlatba, és a szervezeti oldalról kiválasztott mentorok célzott felkészítését a feladatra.

## **Dr. Szakács Gábor: A központi közigazgatásban végzett kérdőíves kutatások bemutatása és a kutatási eredmények értékelése**

### **1. A központi közigazgatásban végzett kérdőíves kutatás célja**

*„A mentori rendszer kiterjesztésének vizsgálata a közigazgatásban teljesített hallgatói szakmai gyakorlatok vonatkozásában”* című projekttevékenység, „a versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú projekt keretén belül valósult meg.

*A központi közigazgatásban készült empirikus kutatás célja:*

- a szakmai gyakorlatnak helyszínt adó szervezetek és a felsőoktatási intézmények együttműködésének feltérképezése;
- a szakmai gyakorlat rendszerével, működtetésével összefüggő szervezeti és egyéni szinten jelentkező igények, elvárások felmérése, a mentori munkavégzéssel összefüggő vélemények megismerése;
- a felsőoktatási hallgatók közszolgálati pályamotivációját (ösztönzését, motivációját, kompetenciafejlesztését) befolyásoló tényezők feltárása, a szakmai gyakorlat és a pályamotiváció kapcsolatára jellemző jegyek beazonosítása;
- a szakmai gyakorlattal való elégedettség kiderítése, a tevékenység fejlesztését szolgáló javaslatok, ajánlások megfogalmazása.

### **2. Kutatási kérdések és hipotézisek**

A kérdőíves vizsgálat fenti céljainak elérése érdekében az alábbi kutatási kérdésekre kerestük a válaszokat:

2.1 A felmérésben résztvevők mit gondoltak a felsőoktatási intézmények, - kiemelten a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) – és a központi közigazgatási szervezetek együttműködéséről, továbbá a szakmai gyakorlat és a felsőoktatási képzés kapcsolatáról?

2.2 A kérdőívet kitöltők milyennek látták a szakmai gyakorlat rendszerét, szervezését, lebonyolítását, a működtetés feltételeit, a szakmai gyakorlatot teljesítők mentori támogatását, illetve milyen igényeket, elvárásokat fogalmaztak meg a vizsgált tényezőkkel kapcsolatban?

2.3 A központi közigazgatás szervezetei és az ott dolgozó kormánytisztviselők hogyan vélekedtek a szakmai gyakorlatokat bonyolító szervezetek és az NKE által közösen végzett közigazgatási pályamotiváció jellemzőiről, különösen az ösztönzésről, a motivációról és a kompetenciafejlesztésről, továbbá milyennek tartották a szakmai gyakorlat és a pályamotiváció kapcsolatát?

2.4 A kutatáshoz információt biztosítók mennyire voltak megelégedve a szakmai gyakorlatokkal összefüggő feladatok teljesítésével, és miben látták az előrelépés, a rendszer fejlesztésének lehetőségeit?

Az előző pontban ismertetett kérdésekkel kapcsolatban a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:<sup>2</sup>

**H1** – Feltételeztük, hogy a központi közigazgatási szervezetek és a szervezetekben dolgozó kormánytisztviselők elvárásként fogalmazták meg a közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségét a szakmai gyakorlat során, ugyanakkor feltételeztük azt is, hogy a szakmai gyakorlat jelenlegi formájában csak korlátozottan alkalmas a résztvevők közszolgálati kompetenciáinak fejlesztésére.

**H2** – Feltételeztük, hogy a szakmai gyakorlatot megvalósító központi közigazgatási szervezetek és a tevékenységben mentorként vagy egyéb formában közreműködő kormánytisztviselők általában nem készültek tudatosan, célirányosan a szakmai gyakorlatok lebonyolítására, viszont szükségesnek látnák a feladatteljesítés tervszerűbb, strukturáltabb és szervezettebb megvalósítást.

**H3** – Feltételeztük, hogy a felsőoktatási képzés és a szakmai gyakorlat között eshetőleges volt a kapcsolat, ezért azok nem tudták hatékonyan támogatni egymást.

### **3. A kutatás módszertanának bemutatása, a kérdőív változóinak ismertetése**

A szakmai gyakorlattal összefüggő kérdéseket vizsgáló helyzetfeltáró empirikus kutatás a közigazgatás egészére (központi, területi közigazgatás és önkormányzati igazgatás) kiterjedt. Ennek keretében történt meg azoknál a *központi közigazgatási szervezeteknél* (minisztériumok, kormányzati főhivatalok, központi hivatalok, háttérintézmények) lefolytatott vizsgálatra. A

---

<sup>2</sup> A szövegben jeleztük azokat a részeket, ahol az egyes hipotézisek igazolásához felhasználható adatokat, tényeket mutattunk be.

projektmenedzsment a szervezetek kapcsolattartóinak küldte el a kutatásban való részvételhez szükséges online felületre feltett kérdéssorokat. A kérdőívek feldolgozásával egyrészt a szervezeti szintű – hivatalosnak tekinthető – állásfoglalásokat, másrészt az kormánytisztviselők egyéni véleményét kívántuk megismerni. A szervezeti szintű állásfoglalások közreadását – az érintett munkáltatói jogkör gyakorlójának döntése szerint –, vagy a szervezet valamely kijelölt vezetőjétől, vagy a humán terület irányítójától vártuk. A kormánytisztviselők a szervezeti kapcsolattartón keresztül kaptak értesítést a felmérésben való önkéntes közreműködés lehetőségéről. A felmérést 2021. június 28. és 2021. július 20. között – egy határidő hosszabbítással – bonyolítottuk le.

A szakmai gyakorlattal összefüggő kérdéseket – a közigazgatás egészére kiterjedően – a kutatócsoport a rábízott feladatot egységes elvek, szempontok és vizsgálati módszertan alapján tette fel és vizsgálta. A gyors és átfogó vizsgálat érdekében önkéntes, anonimitást biztosító, online kérdőíves módszert alkalmaztunk. A kutatócsoport a szükségesnek tartott információk megismeréséhez egyező felépítésű, kérdésszámú és a szervezeti sajátosságokhoz igazodó, ezért kismértékben eltérő tartalmú három szervezeti és három egyéni kérdéssort állított össze. A jelzett megoldás alkalmazásával az volt a célunk, hogy a beérkező adatokat a három közigazgatási területet érintően egymással össze lehessen vetni, a szervezeti, illetve a szakterületi sajátosságokat sikerüljön megismerni, továbbá a szervezeti állásfoglalásokat és az egyéni véleményeket – amennyiben erre lehetőség nyílik – ütköztetni lehessen egymással.

*A kérdőívek első részében a független változóként kezelt szervezeti és demográfiai adatokra kérdeztünk rá. A kérdőívek további fejezeteiben négy témakörbe rendezve vizsgáltuk a függő változókat, úgy, mint: a szakmai gyakorlat működtetési körülményeit, szervezését és lebonyolítását; a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók ösztönzését, pályamotivációját; a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók motivációját, kompetenciafejlesztését; és a szakmai gyakorlatok összegző értékelését. (A központi közigazgatás számára kidolgozott szervezeti és egyéni kérdőívek témaköreit és konkrét kérdéseit tartalmazó összehasonlító táblázatot az 1. számú melléklet mutatja be.)*

A felmérés résztvevőinek – a feltett kérdések többségét illetően – négyfokozatú Likert-skálán kellett véleményt nyilvánítaniuk, továbbá szoros választással, egy és többváltozós metrikus, valamint mátrix típusú kérdéssorok közül kellett megjelölniük a megfelelőnek tartott válaszokat.

A kutatócsoporton belül feladatunk volt a központi közigazgatás vizsgálata. A szervezeti szintű

adatokat valamennyi kérdés esetében a felmérésbe bekapcsolódott központi közigazgatási szervezetek összesített, ezért általánosnak tekinthető eredményei (alapsokaság), valamint a szervtípus (minisztérium, központi hivatal) szerinti bontás alapján vizsgáltuk és elemeztük. A felmérésbe közreműködő és a kérdőív kérdéseit a legnagyobb (n=9), illetve a legkisebb (n=7) számban kitöltő szervezetek alacsony elemszáma miatt nem tartottuk relevánsnak a foglalkoztatottakra vonatkozó létszámmutatókat aszerint értékelni, hogy kis, közepes, vagy nagy létszámú szervezetről volt-e szó. A tisztviselők egyéni véleményét megjelenítő statisztikai adatokat valamennyi kérdésre nézve három vizsgálati szempont szerint értékeltük. Először a válaszadók összesített adatait (alapsokaságát), másodsor a válaszadók nemek szerinti bontását (nő, férfi), harmadszor pedig a besorolásuknak, munkakörüknek (felső vezető, középvezető, beosztott munkatárs) megfelelő adatokat hasonlítottuk össze. A felmérésben résztvevők kis elemszáma miatt (a legtöbb n=81 fő, a legkevesebb n=43 fő) az életkor, a legmagasabb iskolai végzettség és a közigazgatási terület szerinti bontást a kérdések többségénél nem elemeztük.

A 2021. július 20-án lezárult adatfelvételt követően, a beérkezett információkat SPSS statisztikai elemző szoftverrel dolgoztuk fel.<sup>3</sup> A vártnál jóval kisebb érdeklődés miatt<sup>4</sup> a kiértékelésre alkalmas kérdőíveket egyszerű statisztikai elemzésnek vetettük alá. A kutatás eredményeit bemutató grafikonokat a 2. számú melléklet tartalmazza. (Egymást követő részekben mutatjuk be a függő és a független változókra vonatkozó adatokat. Ahol erre lehetőség nyílt, ott a szervezeti állásfoglalásokat és az egyéni véleményeket összehasonlító grafikonokat szerepeltetjük, majd valamennyi kérdés esetén közreadjuk a szervezetek alapsokasága, szervtípusa, valamint az egyéni vélemények alapsokasága, neme, és beosztása szerinti grafikonokat.)

A kutatás eredményei – a jelzett okok és körülmények miatt – egyetlen vonatkozásban sem tekinthetők reprezentatívnak, *csupán tájékoztató információként foghatók fel, illetve értelmezhetők!*

#### **4. A központi közigazgatásban végzett kutatás legfontosabb eredményei**

A szakmai gyakorlatok helyzetét feltáró empirikus vizsgálat tapasztalatainak közreadását, a kérdőívek kitöltőire jellemző szervezeti és demográfiai adatok – mint független változók –

---

<sup>3</sup> A feldolgozásban nyújtott hathatós segítségükért ezúton mondunk köszönetet Stréhli-Klotz Georginának és Angyal Szabolcsnak.

<sup>4</sup> Ez magyarázható pl. a nyári szabadságolásokkal, az online vizsgálatról szóló kiértékelés elmaradásával, a viszonylag hosszú kérdéssorokkal, de a téma iránti mérsékelt érdeklődéssel is.

ismertetésével kezdjük.

#### 4.1 A szervezeti jellemzők és az kormánytisztviselők demográfiai mutatói

A felmérésbe kizárólag a minisztériumoktól (3 szervezet) és a központi hivataloktól (6 szervezet) érkezett a szakmai gyakorlatra vonatkozó szervezeti szintű állásfoglalás. A Kormánytól, a Miniszterelnöki Kormányirodától, a kormányzati főhivataloktól és a központi közigazgatási intézmények háttérintézményeitől nem kaptunk vissza kitöltött kérdőíveket. A beérkezett válaszok nagyságrendjéből, a felméréshez való hozzáállásból – egyebek mellett – arra lehet következtetni, hogy a szakmai gyakorlat általában nem tartozott a vezetői figyelem és az emberierőforrás-gazdálkodás legfontosabbnak tartott humán funkciói sorába.

A foglalkoztatottak létszámadataiból kiderült, hogy a felállított három szervezeti kategória<sup>5</sup> mindegyikéből kaptunk kiértékelhető válaszokat (2–2 darab a kis és közepes, 5 darab a nagy szervezetektől). Ez azt jelenti, hogy a kutatásban való közreműködésre felkért 23 központi közigazgatási szervezet 39,1%-ától érkezett értékelhető visszajelzés. Az egyéb felmérésekhez hasonlóan ez a vizsgálat is megerősítette, hogy a központi közigazgatásban – a területi közigazgatáshoz hasonlóan – az elmúlt időszakban erős szervezeti koncentráció ment végbe. Talán ezzel is magyarázható, hogy a háttérintézmények miért nem éltek a hivatalosnak tekinthető szervezeti állásfoglalások megküldésének lehetőségével.

A kérdőívet kitöltő kormánytisztviselők nagyságrendje – a korábbi felmérésekre jellemző részvételi arányhoz mérten is – messze elmaradt a várakozástól.<sup>6</sup> A felmérésben aktívan közreműködők demográfiai adatai közül az alábbiakat érdemes kiemelni:

- Hasonlóan a közigazgatásban foglalkoztatottak megoszlásához, a nők aránya (74%) ez esetben is jóval meghaladta a férfiakét (29,6%).
- A nemek beosztás, illetve álláshely (munkakör) szerinti tagozódása azt mutatta, hogy a beosztott munkatársként foglalkoztatottak között szintén többen voltak a nők (74%), mint a férfiak (67%). A középvezetőknel a férfiak aránya (33%) meghaladta a nőkéét (23%). A vizsgálat adatai ez esetben is reálisan visszatükrözték a közigazgatás egészére jellemző helyzetet. A közigazgatásban nemcsak a középvezetők, de a felső vezetők körében is magasabb a férfiak aránya. Ezt az

---

<sup>5</sup> Kis szervezet: kevesebb, mint 50 fő és 199 fő közötti; közepes szervezet: 200 és 599 fő közötti; nagy szervezet: 600 fő feletti létszámmal működik.

<sup>6</sup> Az okok nyilván összetettek, azonban ezek megismerése nem tartozott a kutatás céljai közé.

általánosnak tekinthető tényt némileg felülírta a kutatás eredménye, mert a felső vezetők közül csak a női nemhez tartozók (4%) töltötték ki a kérdőívet.<sup>7</sup>

- Az iskolai végzettség szerinti adatokat értékelve megállapítható, hogy a doktori (PhD) fokozatszerzés és az egyetemi diploma abszolválása tekintetében a férfiak, míg a középiskolai végzettség és a főiskolai diploma megszerzésénél a nők aránya volt magasabb. Összességében a válaszadók zöme főiskolai (49,4%) és egyetemi diplomával (42%), valamint doktori fokozattal (6,2%) rendelkezett. A középiskolai végzettségűek – a közigazgatás foglalkoztatáspolitikájában bekövetkezett folyamatos fejlesztés következtében, mely a felsőoktatási végzettséghez kötött álláshelyek (munkakörök) dinamikus bővülését eredményezte – a vizsgált körön belül alacsony hányadot reprezentáltak (2,5%).
- A véleménynyilvánítók közül legtöbben a 36-50 év közötti korszakba tartozó „X” generációt (44,5%) képviselték. Őket követték az 51-60 év közötti korszakba sorolt „baby-boom” generáció (25,9%), a 26-35 év közötti korszakba osztott „Y” generáció (22,2%), a 60 évesnél idősebb „veterán” generáció (6,2%), és végül a 20-25 év közötti korszakba eső „Z” generáció (1,2%) tagjai. A nők és a férfiak életkori megoszlása és a különböző generációk egymáshoz viszonyított sorrendje is az előbbiekhöz hasonlóan alakult. A beosztott munkakörben foglalkoztatottak szintén az „X” generációhoz tartoztak a legtöbben (43%), azonban ez esetben már a második helyet az „Y” generációsok (27%) foglalták el, megelőzve a „baby-boom” generáció tagjait (21%). A középvezetőknel szintén az „X” generációsok vitték el a prímet (52%), de itt már a „baby-boom” generáció tagjai nagyobb arányban voltak jelen (33%), mint az „Y” generáció képviselői (10%). Ebben a felmérésben a felső vezetők mindegyike a „baby-boom” generációhoz tartozott (100%). Kutatásunk fő témája, a szakmai gyakorlatok lebonyolítása és ezen belül a mentori tevékenység megítélése szempontjából a bemutatott életkori összetétel kedvezőnek nevezhető. Ugyanis a foglalkoztatottak zöme – minden bizonnyal – elégséges életkori és szakmai tapasztalattal rendelkezett a vizsgálat idején ahhoz, hogy eleget tehessen a mentori tevékenységgel szembeni összetett követelményeknek, valamint a szakmai gyakorlat és a mentori feladatteljesítés vezetői irányításának.

---

<sup>7</sup> Megjegyzendő, hogy kérdőívet kitöltő felső vezetők kis létszáma miatt, az abból a körből származó adatokat csak nagy körültekintéssel lehet kezelni, illetve hiteles eredményként elfogadni.

- A kérdőívet kitöltött kormánytisztviselők olyan közigazgatási területeket is megjelenítettek, ahonnan szervezeti szinten nem kapcsolódtak a felméréshez. A különböző szervtípusba tartozó szervezetek közül a kutatásba legtöbben, a központi hivatalokban dolgozó kormánytisztviselők közül vettek részt (45%). Őket a háttérintézményeknél tevékenykedők (30%), a minisztériumi dolgozók (15%) és a kormányzati főhivatalokban munkát vállalók követték (10%). A válaszadók közül a minisztériumokból és a háttérintézményekből a férfiak aránya meghaladta a nőkéét, az egyéb szervtípusoknál, viszont a nők létszáma volt a magasabb. A középvezetők zöme a központi hivatalokban (57%) és a háttérintézményekben (29%) dolgozott.

A megvizsgált szervezeti jellemzőkből és az kormánytisztviselők összetételét reprezentáló demográfiai adatokból arra lehet következtetni, hogy a központi közigazgatás legtöbb szervezete – különösen a nagy és a közepes kategóriába soroltak – rendelkezik azokkal az alapvető feltételekkel, amelyek a szakmai gyakorlatok megfelelő színvonalú lebonyolítását – úgy a szervezeti, mint a személyi oldal tekintetében – biztosíthatják.

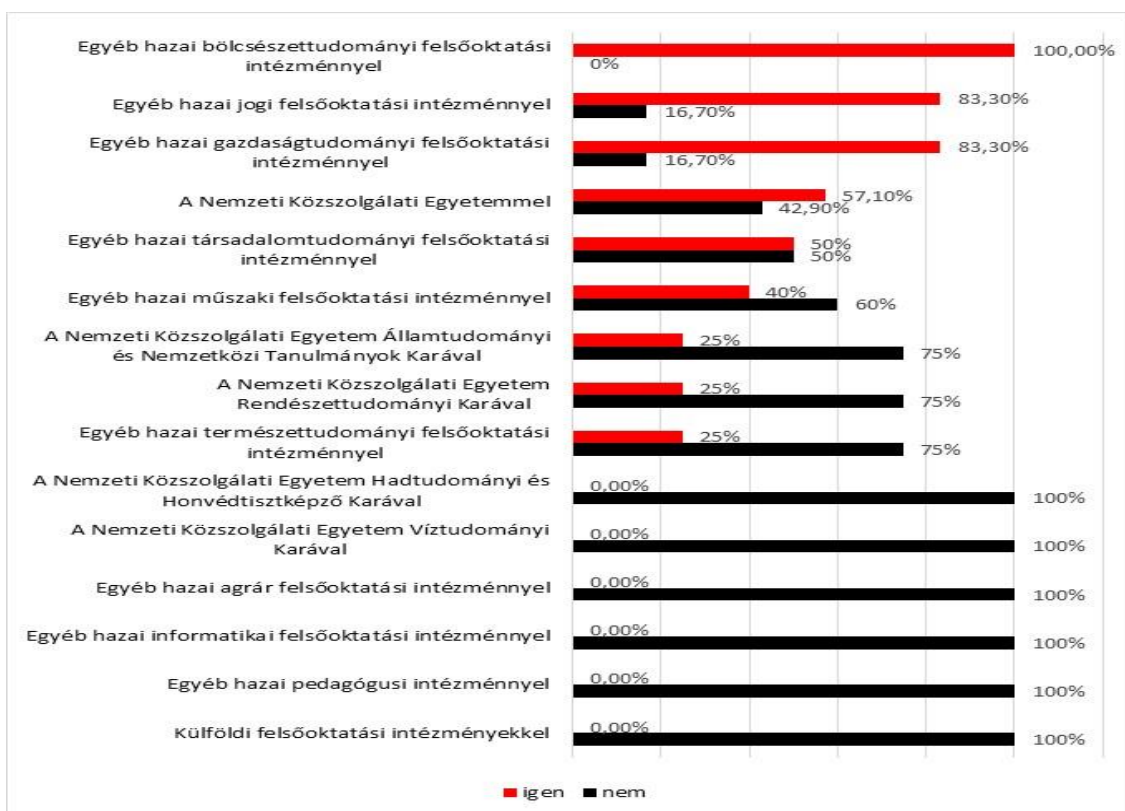
## **4.2 A szakmai gyakorlat működtetési körülményeivel, szervezésével és lebonyolításával kapcsolatos függő változók**

### *4.1.1 Intézményi szintű együttműködés, a felsőoktatási képzés és a szakmai gyakorlat kapcsolata*

A kutatás első célkitűzésével és az ehhez tartozó kérdéssel kapcsolatban, amely a szakmai gyakorlat lebonyolításával összefüggésben a felsőoktatási intézmények és a központi közigazgatás szervezeteinek együttműködésére vonatkozott, a következő legfontosabbnak tartott tényezőket állapítottuk meg. Az 1. ábrából kiderül, hogy a központi közigazgatás szervezetei – alaptevékenységükhöz igazodva – kiterjednek mondható együttműködési hálót alakítottak ki, illetve tartottak fenn a hazai felsőoktatás számos egyetemével, főiskolájával. A szervezetek mindegyikének volt dokumentált kapcsolata a bölcsészettudományi felsőoktatás intézményeivel (100%), a hazai jogi és gazdaságtudomány egyetemeivel (83,3-83,3%), - természetesen módon – a Nemzeti Köszszolgálati Egyetemmel (57,10%) és annak két karával (25-25-25%), továbbá a hazai társadalomtudományi, és az egyéb hazai műszaki felsőoktatási intézményekkel (40%). Kiemelendő, hogy a szakmai gyakorlatot a vizsgált szervezeteknek, ez ideig nem sikerült a nemzetközi felsőoktatási térre kiterjeszteniük. A minisztériumoknak a bölcsészettudományi (100%), a gazdaságtudományi (100%) és a jogtudományi (100%) képzést



folytató iskolákkal volt együttműködési megállapodása. Amíg az egyéb hazai társadalomtudományi intézményekkel a minisztériumok fele (50%) rendelkezett szervezett kapcsolattal, addig az NKE-vel és a műszaki felsőoktatással csak a harmaduknak (33,3%-33,3%) volt élő partneri viszonya. Valamennyi központi hivatalnak volt együttműködési megállapodása a bölcsészettudományi egyetemekkel (100%). Az NKE-el 75%-nak, a gazdaságtudományi és a jogtudományi intézményekkel 66,7-66,7%-nak, a társadalomtudományi, a természettudományi és a műszaki felsőoktatási intézményekkel pedig 50-50%-nak volt kontaktusa. A hivatalok külön megemlézték az NKE Rendészettudományi (50%), valamint az Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Karával (50%) meglévő kapcsolatukat (lásd: az 1. számú ábrát).



1. számú ábra: Az együttműködő partnerek megoszlása a szakmai gyakorlat lebonyolításában a központi közigazgatásból választ adó szervezeteknél (n=7)  
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kutatás során nyert adatokból megtudtuk, hogy a központi közigazgatási szervezetek zöme (71,4%) együttműködési megállapodás nélkül is hajlandó volt fogadni hallgatókat szakmai

gyakorlaton. A felmérésbe bekapcsolódó minisztériumok mindegyike (100%), míg a központi hivatalok fele (50%) élt ezzel a rugalmasabb megoldásnak teret adó lehetőséggel.

A vizsgált *együttműködés minősége* – tartalma, mélysége, gyakorisága, a részt vevők köre, az ellenőrzés (monitoring) kezelése stb. – határozza meg annak valódi értékét, és ad tájékoztatást arról, hogy a formálisnak tekinthető együttműködés kereteit, milyen mértékben és mely területeken sikerült meghaladni. A témakörben feltett kérdésekre gyakran ellentmondásos válaszok érkeztek.

A szakmai gyakorlatok lebonyolítása érdekében végzett *együttműködés megfelelőségével foglalkozó állítások* közül, a közigazgatási intézményektől és a szakmai gyakorlatok hallgatóitól származó információk, tapasztalatok kiértékelését és a felsőoktatási képzésbe történő beépítését a válaszadók „kevésbé” tartották jelentőséggel bíró kérdésnek (2,14 átlag).<sup>8</sup> Hasonlóan vélekedtek a felsőoktatási intézmények felől érkező információk, tapasztalatok kiértékeléséről és a közigazgatási munkába, a szakmai gyakorlatok megtartásába történő beépítéséről is (2,43 átlag). A megismert helyzet tulajdonképpen azt jelenti, hogy az együttműködésben érdekelt felek között nem alakult ki teljes összhang. Nem igazán vették figyelembe egyrészt a szakmai, másrészt a képzési szempontokat, a kétoldalú fejlesztésben rejlő lehetőségeket és a kölcsönös hasznokat sem. A véleményt nyilvánító szervezetek azt gondolták, hogy a szakmai gyakorlat megtartását biztosító belső szabályozásuk majdnem „teljes mértékben” (3,57-es átlag) megfelel az elvárásoknak. Ugyanakkor az együttműködő felsőoktatási intézmények témakörbe eső belső szabályozását inkább csak „kevésbé” tartották elégségesnek a közös munka szempontjából (2,57 átlag). A feladatteljesítésben érdekelt valamennyi szereplő (felsőoktatási intézmény, hallgató, közigazgatási szervezet, mentor, konzulens, vezető) tevékenységére ható ösztönző rendszer kialakítását lényegében „átlagosan fontos” tényezőként jelezték a közigazgatási szervezetek. Tették ezt annak ellenére, hogy az ösztönzést folyamatosan biztosítaniuk kellett volna (2,86 átlag).

A választ adó minisztériumok és a központi hivatalok a fenti felvetések közül két kivételtől eltekintve, közel egyező véleményt alakítottak ki. A központi hivatalok fontosabbnak tartották a felsőoktatás, valamint a hallgatók felől érkező vélemények figyelembe vételét, és az ösztönzőrendszer kiterjesztését (2,75-3,25 átlag), mint a minisztériumok (2,0-2,33 átlag).

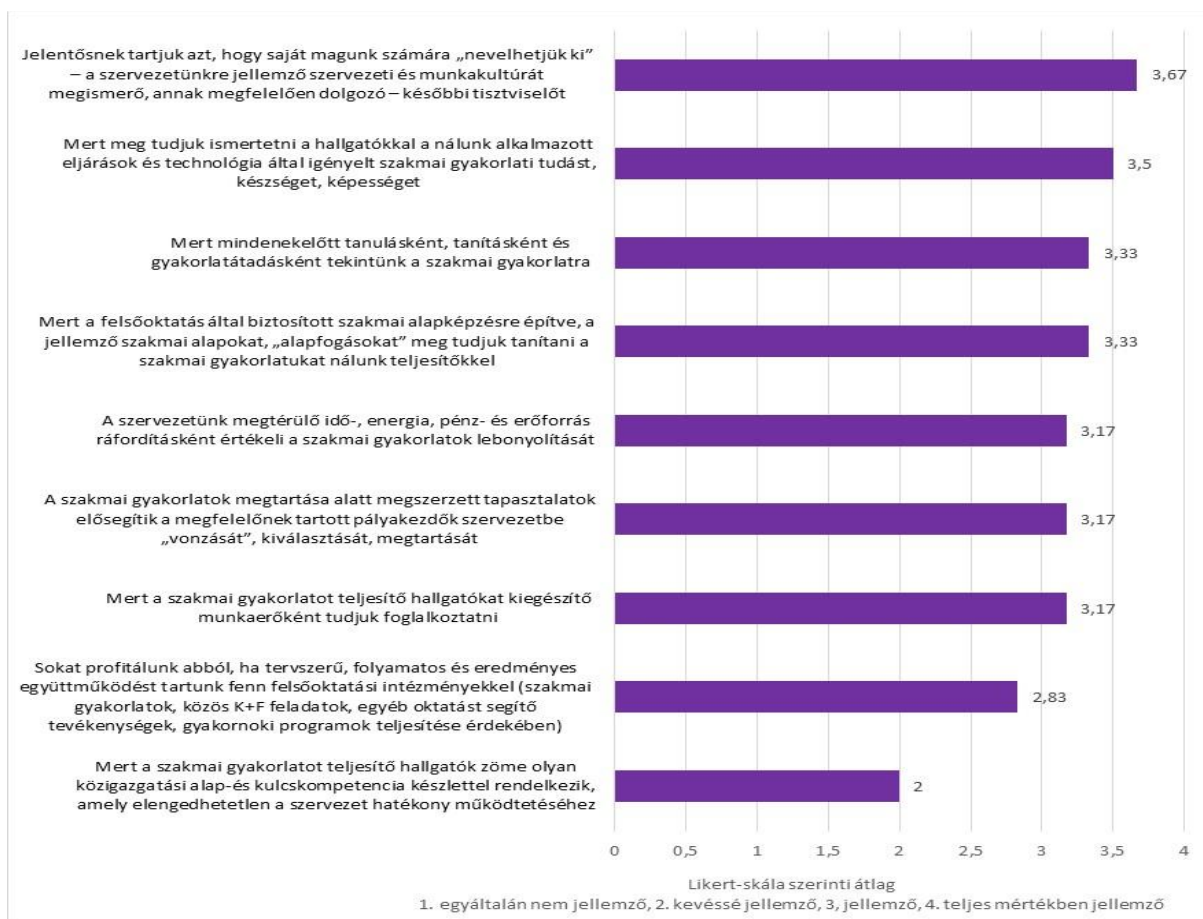
---

<sup>8</sup> A négy fokozatú Likert-skála szerinti átlag (pl. 1. egyáltalán nem fontos, 2. kevésbé fontos, 3. átlagosan fontos, 4. teljes mértékben fontos).

A szakmai gyakorlatok ellenőrzésével (*monitoringával*) és lezárásával kapcsolatos kérdéseinkre adott válaszok is képet adnak a vizsgált együttműködés állapotáról. A felmérésben részt vettek között teljes körű egyetértés volt a tekintetben, miszerint a felsőoktatási intézmények a közigazgatási szervezetek által kiállított hivatalos igazolás alapján fogadták el a gyakorlat teljesítését (100%). Ezzel ellentétben a központi hivatalok azt közölték, hogy a felsőoktatási intézmények az érintett közigazgatási szervek bevonásával és/vagy a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók beszámolóinak, dolgozatainak figyelembevételével értékelték a folyamat eredményét (25%-25%). Szintén a központi hivatalokból jelezték, hogy a felsőoktatási intézmények szervezetüktől nem kértek hivatalos igazolást a szakmai gyakorlat teljesítéséről, illetve, hogy tulajdonképpen a főiskolák, egyetemek végezték a tevékenység hivatalos ellenőrzését (25%-25%). Ezek a válaszok egyrészt arra engednek következtetni, hogy a központi hivataloknak talán aktívabb kapcsolatuk volt a felsőoktatási intézményekkel, mint a minisztériumoknak, másrészt, hogy az együttműködés „ahány ház, annyi szokás” alapján valósulhatott meg. Az is elképzelhető, hogy a szervezeti állásfoglalást adók nem voltak teljesen tisztában a monitoring helyével, szerepével és jelentőségével. E kérdés kapcsán arra is fény derült, hogy a felsőoktatási intézmények oktatói, saját elhatározásukból nem ellenőrizték a szakmai gyakorlatok teljesülését (100%).

A partnerek együttműködésének egyik meghatározó területével, a szakmai gyakorlatok során teljesítendő *feladatok tartalmának, mélységének* meghatározásával kapcsolatban a szervezeti szinten véleményt formálók azt jelezték, hogy „kevésbé” (2,0 átlag) vették figyelembe a felsőoktatási intézmények által a hallgatók számára meghatározott program pontjait, elvárásait (a megismerendő, elsajátítandó, és gyakorolandó feladatokat). Ugyanerről a kérdésről az egyénileg véleményt alkotó tisztviselők kedvezőbben nyilatkoztak, mert szerintük inkább figyelembe vették az egyetemek, főiskolák elvárásait (2,7 átlag). Ebben az esetben vagy arra lehet következtetni, hogy a felsőoktatási intézmények általában nem határozták meg az elvárásaikat és ezeket nem egyeztették partnereikkel, vagy a szakmai gyakorlatot bonyolító szervezetek figyelmen kívül hagyták a hallgatók által teljesítendő, a képzési terveikkel összhangba hozott programot. (Lásd: a H3 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.)

A központi közigazgatási szervezetek szemszögéből kaphatunk átfogó képet azokról az *okokról és a remélt eredményekről*, amelyek arra készítették a közigazgatási szervezeteket, hogy – együttműködve a felsőoktatási intézményekkel – eleget tegyenek a szakmai gyakorlatok megtartásának. A 2. ábra részletesen bemutatja a kérdésre adott válaszok megoszlását.



2. számú ábra: A szakmai gyakorlat megtartásának okát, remélt eredményét befolyásoló tényezők megoszlása a központi közigazgatásból választ adó szervezeteknél (n=7)  
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az adatokból egyértelműen látszik, hogy a szervezetek a legerősebb tényezőként a szakmai utánpótlás biztosítását, „kinevelését” jelölték meg (3,67 átlag). A kiemelt cél elérése érdekében szinte „teljes mértékben jellemzőnek” tartották, hogy munkájuk eredményeként a hallgatókkal meg tudták ismertetni a náluk alkalmazott eljárások és technológia által igényelt szakmai gyakorlati tudást, készségeket, képességeket (3,5 átlag). A szervezetek „jellemezően” olyan tanítási, tanulási folyamatként tekintettek a szakmai gyakorlatra, amellyel a felsőoktatásban elsajátított elméleti tudásra építve, megfelelő szakmai alapot sikerült átadni és begyakoroltatni a program résztvevőivel (3,33 átlag). Ezekre az alapokra, a megszerzett tapasztalatokra támaszkodva pedig lehetőségük nyílt arra is, hogy a számukra szükséges tudással, gyakorlati ismeretekkel rendelkező pályakezdőket választhassák ki, alkalmazhassák, és a rendszerben is tarthassák őket (3,33 átlag). A szervezetek a Likert-skála „jellemezően” besorolását némileg

meghaladó, megtérülő idő-, energia, pénz- és erőforrás ráfordításként könyvelték el a szakmai gyakorlatokat (3,17 átlag). E mellett azt sem tartották elhanyagolható szempontnak, hogy a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatókat lényegében kiegészítő munkaerőként foglalkoztathatták (3,17 átlag). Az eddigieknél kisebb átlagértékű, de még a „jellemzőnek” minősülő sávba helyezték a szervezetek azt a válaszlehetőséget, amely szerint a felsőoktatási intézményekkel kialakított tervszerű, folyamatos és eredményes együttműködésből sokat profitáltak (2,83 átlag). A szervezetek „kevésbé tartották jellemzőnek” azt, hogy a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók zöme rendelkezett olyan közigazgatási alap-és kulcskompetencia készlettel, amely elengedhetetlenül szükséges lett volna a hatékony szervezeti működés megvalósításához (2 átlag). A minisztériumok és a központi hivatalok közel egyezően ítélték meg a fenti válaszlehetőségeket, azzal, hogy a minisztériumok egy felvetés kivételével magasabb átlagokat adva, kedvezőbb képet alakítottak ki, mint a központi hivatalok.

A szakmai gyakorlatok hatékony és kölcsönös hasznokkal, előnyökkel járó lebonyolítása szempontjából meghatározó jelentősége volt annak, hogy az érintett szervezetek *milyen mértékben tartották fontosnak a vizsgált programok – együttműködési megállapodás alapján, vagy a nélkül történő – rendszeres megtartását.* A beérkezett válaszokból azt lehetett megállapítani, hogy a központi közigazgatási szervezetek szinte „teljes mértékben” (3,57 átlag) fontosnak tartották ezt a tevékenységet. A minisztériumoktól teljes támogatásról (4 átlag), a központi hivataloktól pedig az „átlagost” némileg meghaladó (3,25 átlag) elfogadásról érkezett jelzés. Az kormánytisztviselők megítélése alapján szervezetük „átlagos” fontosságot tulajdonított a szakmai gyakorlatoknak (3,21 átlag).

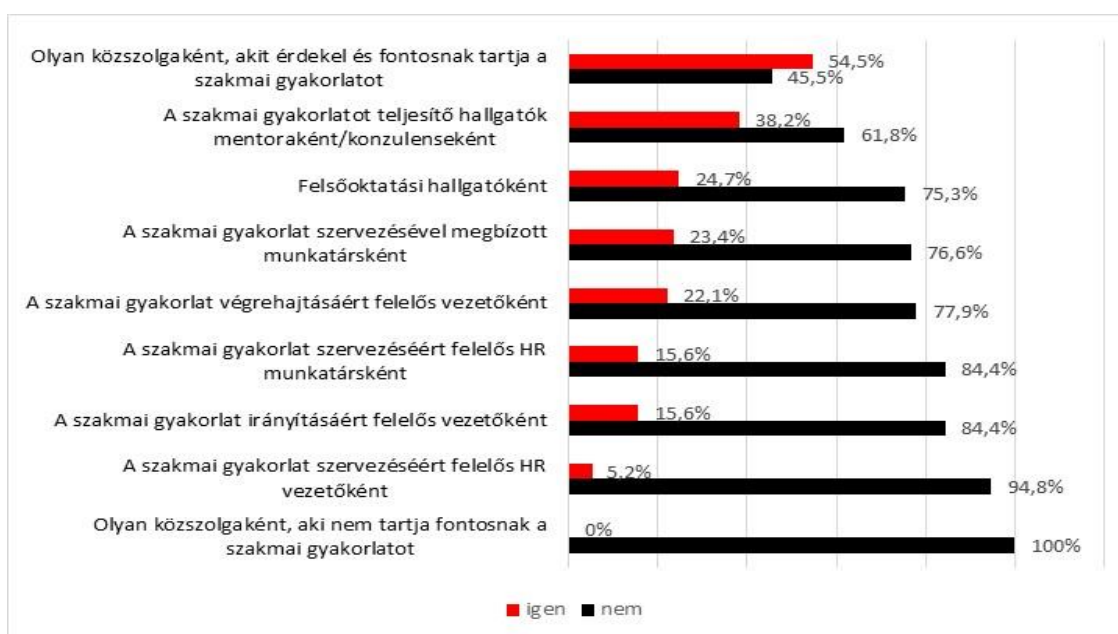
A központi hivataloktól és az kormánytisztviselőktől kapott adatokból arra lehetett következtetni, hogy a szakmai gyakorlatokat a legtöbb területen fontos kérdésként, a közszolgálati kompetenciák indokolt fejlesztési „terepként” kezelték. Azonban a lehetőségekben, a rendelkezésre álló erőforrásokban meglévő különbségek, a közszolgálati hierarchiában, feladatrendszerben elfoglalt hely, valamint a vezetők és a munkatársak hozzáállásában, elkötelezettségében, felkészültségében tapasztalt kisebb-nagyobb mértékű különbségek, illetve hiányosságok miatt, a vizsgált tevékenység nem mindig érte el a kívánt szintet és határfokot. Ezt a kifogásolható helyzetet erősítette még fel, hogy a szakmai gyakorlat eredményes lebonyolításához elengedhetetlenül szükséges közös felelősségvállalás, a felsőoktatási képzés és a szakmai tapasztalatszerzés közötti összehang, egymásra épülés megteremtése területén úgyszintén számos probléma merült fel, amelyek megoldásával az

érdekelte feleknek együtt kell szembe nézniük. (Lásd: a H1 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.)

#### 4.1.2 Szervezés, működtetés, a mentori tevékenység és az elvárások

A kutatás második célkitűzésével és az ehhez tartozó kérdéssel kapcsolatban a szakmai gyakorlatok szervezéséről, lebonyolításáról, a működtetés feltételeiről, a hallgatók mentori támogatásáról, továbbá arról gyűjtöttünk információkat, hogy a felsorolt tényezőkhöz köthetően milyen igényeket, elvárásokat fogalmaztak meg a válaszadók.

Mindenekelőtt célszerűnek tartottuk megnézni, hogy az kormánytisztviselők honnan, *milyen formában szereztek személyes tapasztalatot, benyomást a szakmai gyakorlattal kapcsolatban.*

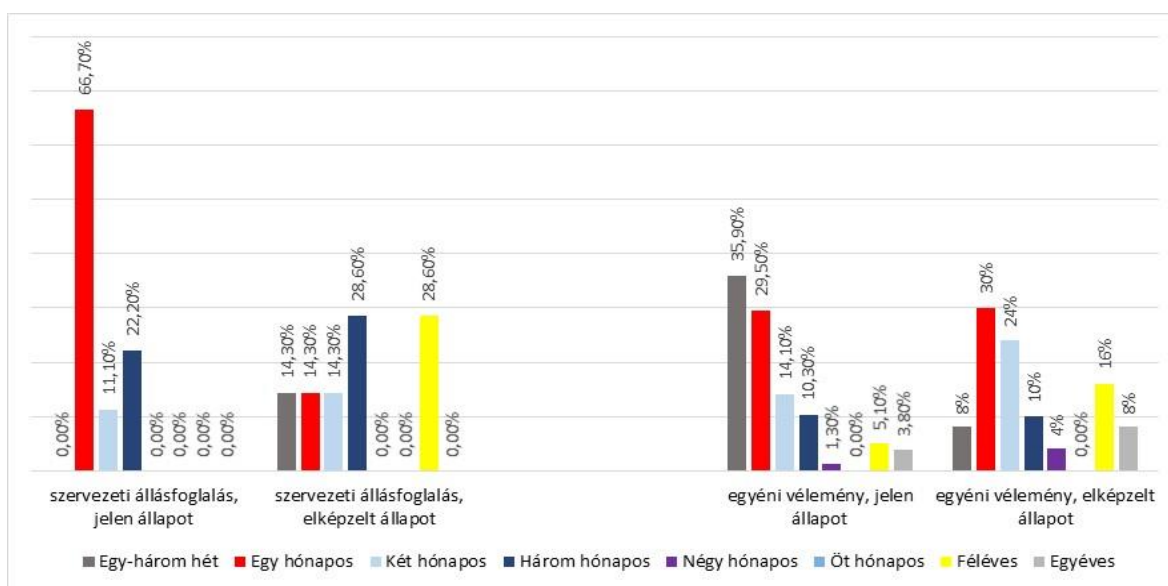


3. számú ábra: A kormánytisztviselők szakmai gyakorlattal kapcsolatban megszerzett tapasztalatainak forrása (n=77)  
(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Összességében megállapítható, hogy a válaszadók több, mint a fele (54,5%), személyes tapasztalatai alapján, fontosnak tartotta a szakmai gyakorlatot, és érdeklődést mutatott az iránt. A nők (59,3%), valamint a beosztott munkatársak (57,4%) nagyobb arányban, a férfiak (43,5%), a felső vezetők (50%) és a középvezetők (47,6%) pedig kisebb mértékben vélekedtek így a szakmai gyakorlat fontosságáról. A 3. ábrán látszik, hogy az érintettek zöme mentorként,

vagy – eseti megbízást ellátva – konzulensként (38,2%) szerzett személyes benyomást a szakmai gyakorlatról. A mentori feladatot jóval több férfi (56,5%), mint nő (30,2%) teljesítette, ami azért érdekes, mert a férfiak a nőknél jóval kevesebben vannak a közigazgatásban, valamint a szakmai gyakorlat fontosságáról – ahogy láttuk – a nőknek jobb volt a véleményük, mint a mentori munkát nagyobb arányban vállaló férfiakkal. A sikeres vezetői feladatellátás szempontjából talán jelentőséggel bírhat az, hogy a középvezetők (65%) és a felső vezetők fele (50%) szakmai élete során mentori/konzulensi tapasztalatokra is szert tett. Felsőoktatási hallgatóként viszonylag kisebb körnek volt lehetősége élményt szerezni a vizsgált folyamatról (24,7%). Ez talán azért alakult így, mert sok tisztviselő nem nappali tagozatos képzésre járt, vagy a gyakorlat teljesítését, kötelező jelleggel intézményében nem írták elő. A válaszlehetőségekre reagálók fennmaradó hányada, a szakmai gyakorlat szervezőjeként, vagy valamilyen szintű irányítójaként gyűjtött tapasztalatokat.

A szakmai gyakorlat szervezésével, lebonyolításával, irányításával összefüggő kérdések eldöntését nagymértékben befolyásolta az, hogy az érintett szervezetek – a felsőoktatási intézményekkel együttműködve, illetve az általuk biztosított lehetőségek határain belül – *mennyi időt tudtak, illetve szándékoztak a tevékenységre fordítani.*



4. számú ábra: A szakmai gyakorlat jellemző és elképzelt időtartama a szervezetek hivatalos állásfoglalása (n=9/7) és az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=78/50)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A két válaszadói kör véleményét összevetve kiderült, hogy a szervezetek zöme az egy hónapos (66,7%), míg a tisztviselők az egy-három hetes (35,9%) időtartamot tartották jellemzőnek szervezetükénél. A legtöbb beosztott munkatárs is hasonlóan vélekedett (44%). Ugyanakkor a középvezetők (62%) inkább az egy hónapos, míg a felső vezetők (50%) már a két hónapos időtartamú szakmai gyakorlat megtartásáról adtak hírt. Amikor arra voltunk kíváncsiak, hogy milyennek vélnék az ideális, legmegfelelőbbnek tűnő időtartamot, akkor átrendeződött a korábbi kép. Szervezeti szinten a három hónapos és a féléves (28,6%-28,6%) lebonyolítási idő, az egyénileg nyilatkozóknál pedig az egy (30%), illetve a két hónapos (24%) időszak kapta a szavazatok többségét. Egyértelműen kirajzolódott, hogy a felmérés idején uralkodó megoldáshoz képest – valamennyi megkérdezetti kör – hosszabb időtartamú szakmai gyakorlatot szeretne a jövőben biztosítani a hallgatók számára. Ezen belül a szervezetek, a vezetők és a férfiak valamivel hosszabb, míg a beosztott munkatársak és a nők némileg rövidebb időintervallumban gondolkodtak.

A tárgyalt felvetés kapcsán tovább bonyolódott a helyzet, amikor azt is megkérdeztük, hogy *összességében milyen véleményt alakítottak ki a szakmai gyakorlatra ténylegesen fordított időtartamáról*. A szervezeti állásfoglalásokat és az egyéni véleményeket megfogalmazók zöme egyaránt úgy nyilatkozott, hogy a náluk folyó szakmai gyakorlat időtartamát éppen elegendő hosszúságúnak tartották (71,4%, ill. 52%). A minisztériumok (66,7%), a központi hivatalok (75%), a férfiak (60%), a nők (49%), a beosztott munkatársak (55%) és a középvezetők (57%) többsége is megfelelőnek ítélte ezt a gyakorlatot. A válaszadók fennmaradó hányada viszont túl rövidnek gondolta a szakmai gyakorlatra felhasznált időt. A felső vezetők egyöntetűen (100%) ezt a véleményt erősítették meg. Az kormánytisztviselők elenyésző hányada (2%) vélte csak túl hosszúnak a szakmai gyakorlatra szánt időt.

Az ismertetett adatok azt mutatták, hogy a szakmai gyakorlat időtartamáról a közigazgatás központi szervezeteinél nem alakult ki egységes álláspont, illetve gyakorlat. Ez tulajdonképpen nem is lenne probléma, viszont a feltett három kérdés kapcsán tapasztalt bizonytalanság, ellentmondásos helyzet már elgondolásra kell, hogy készítse a központi közigazgatási szervezeteket és a velük együttműködő felsőoktatási intézményeket. Hisz a jelentősen eltérő időtartamú szakmai gyakorlatok más-más hozzáállást, szervezést, lebonyolítást, felkészítési tartalmat és elvárható eredményt vonnak maguk után, amelynek kihatásai lehetnek a szakmai munkavégzés általános színvonalára, hatékonyságára épp úgy, mint az emberierőforrás-



gazdálkodás szinte valamennyi humánfolyamatára.<sup>9</sup> A megismert tények és a feltárt helyzet igazolni látszik, hogy a szakmai gyakorlat jelenlegi formájában csak korlátozottan alkalmas a résztvevők közszolgálati kompetenciáinak fejlesztésére. (Lásd: a H1 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.)

A központi közigazgatás szervezetei a megismert adatok szerint a felsőoktatási intézményekkel kötött *együttműködési megállapodás, vagy a hallgatók által kezdeményezett megkeresés alapján, évente folyamatosan fogadták szakmai gyakorlatra a résztvevőket* (85,7%). A minisztériumok egyöntetűen ennek megfelelően jártak el (100%), míg a központi hivatalok közül néhányan (25%) a konkrét megkereséshez igazodva, kisebb-nagyobb szünetekkel várták szakmai gyakorlatra a hallgatókat. A szervezetek egybehangzóan arról számoltak be, hogy egyetlen alkalommal sem zárkoztak el a szakmai gyakorlatok megrendezésétől, és csak akkor nem kapcsolódtak be a munkába, ha nem érkezett hozzájuk konkrét megkeresés.

A fentiek okán, meg kellett tudakolnunk, hogy *azok a szervezetek, amelyek nem, vagy csak nagyon ritkán fogadtak hallgatókat* szakmai gyakorlaton, ezt milyen okokkal magyarázták. Kiderült, hogy a minisztériumok egyike sem tartozott ebbe a köre, ezért csak a központi hivataloktól kaptunk magyarázatot a szakmai gyakorlat megrendezésének esetleges mellőzéséről. Az okok közül elsőként a program lebonyolításához szükséges emberi erőforrás hiányát jelölték meg. Például arról számoltak be, hogy nem találtak olyan munkatársat, aki megszervezte volna a szakmai gyakorlaton résztvevők munkáját, nem voltak képesek sem mentort, sem konzulenszt biztosítani a hallgatók mellé (4 átlag). Ennek egyik okát a munkatársak nagy szakmai leterheltségével magyarázták (4 átlag). A központi hivatalok az előbbiekhöz hasonlóan „teljes mértékben valós” problémaként számoltak be az anyagi forráshiányról, a költségvetés szűkös voltáról (4 átlag). A szervezetek általánosan „jellemző” okként jelölték meg a közigazgatás rendszerén belüli elhelyezkedésüket, besorolásukat, amely esetenként nem tette lehetővé számukra azt, hogy szakmai gyakorlaton fogadhassák a hallgatókat, vagy, hogy a hallgatók őket válasszák (2 átlag). Nyilatkozatuk szerint a vizsgált tevékenység elmaradásában „egyáltalán nem” játszottak szerepet a következő tényezők:

- az alacsony szintű fluktuáció miatt, szervezetük nem igazán érdekelt a szakmai gyakorlatok megtartásában (1 átlag);

---

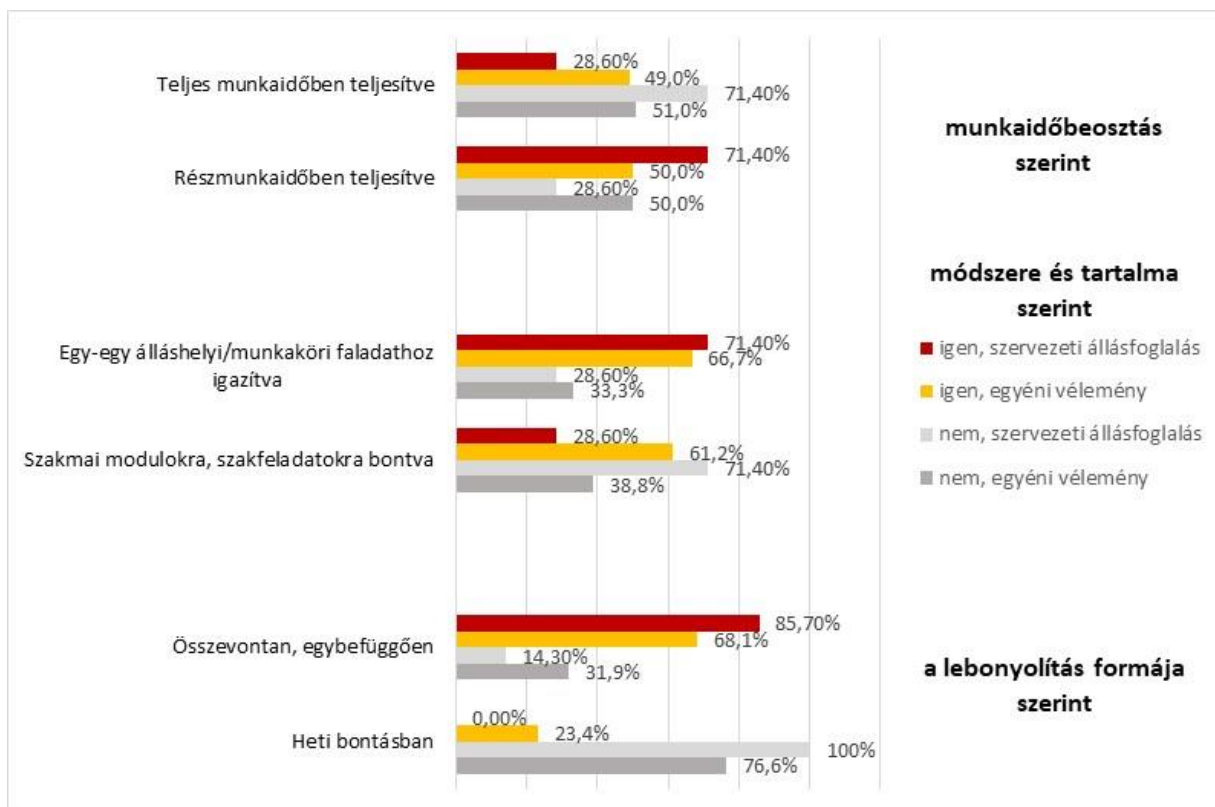
<sup>9</sup> A közszolgálati stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás humán folyamatai a következők: stratégiai tervezés és rendszerfejlesztés, munkavégzési rendszerek, emberierőforrás-áramlás és-fejlesztés, teljesítménymenedzsment, ösztönzésmenedzsment, személyügyi, munkaügyi, humánigazgatási tevékenységek és szolgáltatások.

- a szakmai gyakorlatra a felsőoktatási intézmények által biztosított időt messze nem tartották elégségesnek (1 átlag);
- a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók többségét – hiányos szakmai felkészültségük miatt – nem tudták kiegészítő munkaerőként foglalkoztatni (1 átlag);
- szervezetük nem szívesen vállalta volna fel a hallgatók által elkövetett hibákat, a károkozást, az esetleges munkahelyi baleseteket, és/vagy az információkiáramlás veszélyét (1 átlag);
- szervezetünk nem látta értelmét és konkrét hasznát a szakmai gyakorlat megtartásának (1 átlag);
- szervezetünk gyakran nem tudta érdemi feladatokkal ellátni a szakmai gyakorlatra érkezőket (1 átlag).

A felsorolásból egyértelműen kiderül, hogy a szakmai gyakorlatok megtartásának mellőzését az érdekelt szervezetek jórészt olyan objektív okokkal magyarázták, amelyek a kérdéses hivatalok hatáskörén kívülre estek, vagy helyzetükből adódóan azokon nem, esetleg csak nagy nehézségek árán tudtak volna változtatni. Ebből adódóan következetesen elutasították azokat a felvetéseket, amelyek a feladatellátáshoz való pozitív hozzáállásukat, elkötelezettségüket valamilyen formában kérdéseessé tehetné volna.

A felmérésben résztvevő szervezetek – a korábban bemutatott felsőoktatási intézmények hallgatói közül – éves átlagban – lehetőségeik és a beérkezett megkeresések függvényében –, *eltérő számú hallgatót fogadtak szakmai gyakorlaton*. A Nemzeti Közszolgálati Egyetemről általában egy-két főt (14%), három-öt főt (28%) és 20 fő feletti létszámot (42,9%) foglalkoztattak. A hazai egyetemekről egy-két főt (28,6%), tizenegy-tizenöt főt (42,9%) és tizenhat-húsz főt (28,6%) kapcsolnak a folyamatba. A hazai főiskolákról egy-két főt (16%), három-öt főt (50%) és hat-tíz főt (16,7%) láttak szívesen. Külföldi felsőoktatási intézményekből – ahogy korábban már jeleztük – eddig egyetlen központi közigazgatási szervezet sem fogadott hallgatókat. A beérkezett adatokból az derült ki, hogy a szervezeteknél szakmai gyakorlaton részt vettek többsége az NKE hallgatói közül került ki.

A szakmai gyakorlatok hatékonyságát és a közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségét nagymértékben befolyásolta az, hogy *milyen formában történt meg a feladat teljesítése*. Jellemző módon egyrészt a lebonyolítás formája, másrészt annak módszere és tartalma, harmadrészt pedig a munkaidő beosztása alapján vizsgáltuk meg ezt a kérdést. A kutatás vonatkozó eredményei az 5. ábrából ismerhetők meg.



5. számú ábra A szakmai gyakorlat lebonyolítási formájáról kialakított kép a szervezetek hivatalos állásfoglalása (n=7) és az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=47)  
(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A szervezeti és az egyéni megnyilvánulások összevetéséből az derült ki, hogy a *szakmai gyakorlat lebonyolításának formáját* alapul véve a szervezetek (85,70%), valamint az kormánytisztviselők (68,1%) zöme is az összevont, egybefüggő megrendezést részesítette előnyben, mégpedig a heti bontás szerinti megoldással szemben. Ehhez hasonlóan szavaztak a minisztériumok (100%), a központi hivatalok (75%), a nők (60,6%), a férfiak (85,7%), a beosztottak (72,4%), a középvezetők (62,5%) és a felső vezetők (50%) is.

A munkaidőbeosztás szerinti két lehetőség választásánál már nem alakult ki ilyen egységes kép. Amíg a szervezetek jóval nagyobb arányban a részmunkaidőben teljesítendő szakmai gyakorlatot részesítették előnyben (71,4%), a teljes munkaidős foglalkoztatással szemben (28,6%), addig az egyénileg nyilatkozók közel fele-fele (50%-49,6%) voksolt egyik, vagy másik lehetőségre. A minisztériumok egyöntetűen a részmunkaidő mellett (100%) álltak ki, ugyanakkor a központi hivatalok a rész és a teljes munkaidőt fele-fele (50%-50%) arányban tartották jó megoldásnak. A nők és a férfiak véleménye is megoszlott a két lehetőség között (nők részmunkaidő 54,5%, teljes munkaidő 51,4%; férfiak részmunkaidő 42,9%, teljes munkaidő 38,5%). Ugyanakkor a beosztottak közül kevesebben szavaztak a részmunkaidőre (42,9%), mint a teljes idejű foglalkoztatásra (53,3%).

A szakmai gyakorlat módszertanát, tartalmát érintő alternatív megoldások közül a szervezeti szinten nyilatkozók a konkrét álláshelyhez/munkakörhöz igazított formát tartották inkább üdvöztetőnek (71,4%) a szakmai modulokra, szakfeladatokra bontott metodikával szemben (28,6%). Az kormánytisztviselők a felkínált két lehetőség közül egyiket sem jelölték meg markánsan, ugyanis mind a kettőt alkalmasnak tartották a feladat teljesítésére (66,7%, 61,2%). Amíg a minisztériumok egyező arányban mondtak igen a tárgyalt két megoldásra (33,3%, 33,3%), addig a központi hivatalok messze az álláshelyhez/munkakörhöz igazított módszer és tartalom mellett szálltak síkra (100%), a szakmai modulok, szakfeladatok szerinti megvalósítással szemben (25%). A női és a férfi kérdőívkitöltők is közel egyező nagyságrendben választották az álláshelyhez/munkakörhöz, illetve a szakmai modulokhoz igazított metodikát (nők: 70,6%, 65,7%; férfiak: 57,1%, 50,0%). A beosztottak között az álláshelyhez/munkakörhöz kapcsolódó megoldás volt az elfogadottabb (63,3%, 46,7%), a középvezetőknél a szakmai modulok szerinti gyakorlat élvezte az elsőbbséget (88,2%, 75%), a felső vezetők véleménye viszont megoszlott a felkínált lehetőségek között (50%, 50%). Ez esetben is egyértelművé vált, hogy az álláspontok között jelentős nézet- és megoldásban mutatkozó különbségek fedezhetők fel. Nagyon fontos lenne, hogy a szakmai szervezetek és a felsőoktatási intézmények konszenzusos megoldásra jussanak a tekintetben, hogy a szakmai gyakorlatokat milyen formában, metodikával és szakmai tartalommal a legcélravezetőbb megtartaniuk.

A közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségével kapcsolatban lényeges kérdésnek számít az is, hogy *milyen képzési rendben* célszerű a szakmai gyakorlatot megszervezni és lebonyolítani. A szervezetek állásfoglalását és az kormánytisztviselők egyéni véleményét összehasonlítva e

felvetés kapcsán két fő irány bontakozott ki. A szervezetek többsége vagy a duális képzés bevezetését (33,3%), vagy a közigazgatási szervezetnél kötelezően teljesítendő szakmai gyakorlatot tartotta a legkézenfekvőbb megoldásnak (33,3%). A tisztviselők közül is a többség a duális képzést gondolta követésre érdemesnek (44%). Ezzel egyezően nyilatkoztak a minisztériumok (66%), a nők (49%), a beosztott munkatársak (48%) és a középvezetők (41%) is. A tisztviselők következő csoportja a szervezeteknél teljesítendő kötelező gyakorlat megtartása mellett szállt síkra (24%), csakúgy, mint a férfiak (27%), a felső vezetők (100%), továbbá a minisztériumok (33,3%) és a központi hivatalok (33,3%). Viszonylag kevés támogató szavazatot kapott a felsőoktatási intézményeken belüli kötelezően teljesítendő gyakorlat, a korábban abszolvált szakmai és képzési jellegű opcionális tevékenységek elszámolását biztosító megoldás, valamint a hallgatók döntésszabadságának érvényesítésére irányuló azon szándék, amely szerint a hallgató szabadon dönthetné el, hogy részt kíván-e venni a szakmai gyakorlaton, vagy sem. Ez esetben egy olyan eldöntendő kérdéssel állunk szemben, amely szorosan összefügg a felsőoktatás fejlesztésével, a gyakorlatorientált képzés megvalósításával. A duális képzés egységes rendszerbe foglalja a jelenleg részben külön kezelt felsőoktatási képzést és a szakmai gyakorlatot. Mint korábban láttuk, szoros együttműködésről az esetek többségénél nem beszélhetünk akkor, amikor a hallgatók jelentős része maga kereste meg a szakmai szervezeteket és azok együttműködési megállapodás (tervezés, egyeztetett program, közösen kontrolált teljesítés) nélkül is fogadták őket. A szakpolitikának kell megfelelő választ adnia arra, hogy a duális formát a közigazgatásban és a hozzá kapcsolódó felsőoktatási intézményekben be lehet-e, illetve érdemes-e bevezetni. (Lásd: a H3 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.)

Eldöntendő kérdésnek látszik továbbá az is, hogy a szakmai gyakorlatra érkező hallgatókat *mikor fogadják legszívesebben* az érintett szervezetek. Az általunk félkínált válaszlehetőségek közül a szervezeti és az egyéni véleményalkotók hasonló sorrendet alakítottak ki. Legtöbben arra szavaztak, hogy egész évben kellene fogadni a szakmai gyakorlatra érkezőket. (Szervezetek összesen: 57,10%; minisztériumok 66,7%, központi hivatalok 50%. Egyének összesen: 48%; nők 46%, férfiak 53%, felső vezetők 100%, középvezetők 41%, beosztottak 32%.) A következő csoport a szorgalmi időszakon kívüli megtartás mellett foglalt állást. (Szervezetek összesen: 28,6%; minisztériumok 33%, központi hivatalok 25%. Egyének összesen: 30%, nők 34%, férfiak 20%, felső vezetők 0%, középvezetők 24%, beosztottak 48%.) Ettől eltérően a harmadik kör a felsőoktatás szorgalmi időszakát vélte a legmegfelelőbbnek. (Szervezetek összesen: 14,3%; minisztériumok 0%, központi hivatalok 25%. Egyének

összesen: 10%; nők 9%, férfiak 13%, felső vezetők 0%, középvezetők 6%, beosztottak 13%.) A negyedik válaszlehetőséget – a munkatársak terheinek csökkentésére alkalmas szezonális időszakot – már csak az egyénileg nyilatkozók közül jelölték meg. (Egyének összesen: 12%; nők 11%, férfiak 13%, felső vezetők 0%, középvezetők 24%, beosztottak 48%.) A feltárt véleménykülönbségek egyrészt magyarázhatók az eltérő szervezeti és egyéni érdekekkel, sajátosságokkal, lehetőségekkel, a szervezetek közötti, illetve az azokon belül elfoglalt pozíciókkal és – egyebek mellett – az elvégzendő szakmai feladatok jellegével, nagyságrendjével, tartalmával, a munkaköri hierarchián belüli pozícióval is.

A kutatás következő blokkjában azokkal a *feltételekkel foglalkoztunk*, amelyek kialakításához és biztosításához a szakmai *gyakorlatok szervezését és megtartását célszerű kötni*, továbbá amelyeket érdemes – ha mód nyílik rá – hiánytalanul betartani. A felkínált válaszlehetőségek olyan szükséges, egyben optimálisnak is tekinthető megoldásokat foglaltak csokorba, amelyek *a jól és hatékonyan működtetett szakmai gyakorlatoknál nélkülözhetetlenek*. Ezeket a vizsgálati eredményeket a 6. ábra mutatja be. A szervezeti állásfoglalásokat és az egyéni véleményeket összehasonlítva kiderült, hogy az első hét felvetéssel „teljes mértékben”, illetve „szinte teljes mértékben” egyetértettek a válaszadók. A szervezeti állásfoglalások – négy kivétellel – erősebb átlagértékeket mutattak, mint az egyének által jelzettek.

A szervezetek részéről „teljes mértékben” elfogadták<sup>10</sup>, hogy a szakmai gyakorlat:

- az arra érdemes hallgatók számára biztosítson belépési lehetőséget a közigazgatásba, egyben legyen jó referencia is a résztvevők későbbi munkavállaláshoz, karrierépítéséhez. (szervezetek összesen: 4 átlag; minisztériumok 4, központi hivatalok 4 átlag. Egyének összesen: 3,66 átlag; nők 3,74, férfiak 3,46, beosztottak 3,58, középvezetők 3,76, felső vezetők 4 átlag.) Ezzel a feltétellel a beosztottak értettek legkevésbé egyet.
- alkalmas legyen a valódi munkatapasztalat megszerzésére azáltal, hogy a hallgatók felelősségteljes, a felkészültségüknek megfelelő feladatokat kapnak. (Szervezetek összesen: 4 átlag; minisztériumok 4, központi hivatalok 4 átlag. Egyének összesen: 3,78 átlag; nők 3,82, férfiak 3,66, beosztottak 3,8, középvezetők 3,7, felső vezetők 4 átlag.)

---

<sup>10</sup> Zárójelben közreadtuk a szervezeti és az egyéni alapsokaságok összesített átlagát, majd a szervezeti és az egyéni változók átlagát.

- megvalósításakor a szervezet egészének egyenrangú partnerként, pozitívan, segítőtől kell a szakmai gyakorlatos hallgatóhoz állnia. (Szervezetek összesen: 4 átlag; minisztériumok 4, központi hivatalok 4 átlag. Egyének összesen: 3,72 átlag; nők 3,6, férfiak 3,77, beosztottak 3,58, középvezetők 3,72, felső vezetők átlag.)
- lebonyolításakor a gyakorlati hely részéről konzulenszt, mentort kell biztosítani a hallgatók vezetéséhez, támogatásához. (Szervezetek összesen: 3,71 átlag; minisztériumok 4, központi hivatalok 3,5 átlag. Egyének összesen: 3,7 átlag; nők 3,82, férfiak 3,4, beosztottak 3,64, középvezetők 3,76, felső vezetők 4 átlag.) Ennek a feltételnek a fontosságát a férfiak nem tartották olyan meghatározónak, mint a válaszadók többsége. (Lásd: a H2 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.)



6. számú ábra: A szakmai gyakorlat megtartását befolyásoló feltételek megoszlása a szervezetek hivatalos állásfoglalása (n=7) és az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=50)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

- olyan folyamatos tevékenység legyen, amely szerves részét alkotja a felsőoktatási képzésnek, és amely azzal időben összeegyeztethető. (Szervezetek összesen: 3,71 átlag; minisztériumok 3,33, központi hivatalok 3,75 átlag. Egyének összesen: 3,64 átlag; nők 3,68, férfiak 3,73, beosztottak 3,58, középvezetők 3,7, felső vezetők 4 átlag.) A jelzett feltétel megvalósítását a felső vezetők „teljes mértékben” támogatták, ugyanakkor a minisztériumok mindössze az „átlagosan fontos” sávot jelölték meg.
- olyan feladatellátás legyen, ahol a hallgatók rendszeres és jól strukturált visszajelzéseket kapnak mentoraiktól, vezetőiktől, konzulenseiktől teljesítményükről, fejlődésükről, a velük szembeni elvárásokról, esetlegesen elkövetett hibáikról, teljes munkavégzésükről. (Szervezetek összesen: 3,57 átlag; minisztériumok 3,33, központi hivatalok 3,75, átlag. Egyének összesen: 3,78 átlag; nők 3,8, férfiak 3,73, beosztottak 3,8, középvezetők 3,7, felső vezetők 4 átlag.) Ezt a feltételt leginkább a felső vezetők, legkevésbé ismételtén a minisztériumok támogatták.
- az érdekelt felek együttműködése alapján tervezett, kontrolált, a felsőoktatási képzés és a szakmai munkavégzés céljaihoz igazított, az elvárható eredményeket teljesítő folyamat legyen. (Szervezetek összesen: 3,57 átlag; minisztériumok 3,33, központi hivatalok 3,75 átlag. Egyének összesen: 3,6 átlag; nők 3,62, férfiak 3,53, beosztottak 3,54, középvezetők 3,64, felső vezetők 4 átlag.) Ezzel a feltétellel is leginkább a felső vezetők, legkevésbé pedig a minisztériumok értettek egyet.

A szakmai gyakorlat megtartásához szükséges feltételek közül az utolsó hármat a válaszadók, némileg leértékelve, már csak „átlagosan”, illetve „kevésbé” fontosnak gondolták. Arról a feltételről, mely szerint a közigazgatási szervezeteknek és a felsőoktatási intézményeknek kölcsönösen tájékoztatniuk kell egymást a szakmai gyakorlat tapasztalatairól, hasznáról, a képzésre, illetve a hivatali munkára kifejtett hatásáról az egyénileg véleményt formálók, a férfiak és a vezetők összeségében kedvezőbben nyilatkoztak, mint a szervezetek együttesen.



(Szervezetek összesen: 3,29 átlag; minisztériumok 3, központi hivatalok 3,5 átlag. Egyének összesen: 3,52 átlag; nők 3,48, férfiak 3,66, beosztottak 3,38, középvezetők 3,76, felső vezetők 4 átlag.) A kutatásban közreműködő szervezetek az „átlagosan” fontosak közé sorolták azt a feltételt, mely szerint a közigazgatási szervezeteknek a képző intézményektől információt kell kapniuk a gyakorlaton résztvevő hallgatók aktuális szakmai- és kiegészítő tudásáról, azokról a feladatokról, készségekről, képességekről, amelyeket a hallgatóknak meg kellene ismerniük. (Szervezetek összesen: 3,29 átlag; minisztériumok 2,67, központi hivatalok 3,75 átlag. Egyének összesen: 3,52 átlag; nők 3,51, férfiak 3,46, beosztottak 3,41, középvezetők 3,58, felső vezetők 4 átlag.) Ez esetben a pozitív kivételt a felső vezetők véleménye jelentette. Az utolsóként szereplő feltétellel, mégpedig azzal, hogy a szakmai gyakorlat egyúttal kereseti lehetőség is legyen a résztvevő hallgatók számára, a szervezetek, de az egyénileg nyilatkozók is „kevésbé” értékelték egyet. (Szervezetek összesen: 2,57 átlag; minisztériumok 1,33, központi hivatalok 3,5 átlag. Egyének összesen: 2,94 átlag; nők 2,4, férfiak 3,5, beosztottak 2,93, középvezetők 2,88, felső vezetők 3,5 átlag átlag.) Ettől a többségi véleményt megjelenítő átlagnál a központi hivatalok és a felső vezetők magasabb értéket alakítottak ki.

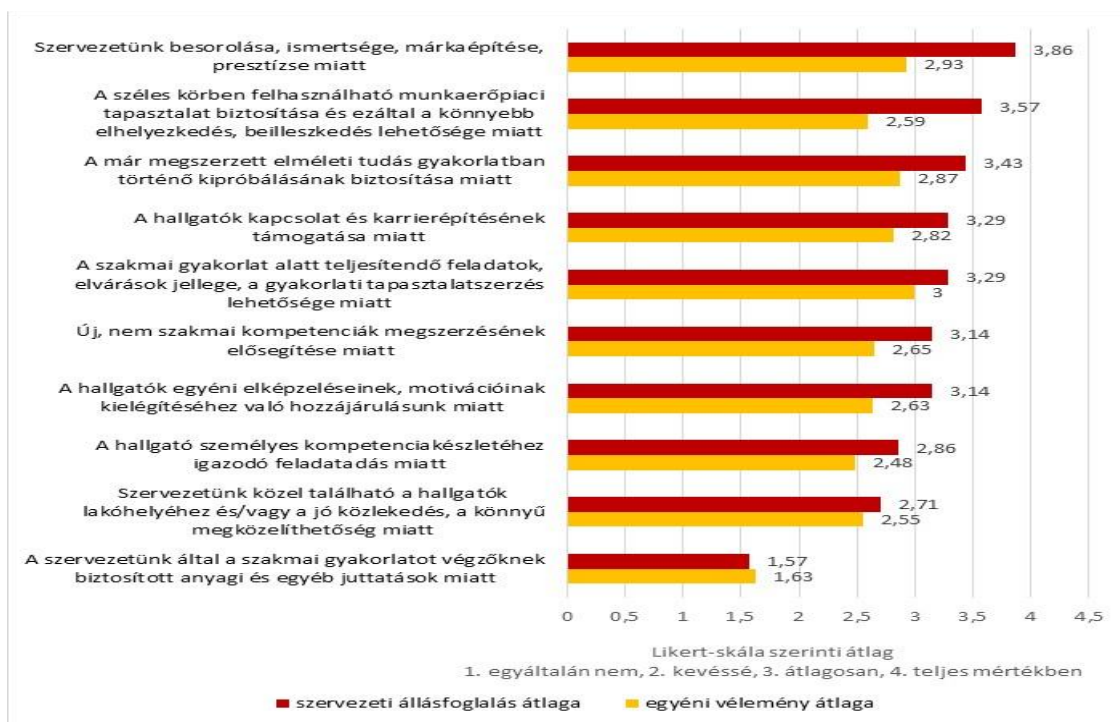
A szakmai gyakorlatok sikeres megtartásához általánosan szükséges feltételek meghatározó hányadát tehát erős támogatottsággal a felmérésben közreműködők elfogadták. Az így kialakított kedvező és a jövő szempontjából előremutató képet némileg árnyalja, hogy az együttműködő felek a kölcsönös tájékoztatását, tájékozódását, az információmegosztást kevésbé gondolták jelentőséggel bíró sikertényezőnek. (Lásd: a H3 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.)

A központi közigazgatás szervezetei szerint *a szakmai gyakorlatokon való részvételt* jellemzően a hallgatók (85,70%), kisebb részben a felsőoktatási intézményekben működő karrierirodák *kezdeményezték*, mozdították elő, szervezték le (14,30%). Az egyéb felkínált lehetőségekkel (pl. intézményi, kari közreműködés, végzett hallgatók, ismerősök, oktatók közbenjárása, segítsége) a szervezetek nem találkoztak. A minisztériumokat kizárólag a hallgatók keresték meg (100%), míg a központi hivatalokhoz a hallgatók kezdeményezésén túl (75%) a karrierirodák segítségével találtak utat (25%) az érdekeltek. Ezek az adatok arra engednek következtetni, hogy az esetek többségénél a szervezetek és a felsőoktatási intézmények közötti együttműködés inkább formálisnak tekinthető, mintsem tényleges tartalommal bíró, szoros és kölcsönös kapcsolaton alapuló. Az okokat keresve az derült ki, hogy a szervezetek szerint a felsőoktatási intézmények általában nem tudták figyelembe venni a hallgatók egyéni elvárásait,

lehetőségeit, körülményeit (85,7%), továbbá a felsőoktatási intézmények és a szakmai szervezetek közötti kapcsolat hiánya, vagy annak formális volta miatt – ahogy azt az imént is jeleztük – léptek fel a hallgatók kezdeményezően. A minisztériumoknál az együttműködés zavaaraival (100%), a központi hivataloknál pedig a hallgatók elvárásainak figyelmen kívül hagyásával magyarázták a kialakult helyzetet (100%). A megismert értékek és azok megoszlása ismételten megerősítette azt a korábbi észrevételünket, hogy a minisztériumok és a felsőoktatási intézmények együttműködése nem tekinthető zavartalannak, zökkenőmentesnek. (Lásd: a H3 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.)

Ezt követően fontosnak tartottuk megnézni, hogy a központi közigazgatás szervezetei és az ott dolgozók szerint *miért pont őket választották a szakmai gyakorlatra bejelentkezett hallgatók*. Amennyiben először a szervezeti állásfoglalásokat és az egyéni véleményeket összevetjük, a 7. ábrából kiderül, hogy az álláspontok – néhány kivételtől eltekintve – inkább távolabb, mint sem közelebb álltak egymáshoz. Az is látszik, hogy a szervezeti állásfoglalások minden esetben magasabb átlagértéket mutattak, mint az kormánytisztviselők véleményei.

A szervezeti állásfoglalásokat kiindulási alapként kezelve – szerintük – a hallgatók mindenekelőtt azért választották őket, mert a közigazgatáson belüli besorolásukat, ismertségüket, presztízsüket és márkaépítésüket szinte „teljes mértékben” vonzónak találták. (Szervezetek összesen: 3,86 átlag; minisztériumok 4, központi hivatalok 3,75 átlag.) Az kormánytisztviselők ezzel szemben csak „átlagosra” értékelték az iménti tényezőket a szerepét. (Egyének összesen: 2,93 átlag; nők 3, férfiak 2,78, beosztottak 2,9, középvezetők 2,53, felső vezetők 4 átlag.) A nagy kérdés ez esetben az, hogy a szervezetek és az ott dolgozók véleménye munkahelyük megítéléséről, milyen mértékben és mennyiben egyezik meg a szakmai gyakorlatra jelentkező hallgatókéval. Ezt a dilemmát természetesen a kérdéskörbe tartozó további felvetésekkel kapcsolatban is célszerű figyelembe venni.



7. számú ábra: A szakmai gyakorlat helyválasztásának indokai a szervezetek hivatalos állásfoglalása (n=7) és az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=47)  
(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A következő helyre, még mindig szinte „teljes mértékű” egyetértést jelezve a szervezetek úgy gondolták, hogy a széles körben felhasználható munkaerőpiaci tapasztalataiknak és ebből adódóan a könnyebb elhelyezkedés, beilleszkedés lehetőségének esetleges reménye okán választották őket a hallgatók. (Szervezetek összesen: 3,57 átlag; minisztériumok 3,57, központi hivatalok 3,67 átlag.) Az egyénileg válaszolók az „átlagos” szintet épp, hogy súrolva, a szervezeteknél hátrébb sorolták ezt a szempontot. (Egyének összesen: 2,59 átlag; nők 2,63, férfiak 2,5, beosztottak 2,56, középvezetők 2,53, felső vezetők 3,5 átlag.)

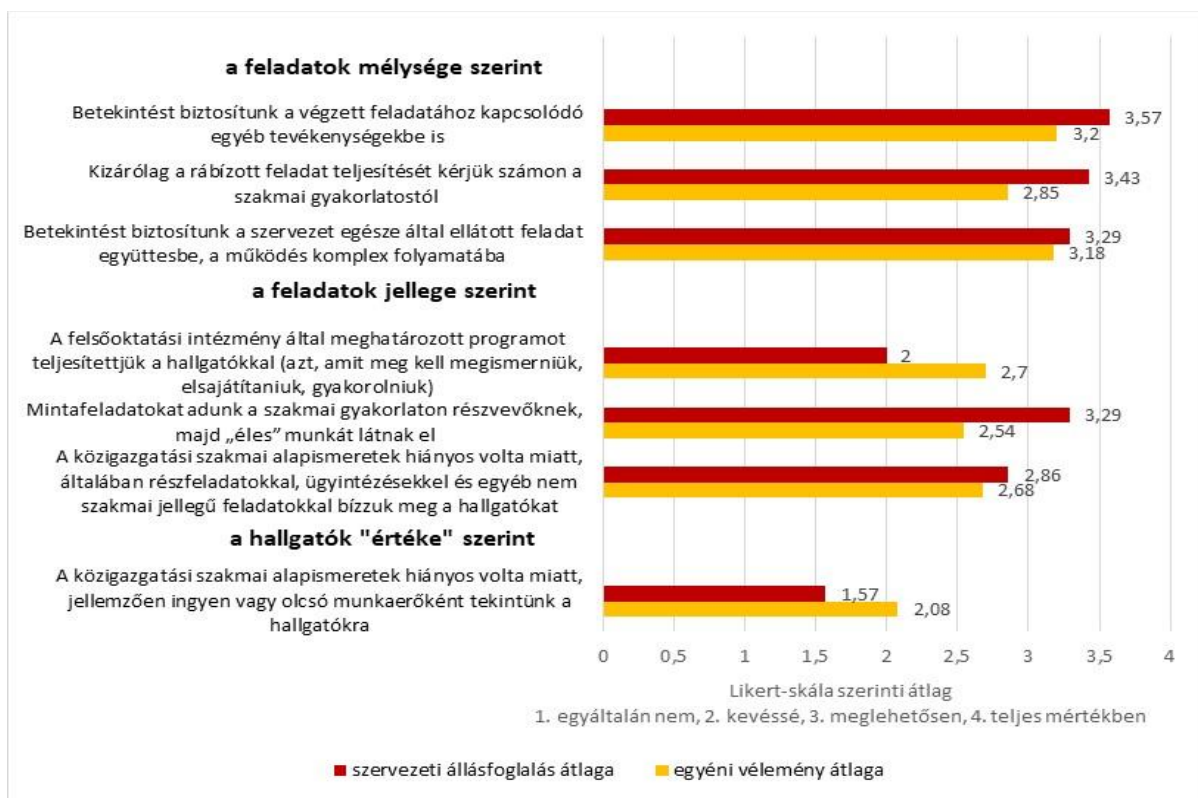
A szervezetek szerint a hallgatók a már megszerzett elméleti tudásukat a gyakorlatban náluk tudták a leginkább kipróbálni. (Szervezetek összesen: 3,43 átlag; minisztériumok 3,43, központi hivatal 3,33 átlag.) A tisztviselők ez esetben is alacsonyabbra, az „átlagos” elfogadást megközelítőre értékelték ezt a válaszlehetőséget. (Egyének összesen: 2,87 átlag; nők 2,87, férfiak 2,85, beosztottak 2,86, középvezetők 2,8, felső vezetők 3,5 átlag.) A negyedik legtöbb szavazatot a szervezetektől „átlagosnak” tartott megfeleléssel, az a felvetés kapta, amely szerint a hallgatók a kapcsolat és a karrierépítés támogatását remélve választották őket. (Szervezetek összesen: 3,29 átlag; minisztériumok 3,29, központi hivatalok 3,33 átlag.) Ez esetben az

kormánytisztviselők a szervezetekével közel azonos véleményen voltak. (Egyének összesen: 2,82 átlag; nők 2,87, férfiak 2,7, beosztottak 2,7, középvezetők 3,06%, felső vezetők 3 átlag.) A harmadik ranghelyre sorolt felvetéssel szoros összefüggésben, azzal átfedő tartalommal és „átlagos” elfogadással, a szervezetek meglátása szerint a hallgatók a szakmai gyakorlat alatt teljesítendő feladatok és elvárások jellege, valamint a gyakorlati tapasztalatszerzés lehetősége miatt voksoltak rájuk. (Szervezetek összesen: 3,29 átlag; minisztériumok 3,29, központi hivatalok 3 átlag.) Az egyéni vélemények ez esetben majdnem megegyeztek a szervezeti állásfoglalásokkal. (Egyének összesen: 3 átlag; nők 2,81, férfiak 3,42, beosztottak 2,9, középvezetők 3,13, felső vezetők 3,5 átlag.) A következő két válaszlehetőséget egyező átlagértékkel sorolták be a szervezetek. (Szervezetek összesen: 3,14-3,14 átlag; minisztériumok 3,14-3,14, központi hivatalok 3-3 átlag.) Szerintük a hallgatókat az is vonzhatta, hogy újnak számító, nem szakmai kompetenciák megszerzéséhez nyújthatnak számukra segítséget, továbbá egyéni elképzeléseik, és motivációik kielégítésében is jó eséllyel működhetnek közre. A tisztviselők az „átlagos” elfogadásnál alacsonyabbra értékelték ezt a két felvetést. (Egyének összesen: 2,65-2,63 átlag; nők 2,69-2,66, férfiak 2,57-2,57, beosztottak 2,63-2,5, középvezetők 2,6-2,8, felső vezetők 3,5 átlag.)

Az utolsó három állítással a szervezetek „kevésbé” értettek egyet. Először is nem gondolták azt, hogy azért választották őket, mert olyan feladatokat tudtak adni a hallgatóknak, amelyek alkalmasak lettek volna személyes kompetenciakészletük fejlesztésére. (Szervezetek összesen: 2,86 átlag; minisztériumok 2,86, központi hivatalok 2,33 átlag.) A tisztviselők még ennél is kedvezőtlenebbül nyilatkoztak. (Egyének összesen: 2,48 átlag; nők 2,48, férfiak 2,5, beosztottak 2,53, középvezetők 2,33, felső vezetők 3 átlag.) (Lásd: a H1 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.) Másodszor a szervezetek azt sem tartották valószínűnek, hogy a munkahely közelsége, és/vagy az utazási körülmények kedvező volta motiválta a hallgatókat a szakmai gyakorlati hely kiválasztásában. (Szervezetek összesen: 2,71 átlag; minisztériumok 2,71, központi hivatal 2,33 átlag.) A felmérésben részt vett egyéni véleményalkotók hasonlóan vélekedtek. (Egyének összesen: 2,55 átlag; nők 2,69, férfiak 2,57, beosztottak 2,63, középvezetők 2,33, felső vezetők 3 átlag.) Harmadszor arról is megvoltak győződve, hogy nem azért választották őket, mert a szakmai gyakorlatot végző hallgatóknak anyagi és egyéb, nem anyagi jellegű juttatásokat biztosítottak. (Szervezetek összesen: 1,57 átlag; minisztériumok 1,57, központi hivatalok 1,33 átlag.) Az kormánytisztviselők ez esetben is egyet értettek a szervezetek részéről nyilatkozókkal. (Egyének összesen: 1,63 átlag; nők 2,87, férfiak 2,71, beosztottak 1,76, középvezetők 1,20, felső vezetők 3 átlag.)

A szakmai gyakorlatok haszna, eredményessége szempontjából fontos kérdésnek számít, hogy az együttműködő felek, a program szervezői *milyen jellegű és mélységű tevékenységeket végeztek a résztvevőkkel*. Az egyes válaszlehetőségekre – az általánosnak nevezhető tendenciával egyezve – ekkor is a szervezetek nevében nyilatkozók magasabb átlagértékű válaszokat adtak, mint az egyénileg megnyilvánulók.

A kérdésre adott válaszok megoszlása alapján arra tudunk következtetni, hogy a szervezetek három problémamegközelítési forma szerint tettek eleget a feladatnak és az információátadásnak. Az első csoportba azok a szervezetek sorolhatók, ahol a szakmai gyakorlatra érkező hallgatókat a számukra meghatározott konkrét feladatokon túli, azokhoz kapcsolódó egyéb tevékenységekkel is megkívánták ismertetni. (Szervezetek összesen: 3,57 átlag; minisztériumok 3,67, központi hivatalok 3,5 átlag. Egyének összesen: 3,2 átlag; nők 3,27, férfiak 3,06, beosztottak 3,13, középvezetők 2,87, felső vezetők 3 átlag.) Amennyiben ismételen a szervezeti állásfoglalásokhoz kötődő eredményeket tekintjük kiindulási alapként, akkor azt tapasztaljuk, hogy ez a megoldás nyert leginkább elfogadást, illetve teret. A tisztviselők a közel „teljes mértékű” értékelésnél alacsonyabbra sorolták ezt a gyakorlatot. A második csoportba osztható szervezetek inkább a szervezeti működés komplex folyamatát, a feladatrendszer átfogó ismeretét helyezték a szakmai gyakorlat középpontjába. (Szervezetek összesen: 3,29 átlag; minisztériumok 3,67, központi hivatalok 3 átlag. Egyének összesen: 3,18 átlag; nők 3,15, férfiak 3,26, beosztottak 3,06, középvezetők 3,43, felső vezetők 3 átlag.) A harmadik körbe azok a szervezetek kerültek, ahol kizárólag a hallgatókra bízott feladatok teljesítését kérték számon az érintettektől. (Szervezetek összesen: 3,43 átlag; minisztériumok 3,67, központi hivatalok 3,5 átlag. Egyének összesen: 2,85 átlag; nők 2,87, férfiak 2,8, beosztottak 2,83, középvezetők 2,93, felső vezetők 2,5 átlag.) A bemutatott átlagokból egyértelművé vált, hogy ez a megoldás közel azonos népszerűségnek örvendett, mit az elsőként jelzett gyakorlat. (A részleteket a 8. ábra mutatja be.)



8. számú ábra: A szakmai gyakorlatokon elvégzett tevékenységek mélységére és jellegére vonatkozó vélemények megoszlása a szervezetek hivatalos állásfoglalása (n=7) és az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=48)  
(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A szakmai gyakorlatokon elvégzett *feladatok jellegével* kapcsolatban felvetett válaszlehetőségek közül a szervezetek azt a megoldást részesítették előnyben, amikor a hallgatókat fokozatosan vezették be a tevékenység sűrűjébe. Először mintafeladatokat kellett megoldaniuk, majd ezek után tértek rá az adott álláshelyhez/munkakörhöz kötődő konkrét munkák teljesítésére. (Szervezetek összesen: 3,29 átlag; minisztériumok 3,29, központi hivatalok 3,25 átlag. Egyének összesen: 2,54 átlag; nők 2,54, férfiak 2,53, beosztottak 2,53, középvezetők 2,50, felső vezetők 3 átlag.) A beérkező adatokból nehéz eldönteni, hogy a hallgatók által megszerzett közigazgatási alapismeretek hiányos volta, a szervezetek által elvártnál alacsonyabb szintje, vagy esetleg más tényezők miatt csak részfeladatokkal, illetve egyéb, nem kimondottan szakmai jellegű tevékenységekkel bízták meg a szakmai gyakorlatra érkezőket. A válaszok megoszlásából azt lehet látni, hogy nyilván voltak olyan szervezetek, ahol kihasználták minden lehetőséget, és ennek megfelelően kellő mélységű szakmai jellegű feladatokkal bízták meg a hallgatókat, illetve lehettek olyanok is, ahol az ismerethiányra vagy

egyéb okokra hivatkozva, a rendelkezésre álló idő „kitöltésére” helyezték a fő hangsúlyt. (Szervezetek összesen: 2,86 átlag; minisztériumok 2,67, központi hivatalok 3 átlag. Egyének összesen: 2,68 átlag; nők 2,75, férfiak 2,58, beosztottak 2,56, középvezetők 2,876, felső vezetők 3 átlag.) Az ábrán szereplő információk ismételten megerősítették azt a korábban már leírt következtetésünket, amely szerint a központi közigazgatási szervezetek és a felsőoktatási intézmények együttműködése közel sem tekinthető felhőtlennek. Ugyanis a válaszadók meghatározó hányada általában „kevésbé” értett egyet azzal a felvetéssel, hogy a szakmai gyakorlatokon a felsőoktatási intézmények által meghatározott programot teljesítették volna a hallgatókkal. Konkrétan azt, amit meg kellett ismerniük, el kellett sajátítaniuk és be kellett gyakorolniuk. (Szervezetek összesen: 2 átlag; minisztériumok 1,33, központi hivatalok 2,5 átlag. Egyének összesen: 2,7 átlag; nők 2,63, férfiak 2,86, beosztottak 2,75, középvezetők 2,75, felső vezetők 2 átlag.) Az összképet némileg árnyalta, hogy a szervezeti állásfoglalásokhoz képest – melyet a minisztériumokból érkező adatok rontottak le – az egyéni vélemények magasabb átlagot értek el. (Lásd: a H3 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.)

A szakmai gyakorlaton résztvevő *hallgatók munkaerőértékét* firtató felvetést, amely szerint a közigazgatási szakmai alapismeretek hiányai miatt, jellemzően ingyen vagy olcsó munkaerőként tekintettek a programban résztvevőkre, a válaszadók túlnyomó többsége elvetette, „egyáltalán nem” vagy csak „kevésbé” értett egyet. (Szervezetek összesen: 1,57 átlag; minisztériumok 1, központi hivatalok 2 átlag. Egyének összesen: 2,08 átlag; nők 1,96, férfiak 2,33, beosztottak 1,9, középvezetők 2,31, felső vezetők 2,5 átlag.)

Az eddigieken túl, kiemelten foglalkoztunk a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók *mentori támogatásának kérdéskörével*. Mindenekelőtt fel kellett mérnünk, hogy a központi közigazgatás szervezetei milyen arányban tudtak mentort, vagy egyéb segítséget (konzulenszt) biztosítani a szakmai gyakorlatosok mellé. A kérdésre választ adó kormánytisztviselők nagyobbik hányada (43,8%) azt jelezte vissza, hogy szervezetük erre a feladatra mentort nem biztosított, de egy vagy több kollégát (konzulenszt) megbíztak a résztvevők aktív segítségével, fejlődésük és beilleszkedésük előmozdításával (nők 48%, férfiak 33%, beosztottak 35%, középvezetők 63%, felső vezetők 0%). A jelzettnél alig kisebb csoportot tettek ki azok (41,7%), akik egyértelműen jelezték, hogy szervezetük akart és tudott is mentort biztosítani a hallgatók támogatásához (nők 39%, férfiak 47%, beosztottak 45%, középvezetők 31%, felső vezetők 50%). Ugyanakkor kevés válaszadó számolt be arról, hogy szervezetüknél nem tudtak a

szakmai gyakorlatosok segítéséhez sem mentort, sem konzulenszt rendelni (14,6%) (nők 12%, férfiak 20%, beosztottak 20%, középvezetők 6%, felső vezetők 50%).

Azok a szervezetek, ahol nem okozott gondot a mentorok biztosítása, majdnem egyöntetűen arról számoltak be, hogy a szakmai gyakorlaton résztvevők „teljes mértékben” (61,5%), vagy „átlagos” szinten (38,5%), de *alapvetően meg voltak elégedve a mentorok tevékenységével*. A nőkhöz képest (teljes elégedettség 53,6%, általános elégedettség 46,4%) a férfiak kedvezőbben megítélt mentori munkáról számoltak be (teljes elégedettség 81,8%, általános elégedettség 18,2%). A felső vezetők maximális megelégedésről adtak visszajelzést (teljes elégedettség 100%), és a középvezetőknél is abszolút pozitív kép rajzolódott ki (teljes elégedettség 71,4%, általános elégedettség 28,6%). A beosztottak körében viszont ezeknél alacsonyabb szintre esett vissza a mentorok tevékenységének megítélése (teljes elégedettség 58,3%, általános elégedettség 41,7%). Mindent egybevetve egyértelműen megállapítható, hogy a mentorok munkájára nagy szükség volt a szakmai gyakorlatok sikeres lebonyolításához, amelynek a feladattal megbízottak a válaszadók szerint – az elvárásokra tekintettel - jellemzően eleget is tettek.

Ahogy korábban jeleztük, voltak olyan szervezetek, ahol nem rendeltek a szakmai gyakorlatra érkezők mellé mentorokat, vagy ezzel a megoldással – különböző okok miatt – nem éltek, illetve nem tudtak élni. Az ilyen szervezetekkel is számolva, nem tűnik véletlennek és nem mond ellent az előző kérdésnél írtaknak a következő eredmény, amely szerint a mentorok hiányát nem mindenhol élték meg negatívan a szakmai gyakorlatot teljesítők. Az alapsokaságra vonatkozó adatokat figyelembe véve kiderült, hogy a mentori támogatás nélkülözését a válaszadók mindössze 14,3%-a vélte olyannak, amely „egyáltalán nem” okozott problémát (nők 25%, férfiak 0%, beosztottak 20%, középvezető 0%, felső vezetők 0%). A Likert-skála fennmaradó három sávjára egyező arányban szavaztak a megkérdezettek (28,6%-28,6%-28,6%). A nemek szerinti bontásnál sem fedeztünk fel eltéréseket (nők „kevésbé”, „átlagosan”, „teljes mértékben” 25%-25%-25%, férfiak „kevésbé”, „átlagosan”, „teljes mértékben” 33,3%-33,3%-33,3%), viszont a munkakör szerinti csoportosításnál már kisebb értékű eredményeket kaptunk (beosztottak „kevésbé” 40%, „átlagosan” és „teljes mértékben” 20%-20%; középvezetők „kevésbé” és „teljes mértékben” 0%-0%, „átlagosan” 100%; felső vezetők „kevésbé” és „teljes mértékben” 0%-0%, „átlagosan” 100%). Logikusnak látszik, hogy azok a hallgatók, akik nem kaptak mentori támogatást, annak hiányát is kevésbé érezték meg, mint

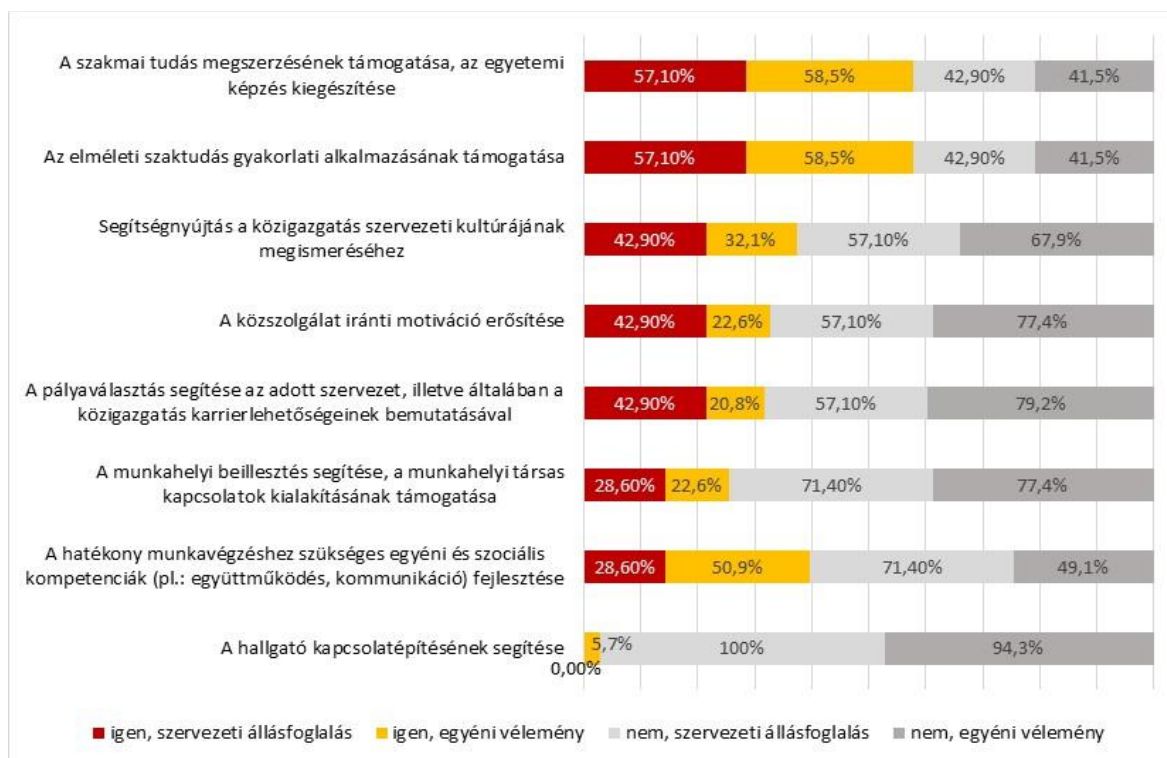


azok, akik megtapasztalták azt a többletet, amelyet egy kiválóan tevékenykedő mentor adott a számukra.

Abban az esetben, ha a mentorok csatasorba állítása nem okozott problémát – még a tevékenység megkezdése előtt – lényeges volt egyértelműen eldönteni, hogy ezt a jelentős erőforrást igénylő támogatást, *milyen céllal vezessék be*, milyen tényezőket állítsanak a feladat fókuszába. A szervezeti állásfoglalásokat összevetve az kormánytisztviselők véleményével, tisztán kirajzolódott, hogy voltak olyan célok, amelyekben közel egyezők az álláspontok, de léteztek olyanok is (és ezek tették ki a nagyobb hányadot), ahol hangsúlyeltolódások, sorrendiségi különbségek lehetett rögzíteni.

A 9. ábrán bemutatott adatok megoszlásából egyértelműen kiderül hogy a szervezeti és az egyéni válaszadók nagyobbik hányada a *szakmai gyakorlatok megtartását motiváló célok, szándékok* közül az első két helyre *a szakmai tudás megszerzésének elősegítését és a felsőoktatásban megszerzett elméleti szaktudás gyakorlati alkalmazásának támogatását tették.* (Szervezetek összesen: 57,10%-57,10%; minisztériumok 66,7%-66,7%, központi hivatalok 50%-50%. Egyének összesen: 58,5%-58,5%; nők 52,6%-50%, férfiak 73,3%-80%, beosztottak 66,7%-57,6%, középvezetők 44,4%-66,7%, felső vezetők 50%-0%.) (Lásd: a H1 hipotézis első felében megfogalmazott feltevésünket.)

A további lehetséges célok meghatározásánál a szervezeti állásfoglalások és az egyéni vélemények különböző, egymástól eltérő eredményeket hoztak. Szervezeti szinten a szervezeti kultúra megismertetését, a közszolgálat iránti motiváció erősítését és a közigazgatási pályaválasztás, a karrierépítés elősegítését jelölték meg a szakmai gyakorlat következő céljaiként. (szervezetek összesen: 42,90%-42,9%-42,9%). Ezeknek a céloknak az erőssége, illetve támogatottsága azonban már látványosan elmaradt a szakmaiság megszerzését eredményező céloktól. Amennyiben az egyes szervezeti és egyéni nyilatkozók válaszait is összevetettük egymással az utóbbi három cél kapcsán, még színesebb, ellentmondásosabb kép rajzolódott ki. A közigazgatás szervezeti kultúrájának megismerését szorgalmazó célt – egy-két kivételtől eltekintve – általában a harmadik helyre sorolták (minisztériumok 33%, központi hivatalok 50%; nők 34,2%, férfiak 26,7%, beosztottak 36,4%, középvezetők 16,7%, felső vezetők 100%).



9. számú ábra: A szakmai gyakorlat mentori tevékenységéhez fűződő elsődleges cél megítélése a szervezetek hivatalos állásfoglalása (n=7) és az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=53)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A következő célként a legtöbben a közszolgálati munka iránti motiváció erősítését jelölték meg (minisztériumok 66,7%, központi hivatalok 25%; nők 28,9%, férfiak 6,7%, beosztottak 24,2%, középvezetők 22,2%, felső vezetők 0%). A válaszadók zömétől ennél kevesebb szavazatot kapott a közigazgatási pálya választásának segítségét és a belső karrier építésének támogatását szorgalmazó célkitűzés (minisztériumok 33%, központi hivatalok 50%; nők 23,7%, férfiak 13,3%, beosztottak 8,2%, középvezetők 27,8%, felső vezetők 0%).

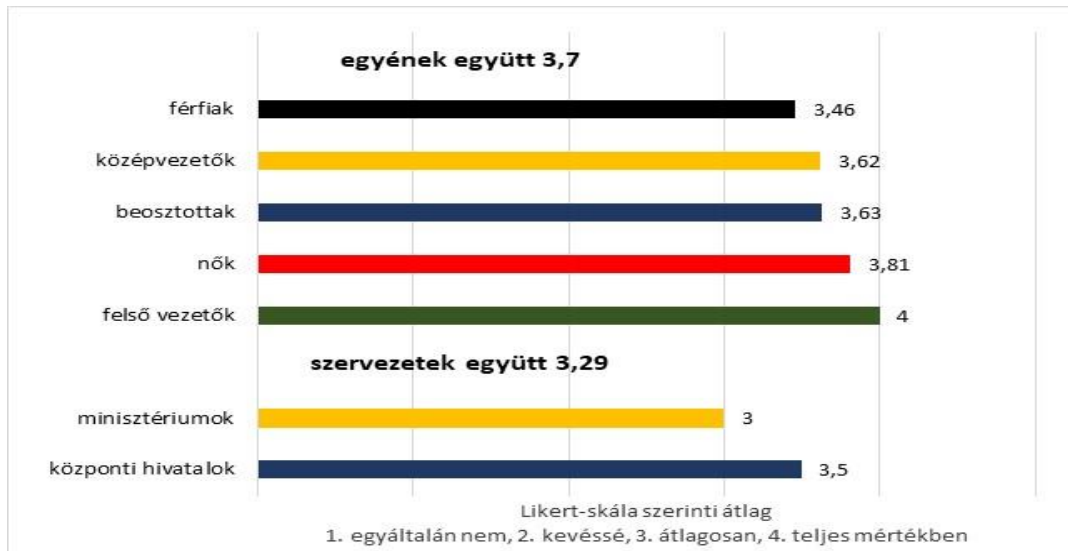
A sorban következő két célt, a munkahelyi beilleszkedés segítését, a társas kapcsolatok kialakulásának előmozdítását, valamint a hatékony munkavégzéshez szükséges egyéni és szociális kompetenciák fejlesztését a szervezetek egyező értékkel, de az eddig ismertetett célok fontossága mögé helyezték (szervezetek összesen: 28,6%-28,6%; minisztériumok 33%-0%, központi hivatalok 25%-50%). A munkahelyi beilleszkedés segítését és a társas kapcsolatok kialakulásának előmozdítását a korábban bemutatott célok többségéhez viszonyítva, az egyéni válaszadók is kevésbé tartották fontosnak (egyének összesen: 22,6%; nők 23,7%, férfiak 20%,

beosztottak 8,2%, középvezetők 27,8%, felső vezetők 50%). Ezzel szemben az kormánytisztviselők a hatékony munkavégzéshez szükséges egyéni és szociális kompetenciák (pl. együttműködés, kommunikáció) fejlesztését, lényegesen fontosabb célként jelölték meg, mint a szervezetek (egyének összesen: 50,9%; nők 44,7%, férfiak 66,7%, beosztottak 48,5%, középvezetők 50%, felső vezetők 100%). A szakmai gyakorlatokhoz kapcsolt célstruktúra utolsó helyére a hallgatók kapcsolatépítésének segítése került, melyet alig-alig támogattak a felvetésre reagálók. (Szervezetek összesen: 0%; minisztériumok 0%, központi hivatalok 0%. Egyének összesen: 5,7%, nők 6%, férfiak 13,3%, beosztottak 3%, középvezetők 11%, felső vezetők 0%.) Az ismertetett adatokból, a kialakult helyzetből azt tudtuk megállapítani, hogy a szakmai gyakorlat célrendszerének meghatározása – a szakmaiság primátusát biztosítva – nagy körültekintést igényel, amely során az érintett szervezetek adottságaihoz, sajátosságaihoz indokolt a teljesítendő célok hierarchiáját igazítani.

A felmérés eddig ismertetett eredményei alapján ismételtén megerősítést nyert, hogy a szakmai gyakorlatok megtartását az érdekeltek túlnyomó hányada fontosnak tartotta. A szakmai gyakorlatokkal szembeni célok, elvárások körét sikerült a válaszadóknak beazonosítaniuk, és a szakmai gyakorlatokon résztvevő hallgatók támogatását biztosító mentorok helyének, szerepének fontosságában is többségi álláspontra jutniuk. A felmérésből az is kiderült, hogy a mentorok tudatos, célirányos felkészítése e speciális feladatra, jórészt elmaradt. (Lásd: a H2 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.)

Ezért szükségesnek tartottunk rákérdezni arra, hogy a szervezetek *mennyire tartják fontosnak a mentorok sokoldalú képzését, felkészítését, fejlesztését* a kérdéses tevékenységre. A vonatkozó válaszok megoszlásából az derült ki, hogy a szervezetek „átlagosan”, (szervezetek összesen: 3,29 átlag), az egyének viszont szinte „teljes mértékben ” (egyének összesen: 3,7 átlag) egyet értettek a mentorok felkészítésének szükségességével (lásd: a 10. ábrát). A szervezetektől kapott összesített átlag – minden bizonnyal – azért csak kismértékben haladja meg az „átlagos” szintet, mert a feltételeket és a lehetőségeket figyelembe véve az egyes szervezetek között különbségek lehettek (minisztériumok 3, központi hivatalok 3,5 átlag). (Érdeemes lenne a jövőben megvizsgálni, hogy a minisztériumok és a központi hivatalok között számos egyéb felvetés kapcsán is tapasztalt értékbeli eltérések, véleménykülönbségek mögött, milyen konkrét, kézzelfogható tényezők húzódnak meg.) Mindent egybevetve a mentorok felkészítését a szervezetek összességében tulajdonképpen támogatták, ha nem is olyan

mértékben, mint az egyének (nők 3,81, férfiak 3,46, beosztottak 3,63, középvezetők 3,62, felső vezetők 4).



10. számú ábra: A mentorok felkészítésének megítélése a szervezetek hivatalos állásfoglalása (n=7) és az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=48)  
(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

#### 4.1.3 Pályamotiváció (ösztönzés, motiváció, kompetenciafejlesztés), a szakmai gyakorlat és a pályamotiváció kapcsolata

A kutatás harmadik célkitűzésével és az ehhez tartozó kérdéssel összefüggésben arra kerestünk választ, hogy a közigazgatáson belül érvényesülő pályamotiváció, az ösztönzésről, valamint a motiváció vizsgált területeiről, a kompetenciák fejlesztéséről, a szakmai gyakorlat és a pályamotiváció kapcsolatáról, milyen álláspontot alakítottak ki a véleményformálók.

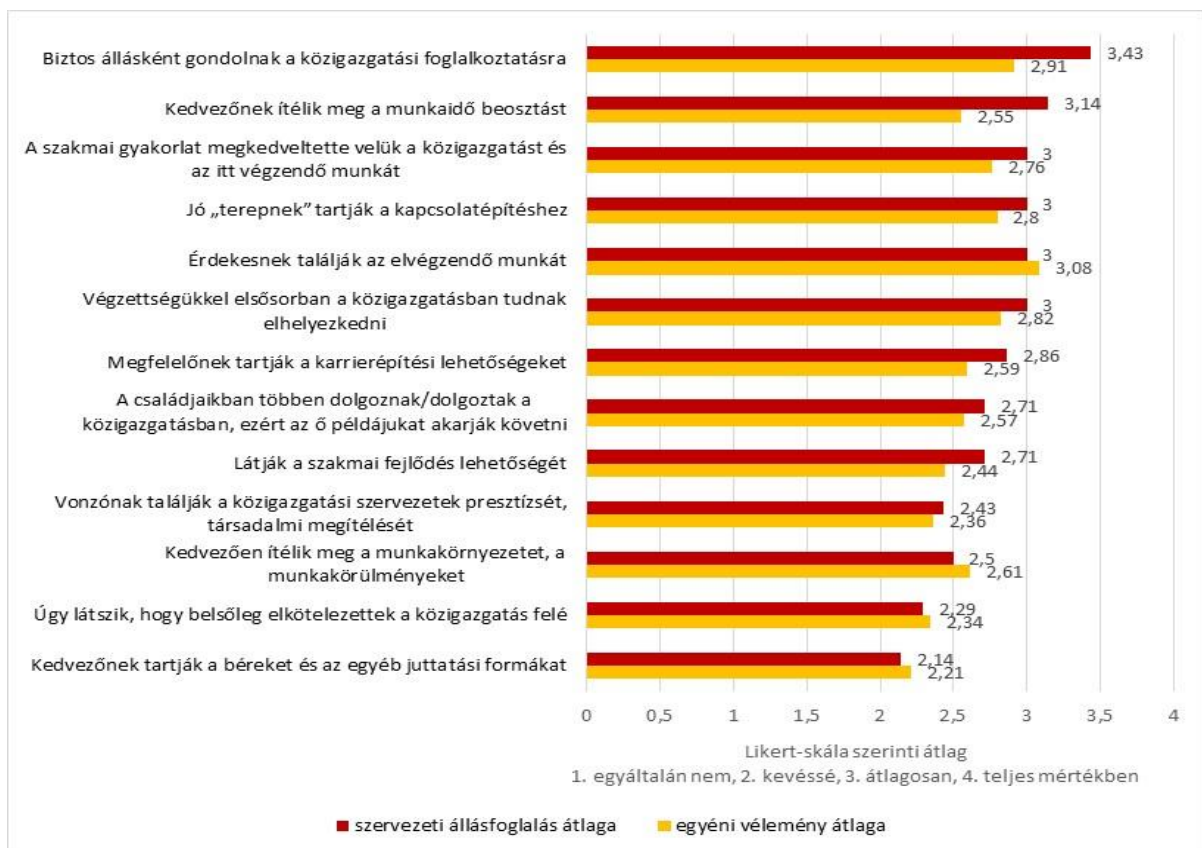
A pályamotiváció összetett és komplex tevékenység, amelynek a szervezetek munkaerőutánpótlás biztosításában (vonzás, pályaválasztás, kiválasztás, beillesztés, megtartás), a feladatteljesítésben, a teljesítmény ösztönzésében, motiválásában, elismerésében, a szervezeti elvárások és az egyéni kompetenciaszintek összeegyeztetésében, a munkavégzés szempontjából meghatározó jelentőséggel bíró kompetenciák, kompetenciaterületek fejlesztésében lehet – egyebek mellett – meghatározó szerepe, jelentősége. A szakmai gyakorlat tipikusan olyan terület, illetve tevékenység, ahol a pályakezdő és az őt fogadó szervezet kölcsönösen meggyőződhet a tervezett lépés, a munkahelyválasztás helyességéről, vagy annak

esetlegesen kudarcos voltáról. A pályamotivációt, így a pályaválasztást számos tényező befolyásolja, úgymint a szakmai gyakorlatra jelentkező hallgató személyisége (tudása, önismerete, attitűdje, érdeklődési köre, szükségletei, értékei, öröklött tulajdonságai), iskolai végzettsége, családi háttere, a munkahelyi közösség jellemzői, a választani kívánt közigazgatási terület, az adott álláshely ismerete, a társadalmi struktúra és a munkaerőpiac aktuális állapota, a közigazgatási szakma társadalmi presztízse, megítélése, továbbá a szocio-ökonómiai helyzet. Kutatásunkkal nem vállalkoztunk a pályaválasztást befolyásoló tényezők teljes körű vizsgálatára, ezért ezek közül – ahogy jeleztük – kizárólag az ösztönzéssel, a motivációval és a kompetenciamegfeleléssel, valamint a kompetenciák fejlesztéssel foglalkoztunk.

Mindenekelőtt arra voltunk kíváncsiak, hogy a kérdésben szereplő válaszlehetőségek  *mennyire ösztönözték* a szakmai gyakorlatos hallgatókat arra, hogy a felsőoktatási képzés befejezését követően a közigazgatásban helyezkedjenek el, vagy továbbra is ott dolgozzanak. A szervezetektől kapott hivatalosnak tekinthető állásfoglalások és az egyénektől származó vélemények összehasonlítása egyrészt azt mutatta meg, hogy a két nyilatkozó kör véleménye csak kismértékben tért el egymástól, másrészt, hogy a válaszok a Likert-skála középső fokozatába esnek, mégpedig nagyrészt az „átlagos” szintű elfogadást igazolva, kisebb részt a „kevésbé” támogatott területeket lefedve (lásd a 11. ábrát). Ez a középre tartó véleményalkotás arra enged következtetni, hogy a pályamotivációt befolyásoló tényezők közül egyik sem volt olyan, amely markánsan meghatározta volna a közigazgatás választását. Ugyanakkor az is elképzelhető, hogy a válaszadók az „átlagos” sáv domináns megjelölésével azt akarták kifejezésre juttatni, hogy több lehetséges tényező is létezhet, amelyet fontosnak tartottak a megalapozott döntésük kialakításához.

A szervezeti állásfoglalások alapján felállított sorrend elejére – talán nem véletlenül – a közigazgatás által kínált, biztosnak tartott állás ígérete került. (Szervezetek összesen: 3,43 átlag; minisztériumok 3,67, központi hivatalok 3,25 átlag. Egyének összesen: 2,91 átlag; nők 3, férfiak 2,71, beosztottak 2,66, középvezetők 3,13, felső vezetők 3 átlag.) Ez az első hely arra utalhat, hogy a közigazgatásban dolgozók számára a biztos állás garanciája – minden más állítással szemben – még napjainkban is az egyik legvonzóbb motiváló tényező, amely a pályán maradást, a pályán tartást, a hosszabb távú karrierelképzelések beteljesítését megalapozza. A második helyet a kedvezőnek gondolt munkaidő beosztás foglalta el. (Szervezetek összesen: 3,14 átlag; minisztériumok 3,67, központi hivatalok 2,75 átlag. Egyének összesen: 2,55 átlag; nők 2,6, férfiak 2,42, beosztottak 2,53, középvezetők 2,6, felső vezetők 2,5 átlag.) Ebből talán

az következik, hogy a munkavállalók által egyre inkább elvárt, a magánélet és a munkahelyi elfoglaltságok egyensúlyának megteremtéséhez szükséges keretet a közigazgatás, ha nem is teljes egészében, de talán átlagos szinten képes megteremteni. Az ösztönzés és a szakmai gyakorlat kapcsolatával foglalkozott a harmadik ranghelyre sorolt állítás, amely szerint a szakmai gyakorlat megkedveltette a résztvevőkkel a közigazgatást és az ott végzendő munkát. (Szervezetek összesen: 3 átlag; minisztériumok 3, központi hivatalok 3 átlag. Egyének összesen: 2,76 átlag; nők 2,87, férfiak 2,5, beosztottak 2,66, középvezetők 3, felső vezetők 2,5 átlag.) Valószínűnek látszik, hogy átgondoltabb, célorientáltabb, minőségi mentori munkával és támogató vezetői attitűddel megerősített szakmai gyakorlattal a bemutatott átlagokat feljebb lehet tornáztatni a „teljes mértékű” elfogadás szintjére, egyik bázistényezőjét szolgáltatva a pályamotivációnak. (Lásd: a H1 és H2 hipotézisekben megfogalmazott feltevésünket.)



11. számú ábra: A szakmai gyakorlat résztvevőinek közigazgatási pályaválasztását és pályán maradását befolyásoló ösztönzők megoszlása a szervezetek hivatalos állásfoglalása (n=7) és az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=47)  
(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A szervezetek értékelése alapján a következő három ösztönzési tényező, az előző állítással egyező átlagot ért el. Főleg a fiatalabb generációkhoz tartozók gondolták fontosnak a széles körű kapcsolatépítést, amelyhez a közigazgatás – meglátásuk szerint – jó „terepet” biztosíthat. (Szervezetek összesen: 3 átlag; minisztériumok 3,67, központi hivatalok 2,5 átlag. Egyének összesen: 2,8 átlag; nők 2,84, férfiak 2,71, beosztottak 2,7, középvezetők 2,9, felső vezetők 3,5 átlag.) Itt kell megjegyezni, hogy a mentori tevékenység elsődleges céljára vonatkozó kérdéseinkre adott reakciók közül a legkisebb támogatást kapva „a hallgatók kapcsolatépítésének segítése”, az utolsó helyre kerülve. A válaszadók az „átlagosan” ható pályamotivációs tényezők közé sorolták a közigazgatásban elvégzendő munkát, amelyet alapvetően érdekesnek tartottak. (Szervezetek összesen: 3 átlag; minisztériumok 3,33, központi hivatalok 2,75 átlag. Egyének összesen: 3,08 átlag; nők 3, férfiak 3,28, beosztottak 3,06, középvezetők 3,06, felső vezetők 3,5 átlag.) Ebben az esetben fordult elő először, hogy az egyéni válaszadók a szervezetiéknél magasabb átlagértékkel honorálták ezt a tényezőt. A szervezetek részéről nyilatkozók „átlagosan” érvényesülő pályamotivációs tényezőkét határozták meg azt is, hogy a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók végzettségük alapján, jellemzően a közigazgatásban tudnak elhelyezkedni. (Szervezetek összesen: 3 átlag; minisztériumok 3,67, központi hivatalok 2,5 átlag. Egyének összesen: 2,82 átlag; nők 2,87, férfiak 2,68, beosztottak 2,79, középvezetők 3, felső vezetők 2 átlag.) Megfigyelhető, hogy ennek a tényezőnek a megítélése, egyes válaszadói csoportoknál, már kezdett átcúszni a „kevésbé” fontos ösztönzők közé. Ez pedig arra hívhatja fel a figyelmet, hogy a jelenlegi munkaerőpiacon a különböző végzettségek már nem jelentek egyenes utat a korábban biztosnak látszó szakterületek felé, mert a lehetőségek köre kitágult, a mozgástér bővült, az átjárhatóság a mindennapok gyakorlatává vált. A közigazgatáson belüli karrierépítés lehetőségében – úgy tűnik – napjainkra egyre kevesebben hisznek, amely összefügghet a biztos állás nimbuszának csökkenésével, a hierarchikusan építkező szervezeti struktúrák kínálta szűkebb mozgástérrel, a jellemzőnek tekinthető, a kor kihívásaira lassabban reagáló szervezeti kultúrával, az irányítás gyakorlatával, az egysíkú ösztönzési- és motivációs politikával, vagy a személyi állomány korösszetételével. (Szervezetek összesen: 2,86 átlag; minisztériumok 3,33, központi hivatalok 2,5 átlag. Egyének összesen: 2,59 átlag; nők 2,6, férfiak 2,57, beosztottak 2,55, középvezetők 2,66, felső vezetők 3 átlag.)

A következő két ösztönzési tényező átmenetet képez az „átlagos” és a „kevésbé” fontosnak tartott területek között. A családon belüli példa követése a munkahelyválasztás szempontjából a korábbi időszakokban nagyon fontos ösztönző erőnek számított. A szakmai dinasztiák

kiépülése is jórészt ennek volt köszönhető. A válaszadók azt igazolták vissza, hogy ez a példa, illetve mintakövetés a közigazgatásban csökkenő tendenciát mutat. (Szervezetek összesen: 2,71 átlag; minisztériumok 3,33, központi hivatalok 2,25 átlag. Egyének összesen: 2,57 átlag; nők 2,72, férfiak 2,21, beosztottak 2,4, középvezetők 2,9, felső vezetők 2,5 átlag.) A szakmai fejlődés lehetőségének megítélése a pályamotiváció szempontjából – az okok összetett rendszere miatt – felmérésünk alapján bizonytalannak látszott. A mögöttes okokat ez esetben is érdemes lenne alaposabban megvizsgálni, hisz az széles körben ismert, hogy a közigazgatási képzési, továbbképzési rendszer az elmúlt egy-két évtized alatt érdemi fejlődésen ment keresztül. Azonban ez úgy látszik, önmagában nem adott elégséges muníciót a szakmai fejlődéssel kapcsolatos elvárások visszaigazolásához. A szakmai gyakorlat és a mentori tevékenység kiterjesztése a jelenleginél átgondoltabb, magasabb színvonalat nyújtó megvalósítása sokat segíthetne azon, hogy a szakmai fejlesztéssel kapcsolatos pályamotivációs ösztönző elfogadottabb lehessen, a szakmai gyakorlatos hallgatók közszolgálati kompetenciáinak fejlesztése ne csak korlátozottan valósuljon meg. (Szervezetek összesen: 2,71 átlag; minisztériumok 2,67, központi hivatalok 2,75 átlag. Egyének összesen: 2,44 átlag; nők 2,54, férfiak 2,21, beosztottak 2,23, középvezetők 2,86, felső vezető 2,5 átlag.) (Lásd: a H1 és H2 hipotézisekben megfogalmazott feltevésünket.)

A felkínált utolsó négy pályamotivációra ható ösztönzőt a megkérdezettek a „kevésbé” fontos kategóriába sorolták. A közigazgatási szervezetek, így a közigazgatás egészének presztízsét, társadalmi megítélését nem találták olyan vonzónak, amely jelentősen előmozdíthatná a közszolgálat választását, amire egyébként – számos szempontra tekintettel – nagy szükség lenne. (Szervezetek összesen: 2,43 átlag; minisztériumok 2,67, központi hivatalok 2,25 átlag. Egyének összesen: 2,36 átlag; nők 2,48, férfiak 2,07, beosztottak 2,39, középvezetők 2,46, felső vezető 2 átlag.) A munkatársak számára biztosított munkakörnyezetet alapvetően nem gondolták olyanak, amely kellő csábereket jelentene a pályát választók számára. (Szervezetek összesen: 2,5 átlag; minisztériumok 2,5, központi hivatalok 2,5 átlag. Egyének összesen: 2,61 átlag; nők 2,69, férfiak 2,42, beosztottak 2,56, középvezetők 2,8, felső vezető 2 átlag.) Megjegyzendő, hogy az kormánytisztviselők egy fokkal jobbnak látták ennek, és a még soron következő két ösztönzőnek az aktuális állapotát, mint a szervezetek részéről állást foglalkók.

A belső elkötelezettség nagyon sokat jelent a pályaválasztás szempontjából. Egyebek mellett, meghatározza a munkavállaló motiváltságát, attitűdjét, jövőben várható teljesítményét, odaadását, elhivatottságát, emberi kapcsolatait és ezáltal befolyásolhatja a szervezet egész



működését, presztízsét, munkaerőpiaci helyzetét. Ezért is látszik kissé problémásnak, hogy a közigazgatás irányába ható belső elkötelezettséget jellemzően a „kevésbé” fontosnak tartott tényezők közé sorolták. (Szervezetek összesen: 2,29 átlag; minisztériumok 2,33, központi hivatalok 2,25 átlag. Egyének összesen: 2,34 átlag; nők 2,42, férfiak 2,14, beosztottak 2,23, középvezetők 2,06, felső vezető 2,5 átlag.) A válaszadók által felállított sorrend utolsó helyét a bérek és az egyéb juttatások foglalták el. Ezt az egyébként hatásos ösztönzőt inkább kedvezőtlennek, mint sem vonzóan értékelték a közigazgatási pálya választása szempontjából. (Szervezetek összesen: 2,29 átlag; minisztériumok 2,33, központi hivatalok 2,25 átlag. Egyének összesen: 2,34 átlag; nők 2,42, férfiak 2,14, beosztottak 2,23, középvezetők 2,06, felső vezető 2,5 átlag.) Amennyiben a felmérés adatai a valós helyzetet tükrözték vissza, akkor ennek az ösztönzőnek a csekély hatása a közigazgatás számára a munkaerőpiacon jelentős versenyhátrányt eredményezhet. (Szervezetek összesen: 2,14 átlag; minisztériumok 2, központi hivatalok 2,25 átlag. Egyének összesen: 2,21 átlag; nők 2,3, férfiak 2, beosztottak 2,1, középvezetők 2,5, felső vezető 2,5 átlag.)

A szakmai gyakorlat és a pályamotiváció körébe tartozó ösztönzés összekapcsolásának következő terepe lehet, ha a pályakezdőt felvenni szándékozó közigazgatási szervezet a *kiválasztásnál felvételi kritériumként*, vagy betudható többlet tevékenységként elszámolja, illetve figyelembe veszi azt, hogy az érintett hol abszolválta szakmai gyakorlatát és annak milyen minőségben tett eleget. A kutatás adataiból az derült ki, hogy a központi és a területi közigazgatási szerveknél eredményesen teljesített szakmai gyakorlatot – a szervezeti állásfoglalások szerint – a pályakezdő kiválasztásakor a közszolgálat legtöbb területén szinte „teljes mértékben” figyelembe vették. (Szervezetek összesen: 3,71-3,39 átlag; minisztériumok 4-3, központi hivatalok 3,5-3,5 átlag.) Az adatok arra engedtek következtetni, hogy a központi közigazgatásban töltött szakmai gyakorlat jellemzően többet nyomott a latba, mint a területi, a helyi közigazgatásban és az egyéb területeken teljesített tanulási, tapasztalatszerzési folyamat. Az kormánytisztviselők véleménye azonban kismértékben eltért a szervezeti állásfoglalásoktól, mert ez esetben az eredmények a legtöbb kategóriánál, inkább már az „átlagos” elfogadás körül helyezkedtek el. (Egyének összesen: 3,02-2,8 átlag; nők 3,15-2,87, férfiak 2,71-2,64, beosztottak 2,93-2,76, középvezetők 3,13-2,8, felső vezetők 3,5-3,5 átlag.) A helyi közigazgatási szerveknél teljesített szakmai gyakorlatot szintén vagy figyelembe vették, vagy nem a pályakezdők kiválasztásakor. (Szervezetek összesen: 2,57 átlag; minisztériumok 2, központi hivatalok 3 átlag. Egyének összesen: 2,78, átlag; nők 2,81 férfiak 2,71, beosztottak 2,7, középvezetők 2,86, felső vezetők 3,5 átlag.) A fennmaradó lehetőségekkel egyre csökkenő

mértékben, „kevésbé”, vagy „egyáltalán nem számoltak” a kiválasztáskor a szervezetek. Az egyéni véleményeket megjelenítő magasabb átlagokat eredményező visszajelzéseket adtak, mint a szervezeti, de ők is az imént jelzett skálaértékekre voksoltak. Tehát szerintük sincs nagy jelentősége az alábbi területeken teljesített szakmai gyakorlatnak:

- valamely vállalkozásnál folytatottnak. (Szervezetek összesen: 2,29 átlag; minisztériumok 2,25 központi hivatalok 2,33 átlag. Egyének összesen: 2,4, átlag; nők 2,42 férfiak 2,35, beosztottak 2,46, középvezetők 2,26, felső vezetők 2,5 átlag.)
- a szakmai gyakorlatként elfogadott opcionális tevékenységeknek. (Szervezetek összesen: 2,14 átlag; minisztériumok 2, központi hivatalok 2,25 átlag. Egyének összesen: 2,42, átlag; nők 2,24 férfiak 2,5, beosztottak 2,3, középvezetők 2,4, felső vezetők 2, átlag.)
- a képző felsőoktatási intézménynél realizáltak. (Szervezetek összesen: 2, átlag; minisztériumok 2, központi hivatalok 2, átlag. Egyének összesen: 2,51, átlag; nők 2,56 férfiak 2,57, beosztottak 2,7, középvezetők 2,28, felső vezetők 2,5 átlag.)
- A felsőoktatási intézményben teljesített szakmai gyakorlat szinte teljes figyelmen kívül hagyása arról árulkodik, hogy a közigazgatási szervezetek és a képző intézmények közötti együttműködés – ahogy arra több ízben is felhívtuk a figyelmet –, eshetőlegesenek tekinthető; (Lásd: a H3 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.)
- a nonprofit szervezetnél megvalósulónak. (Szervezetek összesen: 1,86, átlag; minisztériumok 1,67, központi hivatalok 2, átlag. Egyének összesen: 2,19, átlag; nők 2,18 férfiak 2,53, beosztottak 2,31, középvezetők 2,21, felső vezetők 2,5 átlag.)
- a hallgató szabad választása alapján teljesítettnek. (Szervezetek összesen: 1,86 átlag; minisztériumok 1,33, központi hivatalok 2,25 átlag. Egyének összesen: 2,31 átlag; nők 2,29 férfiak 2,05, beosztottak 2,56, középvezetők 2,2, felső vezetők 2,5 átlag.)

A szakmai gyakorlati hely kiválasztásakor a hallgatók joggal gondolhatnak arra - amennyiben a szakmai gyakorlaton kedvező tapasztalatokra tettek szert – hogy az általuk vonzónak tartott közigazgatási szervezeteknél a jövőben kormánytisztviselőként állományba vehetik őket. Ezért fontos ösztönzőnek számít az, ha ezek a szervezetek – ahogy korábban láttuk, a saját utánpótlásuk „kinevelése”, biztosítása szándékával - megteremtik a lehetőségét a *pályakezdek* *részmunkaidőben vagy teljes munkaidőben történő foglalkoztatásának*. A témában feltett

kérdésünkre a szervezetek és az egyénileg válaszolók jelentősen eltérő álláspontokra helyezkedtek. Ez pedig egyrészt arra utalhat, hogy a szakmai gyakorlatok hasznának megítélése, a szakmai gyakorlatot teljesítőkben rejlő lehetőségek kiaknázása, a munkaerő tervszerű biztosítása, a közigazgatásnak szakembereket képző felsőoktatási intézményekben folyó munka helyén kezelése tekintetében zavarok lehetnek. Másrészt az sem kizárt, hogy a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók bizonyos körét egyáltalán nem vonzotta a közigazgatási szervezetek által ténylegesen felajánlott munkavállalási lehetőség. A szervezetek állásfoglalását figyelembe véve a felmérés eredményei azt mutatták, hogy a központi közigazgatás szervezeteinek több, mint a fele biztosította a rész vagy a teljes munkaidőjű foglalkoztatást, amit az érintettek zöme igénybe is vett. Az kormánytisztviselők jóval kisebb arányban igazolták vissza ezt a kijelentést. (Szervezetek összesen: 57,1%; minisztériumok 100%, központi hivatalok 25%. Egyének összesen: 23,4%; nők 27% férfiak 14%, beosztottak 46%, középvezetők 33%, felső vezetők 50%.) A közreadott adatokból vitán felül kiderült, hogy a minisztériumok és a központi hivatalok, valamint a különböző álláshelyeket/munkaköröket betöltők között is jelentős eltérések mutatkoztak a kérdéses felvetés megítélése kapcsán.

A következő három válaszlehetőségre a szervezetek részéről nyilatkozók egyforma arányban adták le voksukat. Az egyéni álláspontot közvetítők az utolsó két esetet nagyobb százalékban jelölték meg. A szervezeti és az egyéni álláspontok közötti különbség az utolsó válaszlehetőségnél volt a legmarkánsabb. Ennek magyarázata lehet, hogy az ebbe a csoportba tartozó, viszonylag nagy hányadot alkotók – nyilván különböző okok miatt – nem is akartak a szakmai gyakorlat helyén a későbbiekben munkát vállalni. Tehát voltak olyan szervezetek, akik biztosították volna a szakmai gyakorlatosok tovább foglalkoztatását, de azt kevesen vették igénybe. (Szervezetek összesen: 14,3%; minisztériumok 0%, központi hivatalok 25%. Egyének összesen: 10,6%; nők 9% férfiak 14%, beosztottak 3%, középvezetők 27%, felső vezetők 0%.) Egyező nagyságrendben találtunk szervezeteket, amelyek annak ellenére sem biztosították a tovább foglalkoztatást, hogy azt a hallgatók szerették volna igénybe venni. (Szervezetek összesen: 14,3%; minisztériumok 0%, központi hivatalok 25%. Egyének összesen: 25,5%; nők 27% férfiak 21%, beosztottak 24%, középvezetők 20%, felső vezetők 50%.) Az utolsó alternatívát a korábbi válaszlehetőségekkel egyező mértékben jelölték meg. Ennél a verziónál a szervezetek nem ajánlották fel a rész, vagy teljes munkaidőjű foglalkoztatást, talán azért, mert erre – eddigi ismereteik, tapasztalatuk szerint – a hallgatók nem is tartottak igényt. (Szervezetek összesen: 14,3%; minisztériumok 0%, központi hivatalok 25%. Egyének összesen: 40,4%; nők 37% férfiak 50%, beosztottak 46%, középvezetők 33%, felső vezetők 50%.) A kérdésre adott

válaszok megoszlásából valószínűsíthető, hogy a közigazgatás utánpótlásának biztosítása terén időnként és helyenként a szervezetek érdekei, szándékai, lehetőségei, illetve a hallgatók elvárásai, tervei, elképzelései között nagyon nehéz összhangot teremteni, a kölcsönös érdekeket megtalálni és előtérbe helyezni.

Az ösztönzés szempontjából általában jelentősége van annak, hogy a kérdéses tevékenység – esetünkben a szakmai gyakorlat – végrehajtását az érintett szervezetek *anyagilag vagy egyéb, nem anyagi formában elismerik-e* és ha igen, annak hogyan, milyen mértékben tesznek eleget. Természetesen a szakmai gyakorlatot nem tekinthetjük teljes értékű foglalkoztatásnak, mert ez esetben a hallgatóktól nem várhatnak el az állományban lévőkkel – szakmaiság, teljesítmény, eredményesség, hatékonyság stb. szempontjából – egyenértékű munkát. Arról nem is beszélve, hogy a szervezet által a szakmai gyakorlat megtartásába investált anyagi és egyéb erőforrásbefektetés nagyságrendje – minden bizonnyal – jóval meghaladja azt az összeget, amelyet a szakmai gyakorlatot teljesítő munkájával előállított. Ennek ellenére kíváncsiak voltunk arra, hogy a központi közigazgatásban – számos egyéb szakterülethez hasonlóan – a szakmai gyakorlat résztvevőit anyagi, vagy nem anyagi, hanem egyéb jellegű juttatásban részesítik-e. Összevetve a szervezeti állásfoglalásokat és az egyéni véleményeket ez esetben – egy tényező kivételével – közel azonos értékeket mutattak a feldolgozott adatok. A szervezetek nagy többsége nem biztosít anyagi juttatást a szakmai gyakorlatos hallgatóknak (szervezetek 85,70%, egyének 87,2%), viszont néhányan éltek ezzel a lehetőséggel (szervezetek 14,30%, egyének 12,8%). A minisztériumok egységesen mellőzték az anyagi juttatást (100%), a központi hivatalok közül egyesek valamilyen mértékű honoráriumot adtak a hallgatóknak (25%). A nem anyagi jellegű juttatásokról – a szervezeti állásfoglalásokat alapul véve – az derült ki, hogy ezzel az ösztönzési lehetőséggel egyik szervezet sem élt (0%). Érdekessége a dolognak, hogy – ennek ellenére – az egyéni válaszadók néhány százaléka (15,2%) jelezte a nem anyagi jellegű juttatások szervezetükön belüli nyújtását. Érdeemes lenne megvizsgálni, hogy a nem anyagi jellegű juttatásokat, amelyek viszonylag széles körben álltak, illetve állnak a szervezetek rendelkezésére, miért nem használták fel a szakmai gyakorlatot kiemelkedően teljesítő hallgatók ösztönzésére. Továbbá azt is indokolt lehet megnézni, hogy szükséges lenne-e a közigazgatáson belül egységes álláspontot kialakítani a tekintetben, hogy a szakmai gyakorlatot teljesítőket elvégzett munkájukért megilleti-e valamilyen mértékű anyagi ellenszolgáltatás, vagy sem.

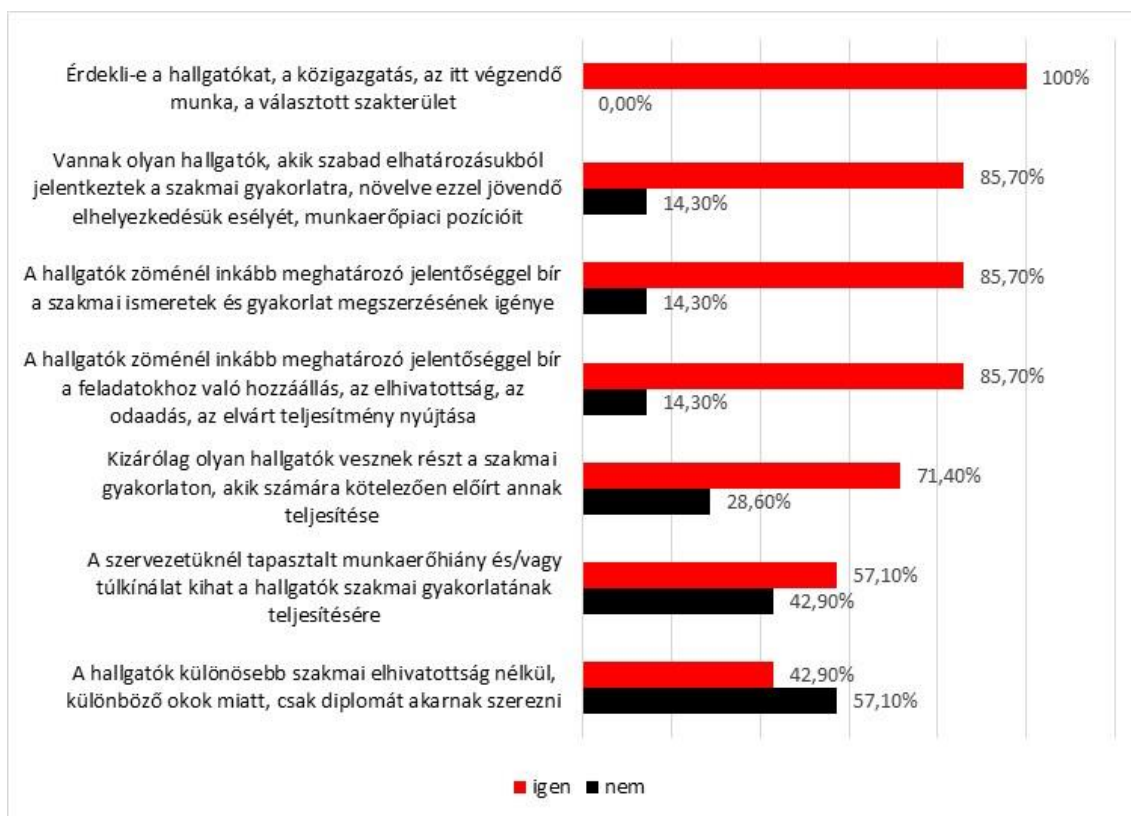
Kutatásunkkal szeretnénk volna kideríteni, hogyha egy szervezet anyagilag honorálja a hallgatók

munkáját, azt milyen formában teszi (megbízási szerződéssel, tanulmányi szerződés alapján, diák foglalkoztató szervezet közbeiktatásával, ösztöndíjjal, vagy munkaszerződés alapján) és az esetleges díjazásuk mértéke a pályakezdők bérének hozzávetőlegesen hány százalékának felel meg. Sajnos erre a felvetésünkre – nyilván különböző okok miatt – sem a szervezetektől, sem az egyénektől nem érkeztek válaszok.

Az ösztönzőkkel foglalkozó rész lezárásaként információt akartunk arról gyűjteni, hogyha a hallgatók *a szakmai gyakorlattal egyidőben egyéb munkát is elvállaltak* pl. diákfoglalkoztatónál, *akkor ez a két tevékenység miként viszonyult egymáshoz*. Ez esetben kizárólag az egyéni válaszadóktól kértünk információt. A beérkezett adatok szerint a kérdésre választ adók legnagyobb arányban úgy gondolták, hogy a hallgatók a kereseti lehetőséget biztosító munkájukat a szakmai gyakorlat elé helyezték, mert arra több időt, energiát és figyelmet fordítottak. (Egyének összesen: 46,85%; nők 48%, férfiak 43%, beosztottak 50%, középvezetők 40%, felső vezetők 50%.) A sorban következő, második legnagyobb csoportba tartozók arról nyilatkoztak, hogy időhiány miatt a hallgatók egyik munkavégzésre sem tudtak elég időt fordítani, illetve egyikre sem voltak képesek megfelelően figyelni. (Egyének összesen: 25,50%, nők 30%, férfiak 14%, beosztottak 23%, középvezetők 33%, felső vezetők 0%.) A válaszadók harmadik, már kisebb csoportja szerint, a hallgatók mindkét tevékenységre egyformán figyeltek. (Egyének összesen: 17,2%, nők 15%, férfiak 21%, beosztottak 20%, középvezetők 13%, felső vezetők 0%.) A felső vezetők kivételével a legkisebb szavazatarányt az a felvetés kapta, amely a szakmai gyakorlatra fordított időt és figyelmet az egyéb pénzkereseti lehetőség elé helyezte. (Egyének összesen: 10,6%, nők 6%, férfiak 21%, beosztottak 7%, középvezetők 13%, felső vezetők 50%.) Ez a kétségtelenül problémásnak mondható helyzet, jelentősen csökkentette, illetve csökkentheti a szakmai gyakorlatok komolyságát, ronthatja a hallgatók megítélését, elhelyezkedési esélyeit, ugyanakkor el is csábíthatja őket a közszolgálati pályától, megnehezítve a szervezetek működését, személyzeti utánpótlásuk biztosítását, ezzel egyben gyengítve munkaerőpiaci pozíciójukat is.

Valamennyi emberi tevékenység szempontjából meghatározó jelentősége van annak, hogy a munkahelyi környezet, a vezetők, a munkatársak, az elvégzendő feladatok *milyen formában és mértékben befolyásolják, motiválják az egyént*, a munkavállalót a tőle telhető legjobb teljesítmény elérésére. A külső, de még inkább a belső motivációval kapcsolatos törvényszerűségek a szakmai gyakorlatot teljesítő felsőoktatási hallgatókra éppen úgy érvényesek, mint valamennyi munkavállalóra. Ezért néhány motivációval összefüggő

tényezőre rákérdeztünk. Mindenekelőtt azt kívántuk megtudni, hogy a szakmai gyakorlatot teljesítőkkal kapcsolatban a fogadó szervezeteken belül felmerültek-e az általunk összeállított kérdések és ha igen, azokra miként reagáltak. A hét közzétett állítás közül hattal a szervezetek részéről állást foglalók ötven százalékot meghaladó arányban egyetértettek (lásd: a 12. ábrát).



12. számú ábra: A szakmai gyakorlatot teljesítők motivációjára ható tényezők megoszlása a szervezetek hivatalos állásfoglalása alapján (n=7)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

Teljes körű elfogadást kapott az az állítás, amely szerint a szakmai gyakorlat hallgatóit érdekelte a közigazgatás, az itt végzendő munka és az általuk választott szakterület is. (Szervezetek összesen: igen 100%, nem 0%; minisztériumok igen 100%, nem 0%, központi hivatalok igen 100%, nem 0%.) Azzal szintén egyet értettek, hogy voltak olyan hallgatók, akik szabad elhatározásuk alapján jelentkeztek a kérdéses szervezethez szakmai gyakorlatra, mert úgy gondolták, hogy ezzel elősegíthetik pályakezdésüket, növelhetik későbbi elhelyezkedésük esélyeit, valamint munkaerőpiaci értéküket. (Szervezetek összesen: igen 85,7%, nem 14,3%; minisztériumok igen 100%, nem 0%, központi hivatalok igen 75%, nem 25%.) A többség

mevlátása szerint a hallgatókat elsősorban a szakmai ismeretek és a szakmai gyakorlat megszerzésének igénye vonzotta a szakmai gyakorlat teljesítése felé. (Szervezetek összesen: igen 85,7%, nem 14,3%; minisztériumok igen 100%, nem 0%, központi hivatalok igen 75%, nem 25%.) A szervezetek hasonló nagyságrendben azt is visszaigazolták, hogy a náluk szakmai gyakorlatot teljesített hallgatók zömének a meghatározott feladatokhoz való pozitív hozzáállás, az elhivatottság, az odaadás és az elvart teljesítmény nyújtása motiválta leginkább a tevékenységét. (Szervezetek összesen: igen 85,7%, nem 14,3%; minisztériumok igen 66,70%, nem 33,30%, központi hivatalok igen 100%, nem 0%.)

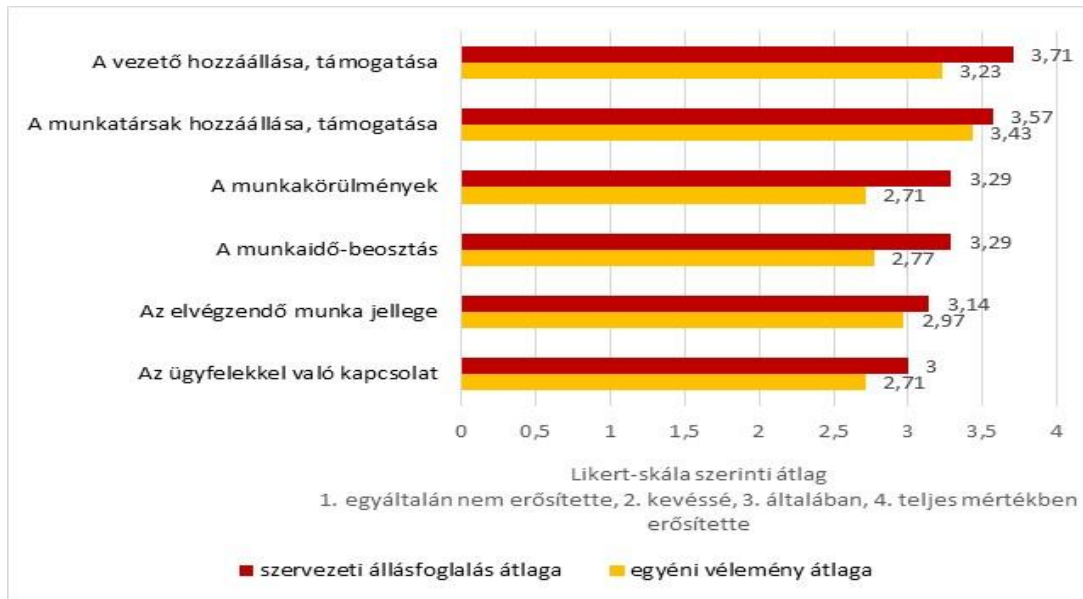
Az eddig bemutatott vélemények a szakmai gyakorlatukat végző hallgatókról, teljesítményükről nagyon kedvező képet alakítottak ki. Erre építve és a folyamatért felelősek részéről elvárható megfelelő hozzáállással, reagálással a jövőben elérhető közelségbe kerülhetnek azok a remélt eredmények, amelyeket az érintettek jelentős hányada remél, illetve joggal elvár a szakmai gyakorlattól.

A motiváció szempontjából kiemelten fontos és magasan értékelt tényezők hatásfokát kissé leronthatta az a szervezetek által jelzett állítás, mely szerint a szakmai gyakorlatokon kizárólag olyan hallgatók vettek részt, akik számára a teljesítést kötelezően előírták. (Szervezetek összesen: igen 71,40%, nem 28,60%; minisztériumok igen 33,30%, nem 66,70%, központi hivatalok igen 100%, nem 0%.) A felsőoktatásban egyre gyakrabban felvetődő probléma, hogy a szakmai gyakorlat teljesítését kötelezően elő kell-e írni, vagy sem. Ez az eldöntetlen helyzet nyilván kedvezőtlenül hat a hallgatókra és az ő motiválásukat jórészt megoldani hivatott szervezetekre is.

Az utolsó két állítás tekintetében – a korábbiakhoz képest – jóval árnyaltabb lett a kép. Azzal a felvetéssel, hogy az egyes szervezeteknél tapasztalható munkaerőhiány, illetve túlkínálat valamilyen szinten hatást gyakorolt-e a hallgatók szakmai gyakorlaton nyújtott teljesítményére, hozzáállására, már lényegesen kevesebben értettek egyet. (Szervezetek összesen: igen 57,10%, nem 42,90%; minisztériumok igen 33,30%, nem 66,70%, központi hivatalok igen 75%, nem 25%.) Az állást foglaló szervezetek zöme nem értett egyet azzal a felvetéssel sem, miszerint a hallgatók különösebb szakmai elhivatottság nélkül vettek volna részt a szakmai gyakorlaton, és egyéb okok miatt, kizárólag a diploma megszerzésére fókuszáltak volna. (Szervezetek összesen: igen 42,90%, nem 57,10%; minisztériumok igen 33,30%, nem 66,70%, központi hivatalok igen 50%, nem 50%.)

A továbbiakban azzal kapcsolatban érdeklődtünk, hogy a szakmai gyakorlat a résztvevő

*hallgatók szakmai motivációját – néhány tényezőt figyelembe véve –, miként és hogyan változtatta meg.* A központi közigazgatási szervezetektől érkezett hivatalosnak tekinthető állásfoglalásokat és az kormánytisztviselők magánvéleményét egybevetve közel egyező értékek születtek, azzal a megjegyzéssel, hogy a szervezeti állásfoglalások ez esetben is kedvezőbb eredményekről számoltak be, mint az egyéni vélemények (lásd: a 13. ábrát).



13. számú ábra: A szakmai gyakorlatos résztvevők szakmai motivációját befolyásoló tényezők megoszlása a szervezetek hivatalos állásfoglalása (n=7) és az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=46)  
(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

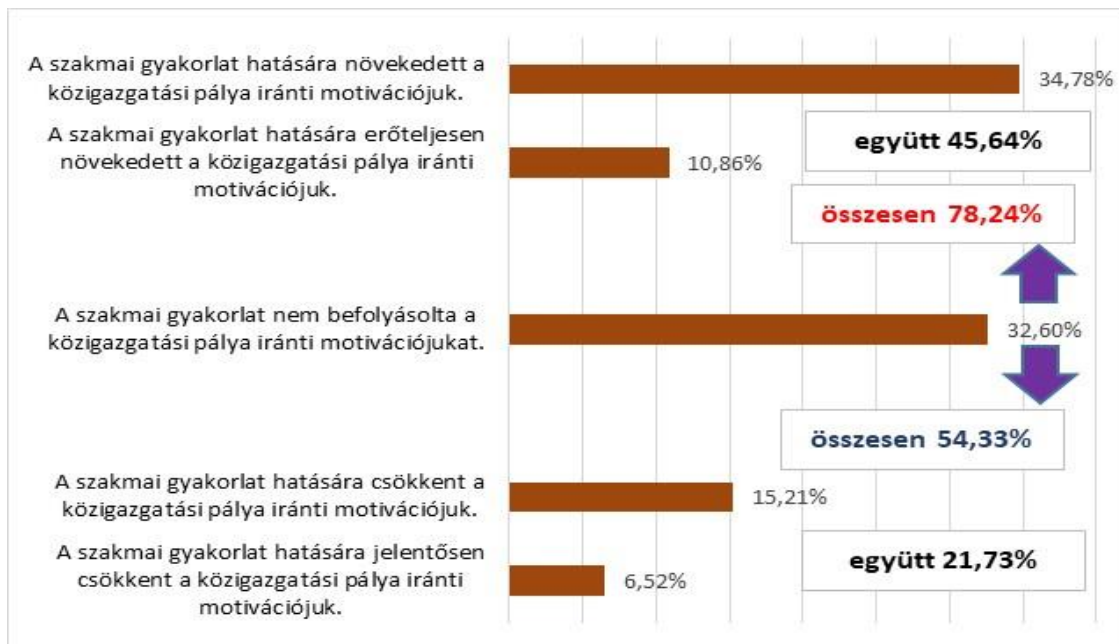
Feltétlenül jó hírnek tekinthető, hogy a hallgatók szakmai motivációjának kialakítása és megerősítése szempontjából az emberi tényezők, konkrétan a vezetők, valamint a munkatársak pozitív, segítő hozzáállása játszotta a legerősebb szerepet, közel „teljes mértékű” megelégedettséget eredményezve. (Szervezetek összesen: 3,71-3,57; minisztériumok 3,67-3,67, központi hivatalok 3,75-3,50. Egyének összesen: 3,23-3,43; nők 3,37-3,25, férfiak 3,57-3,21, beosztottak 3,13-3,37, középvezetők 3,4-3,6, felső vezetők 3,5-3 átlag.) Érdekes, hogy amíg egy korábbi kérdésre adott válasznál a felmérés résztvevői a közszolgáltatásra jellemző munkakörülményeket, azok hatását a munkaidő-beosztásnál kedvezőtlenebbül ítélték meg, addig a szakmai motiváció szempontjából ezt a két tényezőt egyenértékűnek gondolták, mert sem szervezeti, sem egyéni szinten, nem tettek közöttük különbséget. (Szervezetek összesen:



3,29-3,29; minisztériumok 3-3, központi hivatalok 3,5-3,5. Egyének összesen: 2,71-2,71; nők 2,7-2,83, férfiak 2,71-2,64, beosztottak 2,67-2,79, középvezetők 2,8-2,85, felső vezetők 2,5-2 átlag.) Az elfogadás szintje ezeknél a tényezőknél „átlagosnak” volt tekinthető, csak úgy, mint a soron következőknél. A szervezeti állásfoglalások alapján, az elvégzendő munka jellege került a szakmai motivációt befolyásoló tényezők rangsorának következő helyére. (Szervezetek összesen: 3,14; minisztériumok 3, központi hivatalok 3,25. Egyének összesen: 2,97; nők 2,96, férfiak 3, beosztottak 2,96, középvezetők 3, felső vezetők 3 átlag.) Ezt az eredményt figyelmeztető jelként értelmezhetjük, mert optimális esetben a személyes tényezők után, a szakmai gyakorlat lényegét adó munkavégzés jellegének a második helyre kellett volna kerülnie, megelőzve a munkakörülményeket és a munkaidő-beosztást. A külső és a belső (közigazgatáson belül dolgozó) ügyfelekkel való kapcsolat szakmai motivációra gyakorolt hatását tartották a válaszadók az értékelendő tényezők közül a legkisebb jelentőségűnek, annak ellenére, hogy az ügyfélkapcsolatok a közigazgatási munka szinte valamennyi területén meghatározó jelenségűnek tekintendők. (Szervezetek összesen: 3; minisztériumok 3, központi hivatalok 3. Egyének összesen: 2,71; nők 2,81, férfiak 2,5, beosztottak 2,76, középvezetők 2,6, felső vezetők 3 átlag.)

Érdeklődéssel vártuk arra a kérdésre adott válaszokat, illetve azok megoszlását, amellyel ki szeretnénk volna deríteni, hogy *a hallgatók pályamotivációját a szakmai gyakorlaton szerzett tapasztalataik hogyan, miként befolyásolták*. A kérdés jellegéből adódóan, csak az egyénektől, tehát az kormánytisztviselőktől vártunk válaszokat. A legnagyobb arányban a jelzett kör arról számoltak be, hogy a szakmai gyakorlat hatására növekedett a közigazgatási pálya iránti motivációja. (Egyének összesen: 34,78%; nők 34%, férfiak 36%, beosztottak 34%, középvezetők 40%, felső vezető 0%.) Voltak olyanok is, akik szerint erősen nőtt ez irányú elköteleződésük. (Egyének összesen: 10,86%; nők 3%, férfiak 14%, beosztottak 10%, középvezetők 7%, felső vezető 50%.) Amennyiben a két jelzett értéket együttesen vesszük figyelembe a válaszadók közel fele eredményesnek vélte a szakmai gyakorlat hatását a közigazgatási pályamotivációra (lásd a 14. ábrát). Ezt az eredményt azonban akkor lehet igazán kedvezőnek tartani, ha a következő felvetés lehetséges értelmezései közül, a szöveg pozitív megközelítését vesszük alapul, és ennek megfelelően a leadott szavazatokat összeadjuk az iménti felvetésre kapott értékekkel. Ugyanis a harmadik állítással azt fogalmaztuk meg, hogy a szakmai gyakorlat nem befolyásolta a hallgatók közigazgatási pálya iránti motivációját. Ennek a megfogalmazásnak legalább kétféle magyarázatát vehetjük figyelembe. Az egyiknél, és ezt tekintjük pozitívnak, a szakmai gyakorlat azért nem befolyásolta a hallgatók közigazgatási

pálya iránti motivációját, mert az már adott volt. Az érdekelteknek nem volt szükségük új impulzusokra, illetve ismételt megerősítésre. A másik, a vizsgált kérdés szempontjából negatív értelmezés azt jelenti, hogy a kívánt célt, a közigazgatási pálya iránti motiváció kialakítását és megerősítését lényegében nem sikerült elérni. Erre a „csalafinta” felvetésre is közel annyian szavaztak, mint a pályamotiváció sikeréről beszámoló első állításra. (Egyének összesen: 32,60%; nők 38%, férfiak 21%, beosztottak 24%, középvezetők 53%, felső vezető 0%.)



14. számú ábra: A szakmai gyakorlaton megszerzett tapasztalatok hatása a pályamotivációra a szervezetek hivatalos állásfoglalása (n=7) és az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=46)  
(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

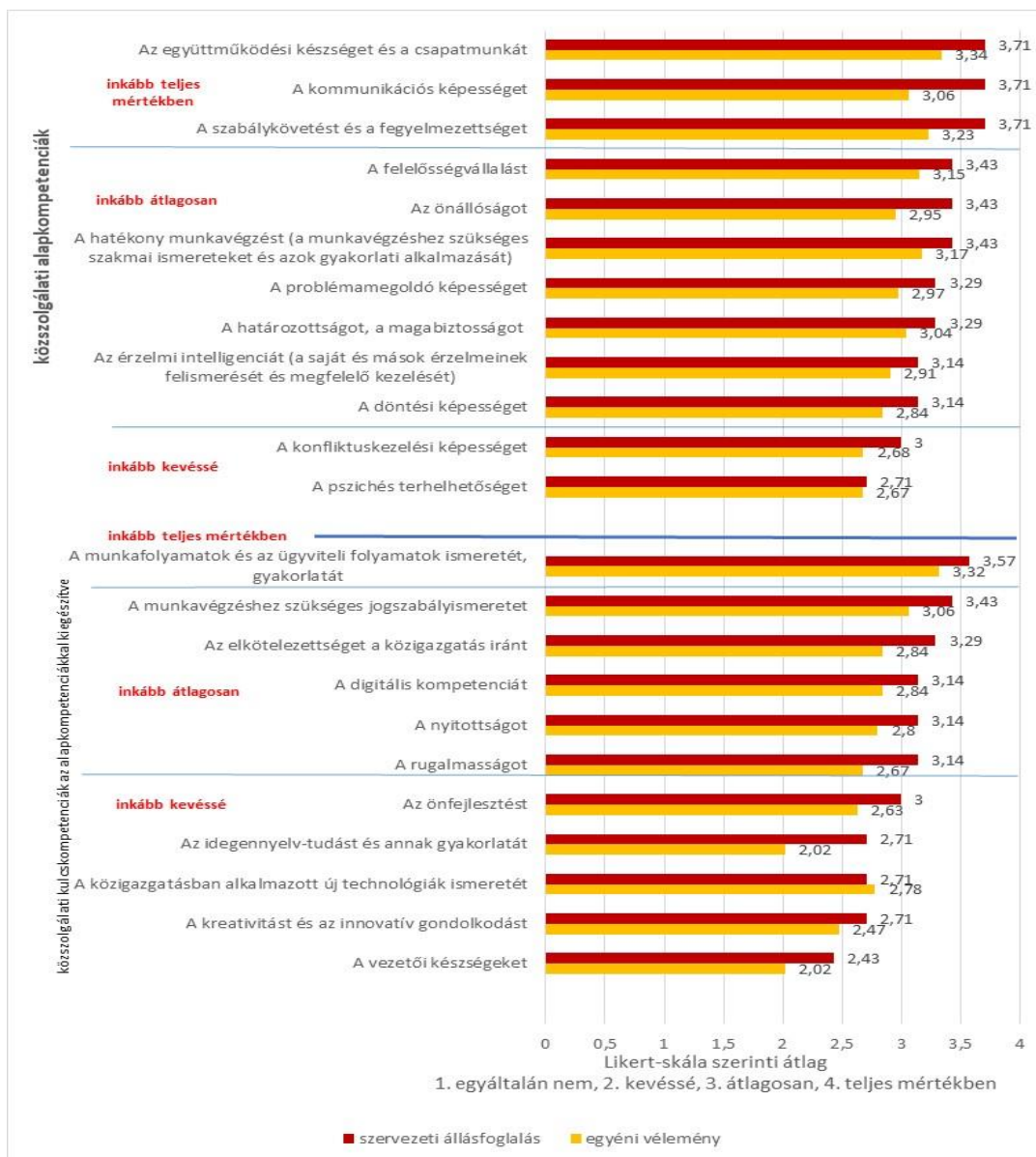
Amennyiben a másik oldalra leadott szavazatokat is számba vesszük látható, hogy lényegesen kevesebben voltak, akik szerint a szakmai gyakorlat hatására csökkent, illetve jelentősen csökkent a hallgatók pályamotivációja. (Egyének összesen: 15,21%-6,52%, nők 19%-6%, férfiak 7%-21%, beosztottak 21%-10%, középvezetők 0%-0%, felső vezető 50%-0%.) A két felvetésre leadott voksok együttes aránya még a felét sem éri el a kedvezően nyilatkozóknak. Ha a középen elhelyezkedő válaszok nagyságrendjét, az egyik, vagy a másik oldal adataihoz hozzáadjuk, kiderül, hogy a szakmai gyakorlat, a többség számára, a közigazgatási pálya iránti motiváció erősödését, megszilárdítását eredményezte.

Az elmúlt évek fejlesztő munkájának köszönhetően a közszolgálatban végzett emberierőforrás-

gazdálkodás valamennyi humán folyamatánál sikerült megteremteni a kompetencia alapú munkavégzés lehetőségét. Ehhez szükséges volt, hogy a közszolgálat egészére egységesen felhasználható alapkompenciákat – a munkakör-elemzéseknek, a kiválasztási eljárás, a teljesítményértékelés, valamint a közigazgatási képzési, vezetőképzési és továbbképzési rendszer korszerűsítésének köszönhetően – sikeresen meghatározták. Ezeknek az alapkompenciáknak a kiegészítése, illetve a speciális szakterületi és feladatellátási igények szerinti kielégítése érdekében a szakemberek kialakították a közszolgálati kulcskompetenciák körét is. Ez a két elemből építkező kompetenciarendszer alkalmas arra, hogy – egyebek mellett – a vizsgált szakmai gyakorlatokhoz jól felhasználható legyen. Az alkalmazás fő kérdése, hogy a közigazgatási feladatellátáshoz általánosan szükséges alapkompenciákkal és az egyes álláshelyek/munkakörök betöltéséhez nélkülözhetetlen kulcskompetenciákkal a szakmai gyakorlaton részvevő hallgatók milyen mértékben és szinten rendelkeztek. A kérdéses álláshely/munkakör eredményes betöltéséhez szükséges kompetenciák köre és azok szintje, milyen mértékű egyezést mutatott az érintett hallgató által uralt kompetenciákkal. Létezik-e kompetenciadeficit, amelynek eltüntetésében a szakmai gyakorlatnak is komoly szerepet szántak. A 15. ábrán külön csoportba rendezve szerepelnek a közszolgálati alap-és kulcskompetenciák.

A kutatómunkába bekapcsolódó szervezetektől és az kormánytisztviselőktől azt kértük, hogy – saját tapasztalataikra, benyomásaikra építve – alakítsák ki véleményüket arról: a szakmai gyakorlatok mennyire támogatták a hallgatók kompetenciafejlődését az ábrán látható kompetenciákat illetően. A felmérésben szereplő egyéb kérdésekre adott válaszok nagyobbik hányadához hasonlóan, ez esetben is a szervezetektől kapott állásfoglalások, az egyénektől származó véleményekhez képest – egy kulcskompetencia kivételével –, magasabb átlagértéket jelenítettek meg. A két értékelés közötti különbségek – néhány kivételtől eltekintve – ez esetben sem jelentősek, tehát a kialakított vélemények között nincs számottevő eltérés, nézetkülönbség. A szakmai gyakorlatlaltól a közigazgatási szervezetek, a felsőoktatási intézmények, a mentorok és maguk a hallgatók is nyilván azt várták el, hogy az érdemben járuljon hozzá mindenekelőtt a közszolgálati alapkompenciák fejlesztéséhez, megszilárdításához. A beérkezett adatok arról tanúskodtak, hogy a tizenkét alapkompencia közül mindössze háromnál, az együttműködésnél és a csapatmunkánál, a kommunikációnál, a szabálykövetésnél és a fegyelmezettségnél szinte „teljes mértékű” fejlesztést lehetett elérni a hallgatók zöménél. A tizenegy kulcskompetencia közül a munkafolyamatok és az ügyviteli folyamatok ismeretének fejlesztése ért el az előbbiekkal közel egyező átlagértéket hozó eredményt.

Az alapkompenciák legnagyobb hányadánál – a véleményalkotók meglátása szerint - az „átlagosnak” tartott, illetve ehhez közelinek tekinthető fejlesztési szintet tudtak elérni. Ebbe a csoportba tartoztak csökkenő átlagokkal: a felelősségvállalás, az önállóság, a hatékony munkavégzés, a problémamegoldás, a határozottság, a magabiztosság, az érzelmi intelligencia és a döntési képesség.



15. számú ábra: A közigazgatási alap és kulcskompetenciák kompetenciafejlődésének támogatása a szakmai gyakorlaton a szervezetek hivatalos állásfoglalása (n=7) és az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=46)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

„Kevésbé” tartották megoldottnak a konfliktuskezelést és a pszichés terhelhetőséget biztosító alapkompenciák fejlesztését. Amennyiben a kulcskompetenciákkal kapcsolatban kialakított átlagokat is számba vettük, azt tapasztaltuk, hogy a szakmai gyakorlatok csak korlátozottan bizonyultak alkalmasnak az elvárt mélységű és mennyiségű kompetenciafejlesztési feladat ellátására. (Lásd: a H1 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.)

Hisz a kulcskompetenciák közül ötöt az „átlagosan”, ötöt pedig a „kevésbé” fejlesztettek közé sorolták. Az „átlagos” vagy az ehhez közeli értékeket kapott kulcskompetenciák voltak: a munkavégzéshez szükséges jogszabályismeret, a közigazgatás iránti elkötelezettség, a digitális kompetenciák, a nyitottság és a rugalmasság. A „kevésbé” fejlesztett kulcskompetenciákhoz rendelték: az önfejlesztést, az idegen-nyelvtudást, a közigazgatásban alkalmazott új technológiák ismeretét, a kreativitást és az innovatív gondolkodást, valamint a vezetői készségeket. Az összkép közel sem tekinthető megnyugtatónak, mert az alap és a kulcskompetenciák között is találhatunk viszonylag sokat, amelyek kellő ismerete, gyakorlati felhasználhatósága nélkül nehezen tud bárki is, pláne egy pályakezdő, eleget tenni az egyre növekvő elvárásoknak, követelményeknek. Természetesen az nem várható el a szakmai gyakorlattól és a megtartásáért felelős személyektől, hogy a tárgyalt kompetenciarendszerben szereplő valamennyi kompetencia fejlesztését eredményesen megoldják. Mint ahogy az érintett hallgatók is különbözőek a tekintetben, hogy kinél, melyik kompetencia fejlesztésére van leginkább szükség. A szakmai gyakorlatot lebonyolító közigazgatási szervezeteknek a küldő felsőoktatási intézményektől kellene tájékoztatást kapniuk arról, hogy az elméleti képzés keretében milyen alap-és kulcskompetenciák fejlesztésének tettek eleget, ezt az egyes hallgatók vonatkozásában milyen szinten sikerült teljesíteni, továbbá ezek ismeretében, milyen konkrét fejlesztőmunkát várnának el a szakmai gyakorlatot irányítóktól és a mentoroktól.

Az érdekelt feleket közelebb viheti a szükségesnek látszó megoldás együttes megtalálásához, ha *a legfontosabbnak tartott három kompetenciaterület között felállítják azt a fontossági sorrendet*, amelyet érdemes követniük a szakmai gyakorlatok alatt a kompetenciafejlesztésnél. A felmérésben részt vettek elvégezték ennek a munkának az első fázisát. A megkapott adatokból az derült ki, hogy az álláspontok jelentősen eltértek egymástól. A szervezetek részéről nyilatkozók legnagyobb arányban első helyre az egyéni kompetenciák (a hatékony munkavégzést támogató személyes készségek és képességek – pl.: prezentációs késég, problémamegoldás, időgazdálkodás) fejlesztését sorolták. Második legfontosabb területnek

tartották a szakmai kompetenciák (szakmai ismeretek elsajátítása és azok alkalmazása a gyakorlatban) fejlesztését. Végül a harmadik helyen a társas kompetenciákkal (a hatékony munkavégzéshez szükséges szociális készségek és képességek - pl.: együttműködés, kommunikáció) való foglalkozást jelölték meg. Az egyénileg véleményt formálók a szakmai, az egyéni és a társas kompetenciák rangsorát alakították ki. A minisztériumok által összeállított sorrend első helyére az egyéni, másodikra a szakmai, harmadik helyére pedig megosztva, mindhárom kompetenciaterület került. A központi hivatalok az első hely kialakításánál – egyforma arányban – mindhárom kompetenciaterületet megjelölték. Második legfontosabbnak az egyéni, harmadiknak pedig a társas kompetenciaterületet gondolták. A rangsor élére a nők és a felső vezetők az egyéni, a férfiak és a beosztottak a szakmai, a középvezetők pedig a társas kompetenciaterületeket helyezték. A rangsor második szintjére a nők a szakmai, a férfiak és a középvezetők az egyéni, a beosztottak és a felső vezetők a társas kompetenciaterületeket sorolták be. A rangsor harmadik helyénél a nők és a férfiak a társas, a beosztottak az egyéni, a középvezetők és a felső vezetők a szakmai kompetenciaterületet jelölték meg.

A részterület zárásaként – az előzetesen meghatározott kutatási tervünknek megfelelően – foglalkoznunk kellett a *szakmai gyakorlat és a pályamotiváció kapcsolatával*. Ezért összeállítottunk egy olyan kérdéssort, amellyel közvetlen vagy áttételes formában értékelni kívántuk a kérdéses kapcsolat lényegét, jellemző jegyeit és annak erősségét. A felmérés e részébe, az kormánytisztviselőket vontuk be. A reakciókból összességében megállapítható, hogy a tizenkét felvetésből hatra az „általános” elfogadási szintet alig, vagy közepes mértékben meghaladó, hatra pedig a „kevésbé” jellemzőnek tartott értékelések születtek. Ez arra utal, hogy a szakmai gyakorlatok és a közigazgatási pályamotiváció kapcsolata egyetlen vonatkozásban sem közelíti meg a „teljes mértékű” elfogadást (lásd. 16. ábrát).



16. számú ábra: A szakmai gyakorlat és a pályamotiváció kapcsolatának megítélése az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=48)

(Forrás: a szerzők saját szerkesztése)

A *partnerség és az emberi kapcsolatok* körébe sorolt tényezők megítélése tekinthető a legkedvezőbbnek. A szakmai gyakorlat megtartásába bevont munkatársak és vezetők hallgatókhoz való nyitott és támogató jellegű hozzáállásáról valamennyi nyilatkozó kör az „általános” elfogadási szintet meghaladó mértékben foglalt állást. (Egyének összesen: 3,47-

3,44 átlag; nők 3,54-3,56, férfiak 3,33-3,2, beosztottak 3,3-3,24, középvezetők 3,75-3,68, felső vezetők 4-4 átlag.) A többségtől ettől némileg alacsonyabb értékeket kapott az az állítás, amely szerint a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatókra tudatosan figyeltek, támogatták és fejlesztették őket. (Egyének összesen: 3,12 átlag; nők 3,9, férfiak 3,2, beosztottak 3, középvezetők 3,25, felső vezetők 4 átlag.) A hallgatók fejlesztésébe elsősorban az alap-és a kulcskompetenciák fejlesztését kellett érteni. Ebből a tényezőcsoportból a legalacsonyabb értéket a hallgatók beilleszkedését megkönnyítő, illetve azt megnehezítő munkatársi hozzáállás kapta, amely azt fejezte ki, hogy a hallgatók mennyire tekinthették magukat egyenrangú félnek, elfogadott munkatársnak, partnernek. (Egyének összesen: 2,91 átlag; nők 2,93, férfiak 2,86, beosztottak 2,8, középvezetők 3, felső vezetők 3,5 átlag.) Megfigyelhető, hogy ez esetben és a még bemutatandó tényezőket illetően is, a közép és főleg a felső vezetők adták a legmagasabb átlagértékeket.

*Az ösztönzéshez és a motivációhoz tartozó három tényező közül csak az első maradt benn az „általánosan” elfogadott fokozati sávba. Ez arról szólt, hogy a hallgatók a későbbi munkavállalásuk szempontjából jó referenciának tartották a szakmai gyakorlat teljesítését. (Egyének összesen: 3,14 átlag; nők 3,21, férfiak 3, beosztottak 2,93, középvezetők 3,5, felső vezetők 3,5 átlag.) A válaszadók „kevésbé” vélték megoldottnak azt, hogy a hallgatók a szakmai gyakorlatokon rendszeres és jól strukturált visszajelzéseket kaptak kompetenciafejlődésükről, és talán ebből adódóan is „kevésbé” látszottak motiválnak a szakmai gyakorlatok teljesítése közben. (Egyének összesen: 2,91-2,87 átlag; nők 2,81-2,93, férfiak 3,06-2,73, beosztottak 2,8-2,6, középvezetők 3-3,31, felső vezetők 3,5-3,5 átlag.)*

*Az alap-és a kulcskompetenciák fejlesztésével foglalkozó két tényező megítélése – az eddig leírtakkal összhangban – az „általános” és a „kevésbé” megfelelőnek tartott állapot határmezsgyéjén helyezkedett el. A válaszadóktól az az állítás kapta a magasabb értéket, amely szerint a szakmai gyakorlat alkalmasnak bizonyult az elméletben tanultak kipróbálására és a tényleges tapasztalatszerzésre. (Egyének összesen: 3,04 átlag; nők 3,09, férfiak 2,93, beosztottak 3,06, középvezetők 2,93, felső vezetők 3,5 átlag.) Ennél kisebb mértékben értettek egyet azzal, hogy a hallgatók a szakmai gyakorlaton felelősségteljes, a felkészültségüknek megfelelő feladatokat kaptak. (Egyének összesen: 2,97 átlag; nők 2,9, férfiak 3,1, beosztottak 2,96, középvezetők 2,93, felső vezetők 3,5 átlag.)*

*Az utolsó blokkban szereplő három feltevés a felsőoktatási képzés és a szakmai gyakorlat kapcsolatáról, továbbá a központi közigazgatási szervezetek és a felsőoktatási intézmények*



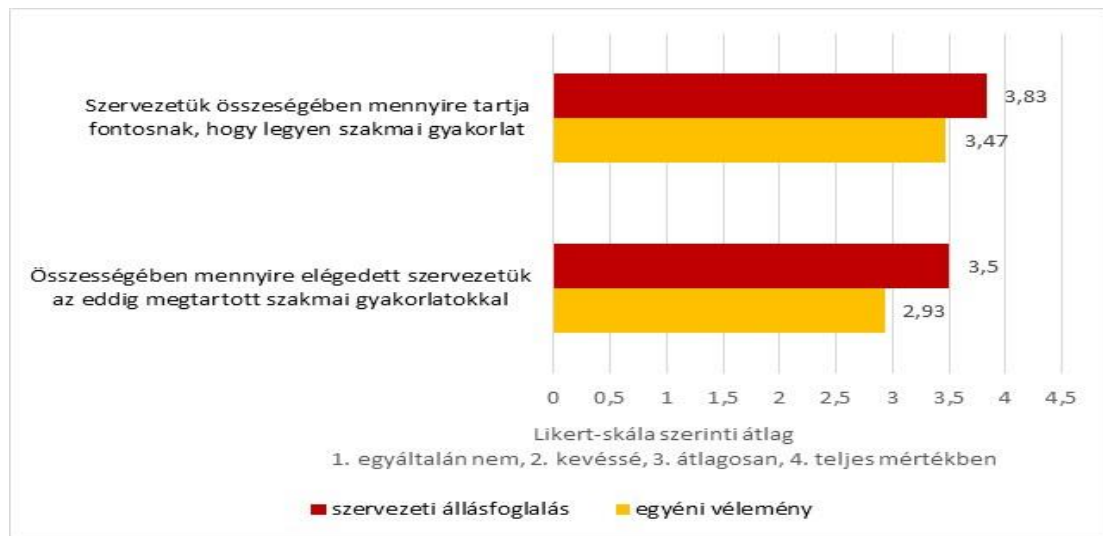
együttműködéséről szolt. A válaszadók ebből a körből azzal mutattak „átlagosnak” megfelelő azonosulást, mely szerint a szakmai gyakorlatot sikerült összeegyeztetni a hallgató felsőoktatási kötelezettségeivel. (Egyének összesen: 3,18 átlag; nők 3,21, férfiak 3,13, beosztottak 3,19, középvezetők 3,25, felső vezetők 3,5 átlag.) Ugyanakkor „kevésbé” fogadták el azt az állítást, amely szerint a szakmai gyakorlat az egyetemi képzés szerves része lett volna, továbbá, hogy az elméleti képzés és a gyakorlat szorosan összekapcsolódott egymással. (Egyének összesen: 2,85 átlag; nők 2,87, férfiak 2,8, beosztottak 2,8, középvezetők 2,93, felső vezetők 3 átlag.) Az előbbiekből egyenesen következik, hogy a felsőoktatási intézmények és a szakmai gyakorlatot bonyolító szervezetek együttműködését a nyilatkozók nem igazán tartották szorosnak, átgondoltnak, tervszerűnek és hatékonyak. (Egyének összesen: 2,58 átlag; nők 2,54, férfiak 2,56, beosztottak 2,33, középvezetők 2,62, felső vezetők 3 átlag.) (Lásd: a H3 hipotézisben megfogalmazott feltevésünket.)

#### 4.1.4 A szakmai gyakorlat összegző megítélése

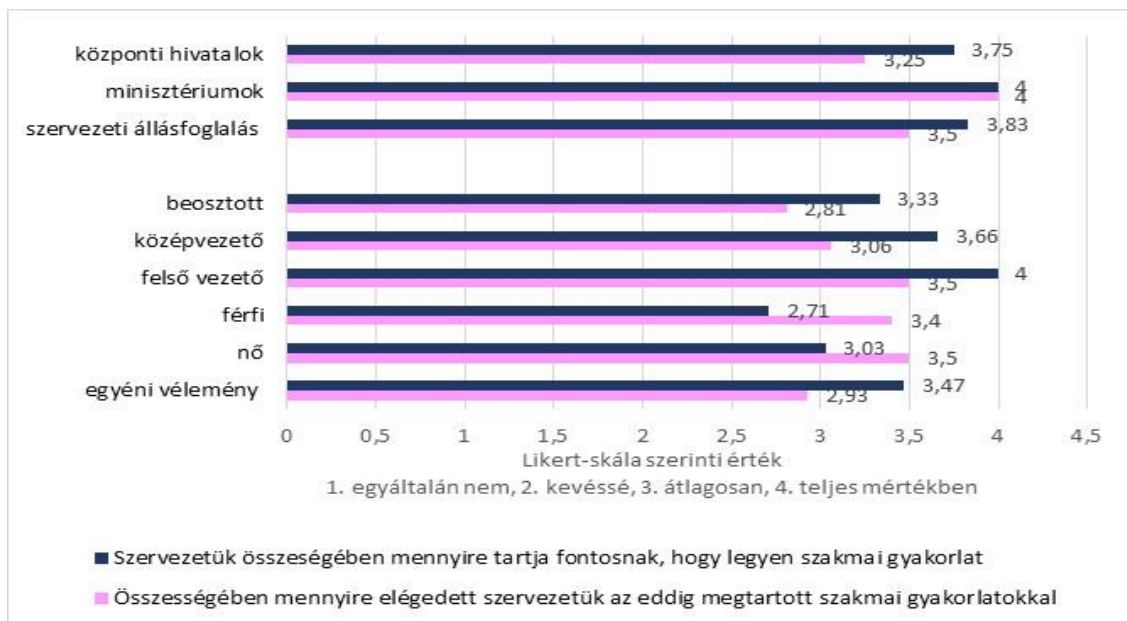
A kutatás negyedik célkitűzésével és az ehhez tartozó kérdéssel kapcsolatban azt kívántuk megtudni, hogy a felmérésben közreműködők mennyire voltak megelégedve a szakmai gyakorlattal és miben látták, hogyan ítélték meg az előrelépés lehetőségét. A kutatómunka zárásaként éppen ezért két kérdést tettünk fel. Ezekkel a szakmai gyakorlatra vonatkozó összegző vélemény megadására kértük meg a szervezetek részéről hivatalosan nyilatkozókat és az kormánytisztviselőket. Az első kérdésre adott összegzett válasszal arról számoltak be, hogy *szervezetük mennyire tartja fontosnak* a szakmai gyakorlatok jövőbeni megtartását és, az abban való aktív közreműködést. A második kérdésnél pedig *a már megrendezett szakmai gyakorlatokkal való elégedettségükről* kértünk az összegzett véleményüket. A 17. és a 18. ábrákon egybeszerkesztve mutatjuk be a kérdésekre adott válaszok megoszlását.

A szervezetek részéről hivatalos állásfoglalást közlők ez esetben is kedvezőbben ítélték meg a kérdéses tevékenységeket, mint az egyénileg véleményt adók. A szakmai gyakorlat fontosságának megítélésében a szervezeti állásfoglalások érték el a legmagasabb átlagértéket (3,83 átlag). Ez az eredmény egyértelműen jelzi, hogy a szervezetek közösségei hisznek ebben a pályára irányítási, pályautánpótlási, beillesztési metodikában és a körültekintő, szakszerű alkalmazása által biztosítható – sokrétű és komplex – lehetőségek megfelelő kiaknázásában. A minisztériumok „teljes mértékben” fontosnak tartották a szakmai gyakorlatokat (4 átlag), ugyanakkor a központi hivatalok már kicsit visszafogottabban, az „átlagosan” fontos

fokozathoz közelinek ítélték meg a helyzetet (3,25 átlag).



17. számú ábra: A szakmai gyakorlat fontosságára és a szakmai gyakorlattal való elégedettségre vonatkozó összesített eredmények a központi közigazgatás szervezeteinek hivatalos állásfoglalása (n=7) és az kormánytisztviselők véleménye alapján (n=44)  
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)



18. ábra: A szakmai gyakorlat fontosságára és a szakmai gyakorlattal való elégedettségre vonatkozó összesített eredmények a központi közigazgatásból választ adó szervezetek

(minisztériumok, központi hivatalok) (n=7) és az kormánytisztviselők (nők, férfiak, beosztottak, középvezetők, felső vezetők) véleménye alapján (n=44)

(Forrás : a szerző saját szerkesztése)

Az egyénileg véleményt formálók az „átlagos” elfogadáshoz közelebb eső értékelés mellett voksoltak (3,47 átlag). Ennek az átlagértéknek a háttérében – az eddig bemutatott adatok alapján – számos tényező állhat. Egyebek mellett a szakmai gyakorlatokon megtapasztalt, nem minden tekintetben kedvezőnek ítélt személyes benyomások, a szakmai gyakorlatok megrendezését akadályozó forráshiányos szervezeti működés, a lebonyolításhoz szükséges tudás, tapasztalat és gyakorlat hiánya, vagy nem kielégítő volta, a szakmai gyakorlatos hallgatók kedvezőtlen hozzáállása, a fogadó szakmai szervezet és az érintett felsőoktatási intézmény együttműködésében mutatkozó nehézségek, netán a felsőoktatási intézmények semleges, vagy kevéssé aktív szerepvállalása lehetnek az okai. Az egyénileg választ adók közül a felső vezetők (4 átlag) és a középvezetők (3,66 átlag) véleménye a „teljes mértékben” fontos tevékenységek közé sorolta a szakmai gyakorlatot. Ez nagyon kedvező, mert a vezetők példamutatása, egy kiemelt feladat melletti kiállása, alapvetően meghatározza annak a tevékenységnek a szervezet egészén belüli elfogadását, a folyamat követését, az egyének motivált, elkötelezett hozzáállását. A beosztottak egésze (3,33 átlag) és a nők (3,03 átlag) „átlagosan” fontosnak minősítették a szakmai gyakorlatokat, ugyanakkor a férfiak (2,71) már inkább ez alá a szint alá helyezték a kérdéses feladatellátást.

A feldolgozott adatokból egyértelműen látszott, hogy a várakozások, a fontosság, illetve a teljesülés és az elégedettség között már helyenként lényeges különbség mutatkozott. A szervezetek nevében nyilatkozók összességében az „átlagos” szintet meghaladó elégedettségről adtak hírt (3,5 átlag). A minisztériumok nem jeleztek különbséget a szakmai gyakorlat fontossága és az azzal való elégedettség között, hisz a szakmai gyakorlatok lebonyolításával is „teljes mértékben” elégedettek voltak (4 átlag). A központi hivatalok – úgy tűnik – reálisabb értékelést adtak, mert az „átlagos” fokozatba sorolták a szervezetüknél teljesített szakmai gyakorlatokkal való elégedettségüket (3,25 átlag).

Az kormánytisztviselők egyes kategóriái – kivéve a nőket (3,5 átlag) és a férfiakat (3,4 átlag) – a szakmai gyakorlattal való elégedettségükről összességében kedvezőtlenebbül nyilatkoztak, mint annak fontosságáról. A felső vezetők 0,5 tizeddel (3,5 átlag), a középvezetők 0,6 tizeddel (3,06 átlag), a beosztottak pedig 0,52 tizeddel (2,81 átlag) alacsonyabb átlagokat adtak a

szervezetüknél már megrendezett szakmai gyakorlatokkal kapcsolatos elégedettségükre. Ez pedig azt jelenti, hogy a szervezetek többségénél a vizsgált tevékenység egészével, vagy annak egy-egy részterületével kapcsolatban a véleményt nyilvánítók szükségesnek tartanák a tudatos fejlesztést, a körültekintő és tervszerű lebonyolítást, illetve mindazon problémák és hiányosságok kiküszöbölését, amelyeket a felmérés egyes kérdéseire adott válaszaikban tudomásunkra hoztak.

## **5. Következtetések, a hipotézisek igazolása**

A szakmai gyakorlatok tárgyában a központi közigazgatási szervezetek és a személyi állományuk körében elvégzett kutatás eredményeinek összegzéseként és a felállított hipotéziseink igazolása érdekében, az alábbi következtetéseket tartjuk a legfontosabbnak közreadni. A közigazgatásban fokozatosan felépülő stratégiai alapú, integrált emberierőforrás-gazdálkodás egyik meghatározó humán folyamatának az emberierőforrás-áramlásnak és fejlesztésnek több szempontból is jelentőséggel bíró humán funkciója, a pályamotivációra nagymértékben ható szakmai gyakorlat tudatos, tervszerű, valamennyi érdekelt számára elfogadható színvonalú kialakítása, a vizsgált szervezetek nagyobbik hányadánál, összességében jó úton halad. Felmérésünkkel igazolni tudtuk, hogy a szervezetek vezetése és az kormánytisztviselők zöme megértette és elfogadta azt a tényt, mely szerint: a felsőoktatási intézményekkel együttműködésben lebonyolított szakmai gyakorlatok – közvetlen vagy áttételes formában, de mindenképpen – befolyásolhatják a közigazgatási szervezetek versenyképességét, javíthatják munkaerőpiaci pozícióit (a pályaválasztás támogatásával, a pályára vonzás erősítésével, a személyi utánpótlás célirányos felkészítésével és bevalásuk segítségével), vagy nem megfelelő hozzáállás esetén, gyengíthetik azok remélt hatását. A szakmai munkavégzés színvonalára, teljesítményére, a törvényesség betartására épp úgy jótékonyan hathat a sikeresen megrendezett szakmai gyakorlat, mint a szervezeti kultúra fejlesztésére, a hivatalokon belüli kommunikációra, együttműködésre és nem utolsósorban a személyi állomány közzszolgálati kompetenciáinak fejlesztésére is.

A kutatás adatai az elsőként megfogalmazott hipotézisünkkel kapcsolatban bizonyították, hogy a vizsgálat résztvevői – legyen szó szervezeti szintű állásfoglalásról vagy egyéni véleményről – egyebek mellett, a közzszolgálati kompetenciák fejleszthetőségét várták el a szakmai gyakorlatoktól. Éppen ezért – a mentorok tevékenységéhez kötve – elsődleges célként a szakmai tudás megszerzésének, az egyetemi képzés gyakorlati kiegészítésének, az elméleti tudás gyakorlatban történő alkalmazásának előmozdítását és a szervezeti kultúra

megismertetését, elfogadtatását eredményező segítség nyújtásának szükségességét határozták meg. A közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségéhez kapcsolódó elvárás tehát markánsan megjelent a szervezetek általános tevékenységében, a szakmai gyakorlatok megszervezésében és megrendezésében közreműködők napi feladatellátásában épp úgy, mint az irányítás, és a vezetés gyakorlatában. Az igény, az elvárás, a szakmai gyakorlat fontosságának felismerése, az aktív és érdemi megvalósítás szükségességének elfogadása, a legtöbb vizsgált szervezetnél tehát megtörtént, vagy a vizsgálat idején még folyamatban volt. Azonban a kivitelezésben fellelhető, a vizsgálat sokoldalúan feltárt, bemutatott és igazolt problémák, hiányosságok, a rejtve maradt, vagy csak részben megismerhető szándékok, érdekek, akaratok, a kevésbé átgondolt és megtervezett, ezért a formalításokat előtérbe helyező kivitelezés okán, a szakmai gyakorlatoktól – szervezeti és egyéni szinten egyaránt – elvárt pozitív előjelű hatáseggyüttes, a vizsgálat idején korlátozottan valósult meg. Természetesen a folyamat egészére érvényes problémakomplexum a közszolgálati kompetenciák elvárt fejleszthetőségére nézve is igaz. Gondoljunk csak a közszolgálati alap-és kulcskompetenciák rendszerét alkotó egyes kompetenciák elsajátíttatása, megerősítése körül észlelt hiányosságokra, a közigazgatási munka professzionális teljesítéséhez nélkülözhetetlen kompetenciák háttérbe szorulására a fejlesztéssel kapcsolatos igények, elvárások meghatározásánál, vagy a kiemelt szakmai, társas és egyéni kompetenciaterületek fontossági sorrendjének megállapításánál tapasztalt bizonytalanságokra, egymásnak ellentmondó nézetekre.

A szakmai gyakorlatok sikeres lebonyolítása szempontjából a szervezet valamennyi munkatársa, kiemelten a vezetők hozzáállása, segítő attitűdje mellett talán a legfontosabb, hogy a tevékenységben érintett hallgatók számára, milyen személyes, közvetlen mentori vagy egyéb segítői (konzulensi) támogatást tudtak, illetve akartak biztosítani a központi közigazgatásban. Továbbá, hogy a mentori támogatást hogyan és milyen formában valósították meg. Felmérésünk is megerősítette a második hipotézisünkben szereplő feltevésünket, illetve ehhez kapcsolódva azt a közismert tényt, mely szerint a közigazgatási szervezetek között személyi, tárgyi és anyagi erőforrásaikat, feladatrendszerüket, besorolásukat, irányítási gyakorlatukat, belső hierarchiájukat, szervezeti kultúrájukat, együttműködési rendszerüket, munkaerőpiaci helyzetüket stb. tekintve lényeges különbségek vannak. Alapvetően ezek az eltérések, illetve részben a felfogás, szemlélet és gondolkodásbéli véleménykülönbségek idézték elő azt, hogy a vizsgált szervezetek nagyobbik hányadában nem tudtak, vagy nem akartak erre a feladatra felkészített mentorokat csatasorba állítani. Helyettük egyéb segítőket igyekeztek a hallgatók mellé rendelni, akiket – a legtöbb mentorhoz hasonlóan –, általában felkészítés nélkül

„bedobtak a mélyvízbe”. Az is tény, hogy jelentős kisebbségbe szorultak azok a szervezetek, ahol a hallgatók személyes támogatását nem oldották meg, illetve a szakmai gyakorlat megtartásától – időlegesen van véglegesen – elálltak. A szakmai gyakorlatok megszervezése, lebonyolítása, az elvégzett munka ellenőrzése, monitoringja és kiértékelése terén feltárt ellentmondásokkal, hiányosságokkal terhelt állapot, a tisztázatlan célok, szándékok, módszerek, a meghatározó jelentőséggel bíró folyamatok mellőzése a szervezetek jelentősebb hányadánál a formális feladatteljesítést erősítették meg. Ezek a tényezők természetesen nem kedveztek a mentorok, valamint az egyéb segítők minőségi és hatékony feladatellátásának sem. Azoknál a szervezeteknél, ahol felismerték a csupán névlegesen teljesített mentorálásban rejlő veszélyeket, igyekeztek ezen a helyzeten változtatni és a professzionalitás, a minőség irányba terelgetni a vizsgált tevékenységet. Ennek eredményeként – felmérésünk adatai által visszaigazoltan – fokozatosan nőtt, illetve nő az előre lépni kívánó központi közigazgatási szervezetek tábora.

A szakmai gyakorlatok eredményes megvalósítása annak ellenére, hogy többszereplős tevékenységről van szó, lényegében két együttműködésre „ítélt” fél, a felsőoktatási intézmény és a szakmai szervezet hozzáállásán, elkötelezettségén, együttműködési készségén, kommunikációján, közös célmeghatározásán, feladatteljesítésén, és az elért eredmények együttes kiértékelésén múlik. Abban az esetben, ha ez az együttműködés jórészt csak eshetőlegesen, vagy formálisan valósul meg, akkor a folyamatban érintett fontosabb szereplők - a felsőoktatási hallgatók, a szakmai gyakorlatokat irányító vezetők, a mentorok, az egyéb segítők és a HR-esek – kényszerűségből „önjáróvá” válnak, ahogy erre a harmadik hipotézisünkkel utaltunk. A feldolgozott adatok számos kérdés kapcsán egyértelművé tették, hogy ezek a kiemelt szereplők több szervezetnél lényegében magukra hagyva – több-kevesebb sikerrel – voltak kénytelenek helyüket, szerepüket, lehetőségeiket, feladatukat, segítőiket, partnereiket megtalálni a szakmai gyakorlat során. Szerencsés esetben sikerrel jártak, de gyakran kudarcra, illetve látszattevékenységre ítéltettek. Felmérésünk számos résztevékenység elemzése kapcsán feltárta, hogy a főiskolák, egyetemek és a központi közigazgatás szervezetei közötti kapcsolat, amely a szakmai gyakorlatok lebonyolítása érdekében jött létre, jórészt eshetőlegesen, formálisnak minősíthető. Az eshetőleges és a formális lebonyolítás számos területen tetten érhető volt, például:

- a szakmai gyakorlatok tartalmának, módszerének, követelményrendszerének tisztázatlanságánál;

- a felsőoktatási képzés és a közigazgatási munkavégzés hatékony összekapcsolásának véletlenszerű kezelésénél;
- a hallgatók közös irányításánál, vezetésénél észlelt rendezetlen kérdéseknél;
- a szakmai gyakorlatra jelentkezés rendjének „nyitottan” hagyásánál;
- a tevékenységre fordítható idő és forma nehezen magyarázható eltéréseinél;
- a szakmai gyakorlat kötelező vagy szabadon választható teljesítése körüli eltérő álláspontoknál;
- a hallgatók mentorlásának megítélésénél;
- az ösztönzés és a motiváció eszközeiben, formáiban rejlő lehetőségek közös kiaknázásának hézagjainál;
- a szakmai gyakorlatok ellenőrzésének, monitoringjának jórészt névleges kezelésénél,

egyszóval az egész folyamat, a vizsgált humán funkció szinte valamennyi részterületénél. A kiértékelt adatok elemzése alapján összességében azt állapíthattuk meg, hogy a partneri kapcsolatra önkéntesen lépő felek, a szakmai gyakorlatok során jelentkező legtöbb feladatnak lényegében egyedül, a másik partner nélkül tettek – részben, vagy egészben – eleget, figyelmen kívül hagyva az együttműködő fél kínálta lehetőségeket, és valamennyi egyéb befolyással bíró tényezőt. Ezzel pedig amellet, hogy önmagukat is nehéz helyzetbe hozták, hisz olyan munkákat is felvállaltak, amit együttes erővel könnyebben és hatásosabban meg tudtak volna oldani, lényegében az érintett hallgatóknak és mentoraiknak sem tudták azokat a feltételeket, körülményeket megadni és olyan színvonalú személyes támogatást biztosítani, amire a pályamotiváció optimalizálása szempontjából nekik és valamennyi érintettnek szüksége lett volna.

## **6. Ajánlások**

A szakmai gyakorlat magasabb színvonalú és hatékonyabb lebonyolítása érdekében – a vizsgálat eredményeit is figyelembe véve – a következő stratégiai jellegű ajánlásokat fogalmaztuk meg:

- A központi közigazgatás vezetőinek, humán szakembereinek, az együttműködő felsőoktatási intézmények illetékeseinek a szakmai gyakorlatot az emberierőforrás-áramlás és-fejlesztés humán folyamatának részeként indokolt értelmezniük és megoldaniuk. Ennek megfelelően, az egyes szervezetek stratégiai elképzeléseit,

céljait realizáló, olyan integráltan teljesítendő feladatról van szó, amelyet – a szervezetek aktuális munkaerőpiaci és erőforráshelyzetéhez igazítva – célszerű a tervszerűen folyó utánpótlásbiztosítással, a pályaválasztást megkönnyítő munkahelyi márkaépítéssel, a betöltendő álláshelyhez/munkakörhöz rendelt kompetenciaalapú feltételek átgondolt kialakításával és közzétételével (kiválasztás, munkavégzés, kompetenciafejlesztés), a beillesztés folyamatlemeinek tudatos összerendezésével (vezetői támogatás, mentorálás, ösztönzés, motiválás), valamint a szakmai gyakorlat monitoring rendszerének felállításával és működtetésével összekapcsolni.

- A központi közigazgatási szervezeteknek az imént meghatározottak figyelembe vételével, érdemes lefektetniük azokat az alapelveket, rövid, közép és hosszútávú célokat, a szakmai gyakorlat szervezésével, megvalósításával kapcsolatos elvárásokat, követelményeket, amelyeknek érvény akarnak szerezni a feladatok teljesítésekor és az együttműködő partnerek megtalálásakor. Az alapelvek meghatározása előtt célravezető felmérni, megismerni a partnerként szóba jöhető felsőoktatási intézmények kínálta lehetőségeket, a szakmai gyakorlattal kapcsolatban vallott nézeteiket, a feladathoz való hozzáállásuk jellemzőit, az együttműködésben rejlő kölcsönös lehetőségeket, előnyöket és veszélyforrásokat.
- Az együttműködésre nyitott és alkalmasnak tartott felsőoktatási intézményekkel indokolt olyan megállapodást kötni, amely egyértelműen rendezi a közösen teljesítendő, valamint az egyes felek által önállóan elvégzendő részfeladatok körét, a felsőoktatási képzés és a közigazgatásban folyó gyakorlati munkavégzés összekapcsolásának színtereit, metodikáját, a partnerek felelősségvállalásának körét, mértékét, az elért eredmények ellenőrzésének, kiértékelésének módszertanát és az összegyűlt tapasztalatok felhasználásával megvalósított rendszerfejlesztés kérdéseit, folyamatát.
- A szakmai gyakorlatok lebonyolításában érintett együttműködő feleknek közös érdekük, egyben felelőségük is elsődlegesen a szakmai gyakorlatos hallgatók és mentoraik, másodlagosan valamennyi közreműködő (vezetők, egyéb segítők, főiskolai, egyetemi oktatók, HR szakemberek, kormánytisztviselők) számára olyan információkat (hagyományos és/vagy digitális formában) folyamatosan közreadni, amelyek részletes és differenciált tájékoztatást nyújtanak például:
  - o a szakmai gyakorlatot lebonyolító szervezet feladatrendszeréről, a



- közigazgatáson belüli elhelyezkedéséről, belső struktúrájáról, szabályrendszeréről, kultúrájáról, értékrendjéről, teljesítményelvárásáról, kommunikációs és együttműködési gyakorlatáról, a munkavégzés körülményeiről, feltételeiről, a munkatársak fejlesztéséről, karrierlehetőségeiről, ösztönzésük és motiválásuk mikéntjéről;
- a szakmai gyakorlat során elvégzendő feladatokról, azok jellegéről, tartalmáról, az elvárt teljesítményről, a hallgatók kompetenciaszükségletéről, felelősségi köréről, „mozgásteréről”, segítők (mentoraik, konzulenseik), munkatársaik, vezetőik köréről, a velük való érintkezés jellemzőiről, a tevékenységükről szóló visszacsatolásokról, a pályaválasztásuk elősegítéséről.
  - A szakmai gyakorlat megtartásáért felelős szervezeteknek célszerű az együttműködő felsőoktatási intézményektől személyre szóló információkat kérni a szakmai gyakorlatos hallgatók tanulmányi előmeneteléről, általános jellemzőiről, közszolgálati kompetenciamegfelelésükről, a fejlesztendő kompetenciáik köréről és a fejlesztés szintjéről, a szakmai munkavégzés során a felsőfokú képzés szempontjából jelentőséggel bíró és begyakorlandó tevékenységek köréről.
  - A szakmai gyakorlatos hallgatók és mentoraik (egyéb segítők) munkájának irányításáért felelős vezetőket – visszatérően – érdemes felkészíteni a kérdéses feladat ellátására. Tapasztalataikat indokolt összegyűjteni, kiértékelni és a rendszer fejlesztéséhez felhasználni. Számos előnnyel és jelentős hatékonyságnövekedéssel járhat, ha ezeknek a vezetőknek időnként moderált műhelybeszélgetéseket, tapasztalatcseréket szerveznek. Hasonló egyeztetéseket indokolt tartani az emberierőforrás-gazdálkodási szakembereknek és a mentoroknak, illetve az egyéb segítőknek is.
  - A központi közigazgatási szervezetek emberierőforrás-gazdálkodásért felelős vezetőit és szakembereit, mint a szakmai gyakorlatok tényleges lebonyolításának gazdáit, szakértőit időről-időre célszerű felkészíteni, továbbképezni az adott feladat magas színvonalú teljesítésére. A rendszer hatékony fenntartása és folyamatos fejlesztése ugyanis döntően a HR szakterület felkészültségétől, pozitív, kezdeményező, proaktív hozzáállásától függ.
  - A szakmai gyakorlatok sikere, a hallgatók megelégedettségének és szakmai gazdagodásának elérése, kompetenciafejlődésük előmozdítása, pályaválasztásuk

remélt irányba fordítása – az egyéb feltételek meglétével egyetemben – jórészt a mentorokon és az egyéb segítőkön (konzulenseken) áll vagy bukik. Ezért közel sem mindegy, hogy kik és milyen felkészítés, fejlesztés alapján látják el ezt a felelősségteljes feladatot. Mindezeket figyelembe véve indokoltnak látszik a szakmai gyakorlatok mentorait – kompetenciamegfelelésük megállapítása céljából – egy kiválasztási eljárásnak alávetni és az alkalmasnak mutatkozókat a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által kidolgozott felkészítő tréningre beiskolázni. A mentori tevékenység minőségi fejlesztését szolgáló műhelybeszélgetések mellett célravezető rendszeres kompetenciafejlesztésekre is visszahívni a mentorokat. A szakmai szervezetek vezetőinek időről-időre értékelniük kellene a mentorok elvégzett munkáját. Szükséges, hogy rendszeresen kapjanak érdemi visszajelzést elvégzett munkájukról. Az is nagyon fontos lenne, hogy az arra érdemes mentorok előmenetelében, erkölcsi és anyagi megbecsülésében játsszon meghatározó szerepet az a tevékenység, amelyet az általuk képviselt szervezet érdekében látnak el. Magyarán „a mentor legyen a közigazgatás arca”, mentornak lenni legyen elismerés, szakmai megbecsülés és tekintély.

- Felmérésünk összesített tapasztalatait figyelembe véve úgy gondoljuk, hogy a szakmai gyakorlatok esetében nincs szükség kötelezően és egységesen betartandó jogszabályi háttér megalkotására. Természetesen a feladatellátáshoz szükséges személyi, anyagi, technikai, tárgyi feltételeket maradéktalanul biztosítani kell. Inkább az lenne nagyon fontos, hogy – e kutatás eredményeit is felhasználva – szülessen egy olyan módszertan, amely komplex eligazítást, útmutatást nyújt a szakmai gyakorlatok sikeres megszervezéséhez és lebonyolításához.

## **Dr. Belényesi Emese: A kormányhivatalokban végzett kérdőíves kutatások bemutatása és a kutatási eredmények értékelése**

### **1. A kérdőíves kutatás célja**

„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú projekt keretén belül megvalósítandó **„A mentori rendszer kiterjesztésének vizsgálata a közigazgatásban teljesített hallgatói szakmai gyakorlatok vonatkozásában” c. projekttevékenység célja**, amelyet a területi közigazgatásban (fővárosi és megyei kormányhivatalokban, járási hivatalokban) végeztünk el, az alábbiakban foglalható össze.

A sikeres szakmai gyakorlat eredménye lehet, hogy megerősíti a hallgató elkötelezettségét a választott szakterület – a közigazgatás – iránt. Ez alapján a szakmai gyakorlat megfelelő eszköze lehet a projekt egyik fő célkitűzésének „a közszolgálati pályára vonzás és pályán tartás” megvalósításának. A közigazgatási szakmai gyakorlat specifikus célja, hogy a hallgatók betekintést nyerjenek a közigazgatás világába, a mindennapi munkafolyamatokba. A fő tanulási kimenetel a személyesen megtapasztalt munkahelyi környezet, a gyakorlati készségek fejlődése és a „know-how”, az ismeret és tapasztalat megszerzése a választott szakmában.

A felsőoktatási hallgatók pályamotivációjának feltárása, a szakmai gyakorlat, illetve a pályamotiváció kapcsolatának megismerése, a szakmai gyakorlatnak helyszínt adó szervezetek és a felsőoktatási intézmények együttműködésének, valamint a mentorri tevékenység megítélésének bemutatása, továbbá a szakmai gyakorlat rendszerével működtetésével, lebonyolításával összefüggő szervezeti és egyéni szinten felmerülő igények, elvárások, elégedettség beazonosítása.

A helyzetfeltáró kutatás a közigazgatás egészére kiterjedt. Ennek részeként feladatunk volt a *területi közigazgatásból* (kormányhivatal funkcionális feladatokat ellátó főosztálya, kormányhivatal szakmai feladatokat ellátó főosztálya, járási (fővárosi kerületi) hivatal kormányablak/okmányirodai osztálya, járási (fővárosi kerületi) hivatal egyéb osztálya, egyéb szervezet) azon szervezeteknél lefolytatni a vizsgálatot, akiket a projekt vezetése felkért a felmérésben való közreműködésre. Összesen 128 szervezet kapcsolattartójának küldték el a kutatásban való részvételhez szükséges online felületet. A vizsgálatnál tehát a szervezeti szintű állásfoglalásokat és a tisztviselők egyéni véleményét kívántuk megismerni. A szervezeti szintű állásfoglalások közreadását – az érintett munkáltatói jogkör gyakorlójának döntése szerint –

vagy a szervezet valamely kijelölt vezetőjétől, vagy a humán terület irányítójától vártuk. A tisztviselők a szervezeti kapcsolattartón keresztül kaptak értesítést a felmérésben való önkéntes közreműködés lehetőségéről. A felmérést 2021. június 28. és 2021. július 20. között – egy határidő hosszabbítással – bonyolítottuk le.

## **2. Kutatási kérdések és hipotézisek**

A kutatás céljainak elérése érdekében az alábbi területeket vizsgáltuk:

### **1. Demográfiai adatok:**

- nem
- életkor
- iskolai végzettség
- beosztás (beosztott, középvezető, felsővezető, HR szakértő)
- szervezettípus
- munkaterület

### **2. A pályamotiváció és a szakmai gyakorlat kapcsolata**

- a kitöltők szerint mennyire motiváltak a szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatók a közigazgatási pálya iránt
- a kitöltők szerint összességében hogyan hat a szakmai gyakorlat a hallgatók pályamotivációjára
- a kitöltők szerint milyen tényezők erősítik, és melyek gyengítik a hallgatók pályamotivációját a szakmai gyakorlat során
- mennyire szívesen foglalkoztatnák tovább a kitöltők a szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatókat

### **3. A közszolgálati kompetenciák és azok fejlesztés a szakmai gyakorlat során**

- a közigazgatási karrier és munkavégzés szempontjából mennyire tartják fontosnak a kitöltők azt, hogy a szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatók rendelkezzenek a közszolgálati alapkompentenciákkal
- a kitöltők megítélése szerint mennyire támogatja a szakmai gyakorlat a közszolgálati alapkompentenciák fejlesztését

- a kitöltők véleménye szerint milyen kompetenciaterületeken lenne szükség célirányosabb fejlesztésre a szakmai gyakorlat során
  - a kitöltők megítélése szerint mennyire rendelkeznek a szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatók a közszolgálati alapkompenciákkal
4. A szakmai gyakorlat értékelése
- hogyan támogatják a szakmai gyakorlaton résztvevőket a megkérdezett szervezetekben
  - a kitöltők szerint mennyire tartják fontosnak a közigazgatási szervezetek a szakmai gyakorlatot
  - a kitöltők szerint mennyire éri el a célját a szakmai gyakorlat
  - a kitöltők szerint mennyire tekintenek a szervezetek potenciális munkavállalóként a szakmai gyakorlaton résztvevőkre
  - a kitöltők szerint mennyire használják ki a szervezetek a szakmai gyakorlatban rejlő lehetőségeket
  - a kitöltők szerint milyen egyéb tevékenységeket végeznek a hallgatók a szakmai gyakorlattal párhuzamosan, és ez hogyan hat a gyakorlatra
  - hogyan jelent meg a mentorálás módszere a szakmai gyakorlatban
5. A szakmai gyakorlattal és a mentorokkal kapcsolatos elvárások
- a szakmai gyakorlattal kapcsolatban milyen tényezőknek kellene változnia a kitöltők szerint
  - mennyire tartják fontosnak a kitöltők a mentori támogatás bevezetését a szakmai gyakorlatba
  - hogyan valósulhatna meg a kitöltők szerint a mentori támogatás a szakmai gyakorlat során.

A kérdésekkel kapcsolatban a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

**H1** – Feltételezzük, hogy mind a közigazgatási szervezetek, mind az egyetemi polgárok (értsd: oktatók, vezetők, HÖK, szakkollégiumok, hallgatók) elvárásként fogalmazzák meg a közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségét a gyakorlat során (H1A). Ugyanakkor feltételezzük, hogy a szakmai gyakorlat jelenlegi formájában csak korlátozottan alkalmas a résztvevők közszolgálati kompetenciáinak fejlesztésére (H1B).

- H2** – Feltételezzük, hogy a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók szerint a gyakorlat csak részben éri el a célját, ezért mérsékelten elégedettek annak megvalósulásával (H2A). A szakmai gyakorlat megvalósításában érintett szervezetek és közszolgálati munkatársak nem készülnek tudatosan a felkészítésre. (H2B) Feltételezzük, hogy mind az érintett közigazgatási szervezetek, mind az egyetemi polgárok (értsd: oktatók, vezetők, HÖK, szakkollégiumok, hallgatók) igénylik, hogy a szakmai gyakorlat strukturáltabb és tudatosabban tervezett legyen (H2B).
- H3** – Feltételezzük, hogy az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat között eshetőleges kapcsolat van, ezért azok nem tudják hatékonyan támogatni egymást (H3A).

### **3. Kutatási módszertana, a kérdőív változói**

*A feladatot egységes elvek, szempontok és vizsgálati módszertan alapján teljesítettük. A gyors és átfogó vizsgálat érdekében önkitöltős, anonimitást biztosító, online kérdőíves módszert alkalmaztunk. A vizsgált közigazgatási területek részére egyező felépítésű, kérdésszámú és csak kismértékben eltérő tartalmú kérdéssort állítottunk össze. Az így kidolgozott három-három kérdőívben szereplő felvetések tartalmukat tekintve számos ponton teljeskörű, egyéb esetekben részleges egyezést mutattak. Mégpedig azért, hogy a beérkező adatokat a három közigazgatási területet (központi, területi közigazgatás, önkormányzati igazgatás) érintően egymással össze lehessen vetni, a szervezeti, illetve a szakterületi sajátosságokat meg tudjuk ismerni, továbbá a szervezeti, illetve az egyéni véleményeket – amennyiben erre lehetőség nyílik – ütköztetni lehessen egymással.*

*A kérdőívek első részében a független változóként kezelt szervezeti és demográfiai adatokra kérdeztünk rá. A kérdőívek további fejezeteiben, négy témakörbe rendezve vizsgáltuk a függő változókat. A kérdőívet kitöltőknek – a felvetések többségét illetően – négyfokozatú Likert-skálán kellett véleményt nyilvánítaniuk, továbbá szoros választással, egy és többváltozós metrikus, valamint mátrix típusú kérdéssorok közül kellett választaniuk.*

A szervezeti szintű adatokat a felmérésben részt vett területi szervezetek összesített, ezért általánosnak tekinthető eredményei (alapsokaság), valamint a szervtípus szerinti bontás alapján vizsgáltuk és elemeztük, valamennyi kérdés esetében. A felmérésbe bekapcsolódó és a kérdőívet teljes egészében kitöltő szervezetek kis elemszáma miatt nem tartottuk relevánsnak értékelni a kis és a nagy létszámú szervezetekre vonatkozó mutatókat. A tisztviselők egyéni

véleményét megjelenítő statisztikai adatokat valamennyi kérdés vonatkozásában három vizsgálati szempont szerint értékeltük. Először a válaszadók összesített adatait (alapsokaságát) mutattuk be. Másodsor a válaszadók nemek szerinti bontását, majd harmadszor a besorolásuknak (munkakörüknek) megfelelő adatokat hasonlítottuk össze. A felmérésben résztvevők kis elemszáma miatt az életkor, a legmagasabb iskolai végzettség és a közigazgatási terület szerinti bontást a kérdések többségénél nem vizsgáltuk.

A 2021.július.20-án lezárult adatfelvételt követően, a beérkezett információkat SPSS statisztikai elemző szoftverrel dolgoztuk fel. A vártnál jóval kisebb érdeklődés miatt – amely magyarázható a nyári szabadságolásokkal, a viszonylag hosszú kérdőívekkel, de a téma iránti csekély érdeklődéssel is – a feldolgozásra alkalmas kérdőíveket egyszerű statisztikai elemzésnek vetettük alá. A feldolgozás eredményeinek elsődleges kiértékelését, elemzését, az elkészült grafikonokat és táblázatokat „*A területi közigazgatás statisztikai eredményeinek kiértékeléséről szóló összefoglalás*” című anyag mutatja be. A feldolgozott minták egyetlen vonatkozásban sem tekinthetők reprezentatívnak, *csupán tájékoztató információként foghatók fel, illetve értelmezhetők.*

#### **4. Kutatási eredmények**

##### **4.1 Válaszadói jellemzők**

A felmérésben kizárólag a kormányhivatalokból (funkcionális és szakmai feladatokat ellátó szervezeti egységekből) és a járási hivatalokból érkezett a szakmai gyakorlatra vonatkozó szervezeti állásfoglalás. A válaszadó szervezetek jellemzőinek vizsgálatánál megállapíthatjuk, hogy típusuk alapján csaknem arányos képet mutatnak. A területi közigazgatásból választ adó szervezetek szervezettípus szerinti megoszlása: kormányhivatal funkcionális feladatokat ellátó főosztálya (39,5%), kormányhivatal szakmai feladatokat ellátó főosztálya (34,9%), járási (fővárosi kerületi) hivatal egyéb osztálya (23,3%), járási (fővárosi kerületi) hivatal kormányablak/okmányirodai osztálya (2,3%).

A felmérésben résztvevő szervezetek jellemzően két csoportba oszthatók. A legnagyobb hányaduknál 600 fő fölötti a foglalkoztatottak létszáma (46,5%), míg a másik csoportba tartozóknál 50 fő alatti munkatárs dolgozik (32,6%). Ezek a létszámok a területi közigazgatási szervezetek erős koncentrációjára utalnak.

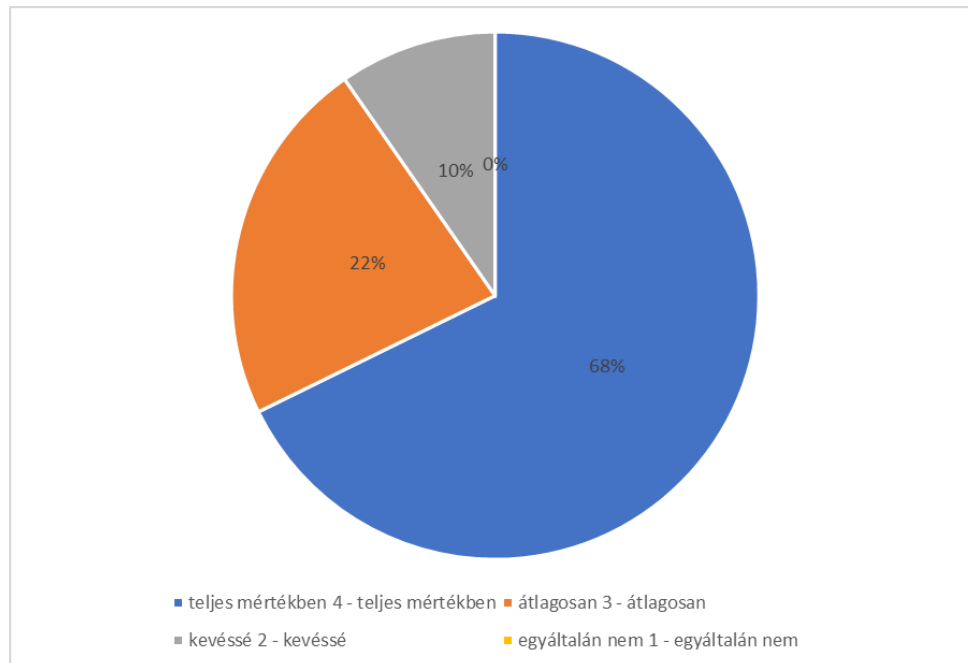
## 4.2 A szakmai gyakorlat működtetési körülményeivel, szervezésével és lebonyolításával kapcsolatos mutatók

A szervezeteknél megtartott szakmai gyakorlatok hossza nagyrészt az egy hónapos időtartam (51,2%) és az egy-három hét (34,9%) között változik, tehát hasonló, de mégsem egységes a gyakorlat.

A területi közigazgatás felmérésben részt vett szervezeteinek a szakmai gyakorlatok megtartására hatályos együttműködési megállapodása/szerződése van elsősorban a Nemzeti Közszolgálati Egyetemmel, de más hazai gazdaságtudományi, jogi, műszaki, társadalomtudományi és természettudományi felsőoktatási intézménnyel is. Külföldi egyetemmel, főiskolával nincs ilyen szerződésük.

A területi közigazgatás szervezeteinek több, mint a fele (58,1%) együttműködési megállapodás nélkül is fogad hallgatókat szakmai gyakorlatra.

A választ adó szervezetek többsége (67,7%) kiemelten fontosnak tartja, hogy részt vegyen a szakmai gyakorlatok megtartásában (1. ábra).



1. számú ábra: Szakmai gyakorlatok tartásában való részvétel fontossága (n = 43)  
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A területi közigazgatáshoz tartozó szervezetek zöme (86,1%), évente folyamatosan fogad hallgatókat szakmai gyakorlaton.



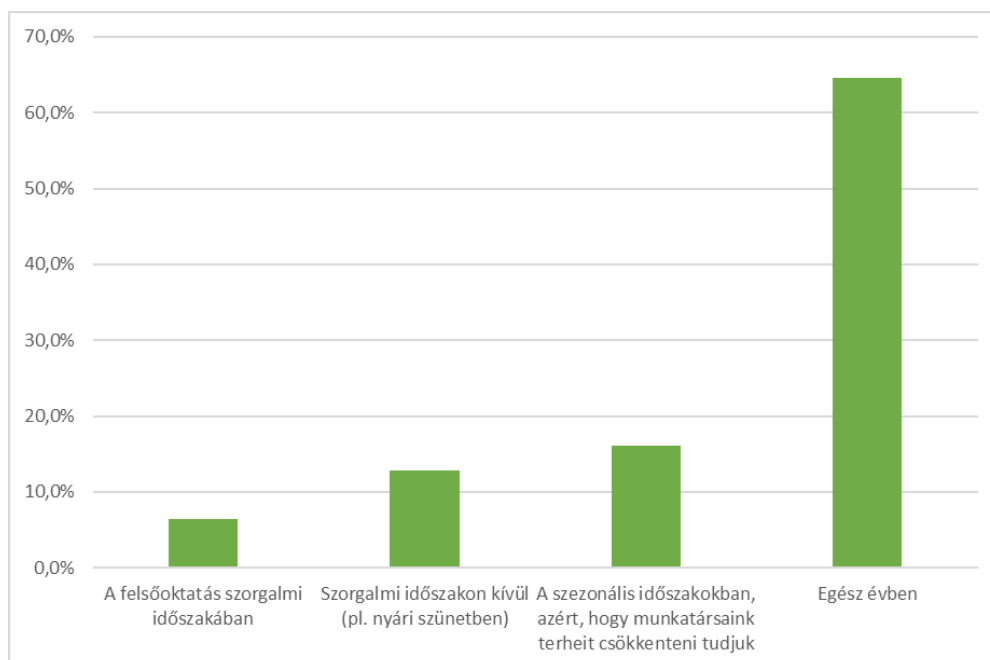
A legtöbb hallgató a Nemzeti Közszerződési Egyetemről érkezik a területi közigazgatás szervezeteihez.

A szakmai gyakorlatok megtartását a választ adó szervezetek legnagyobb hányada szerint a következő feltételekhez indokolt kötni:

- a közigazgatási szervezet egészének egyenrangú partnerként, pozitívan, segítőkész attitűddel kell a szakmai gyakorlatosokhoz állni;
- a szakmai gyakorlat szolgálja a valódi munkatapasztalat megszerzését és a hallgatóknak felelősségteljes, a felkészültségüknek megfelelő feladatokat kell kapniuk;
- a szakmai gyakorlat az arra érdemes hallgatók számára belépési lehetőséget biztosítson a közigazgatásba.

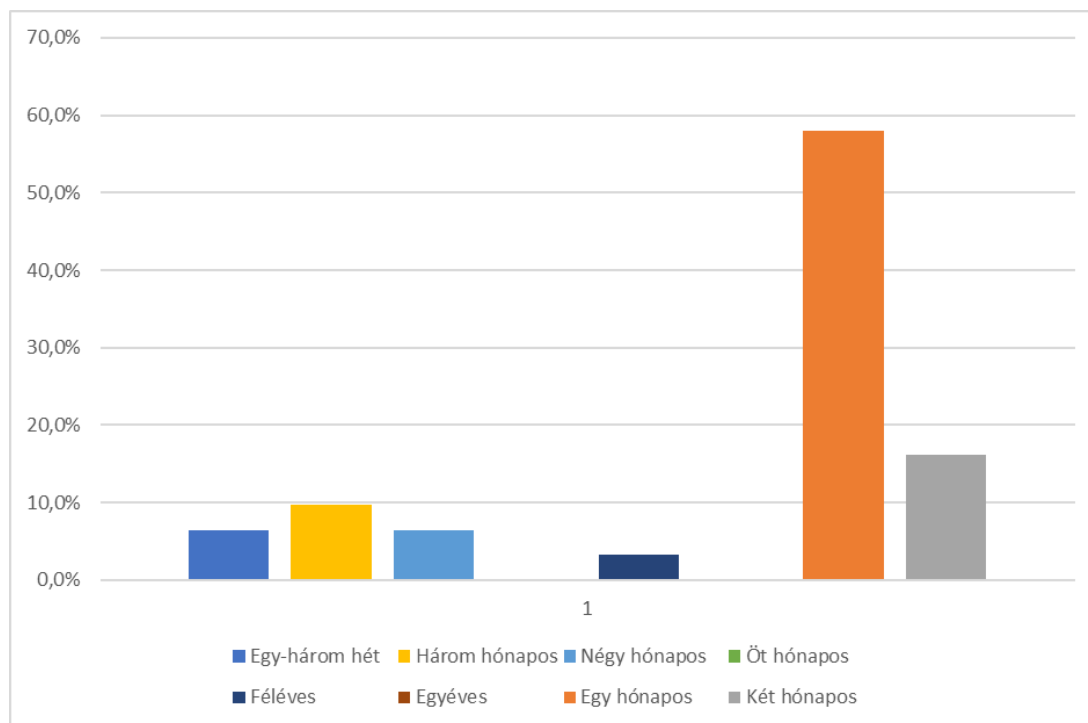
A szakmai gyakorlatok ajánlott formájának a közigazgatási szervezetnél kötelezően megtartandó gyakorlati felkészítést (60,7%) tartják a legjobb megoldásnak a felmérésben részt vett szervezetek.

A szervezetek zöme egész évben (64,5%) szívesen fogadná a szakmai gyakorlatra érkezőket. A felsőoktatás szorgalmi időszakát és a nyári szünetet már jóval kevesebben tartják megfelelőnek erre a célra (2. ábra).



2. számú ábra: A szakmai gyakorlatokra érkezők fogadására legalkalmasabbnak tartott időszak a területi közigazgatásból választ adó szervezeteknél (n = 43)  
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A szakmai gyakorlatok megfelelő időtartamát a szervezetek többségében egy hónapban határozták meg, amely az általuk jelezett jelenlegi gyakorlattal nagyjából azonos időtartamú (3. ábra).



3. számú ábra: A legmegfelelőbbnek tartott időtartamú szakmai gyakorlat a területi közigazgatásból választ adó szervezetek megítélése alapján (n = 43)  
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A leghatékonyabbnak tartott formájú szakmai gyakorlat megítélésében megoszlanak a szervezetek véleményei. A legtöbben (75%) az összevontan, egybefüggően lebonyolított verziót tartják ideálisnak, míg mások az egyes munkahelyi feladatokhoz igazított, megint mások a szakmai modulokra bontott teljesíthető változat mellett voksoltak.

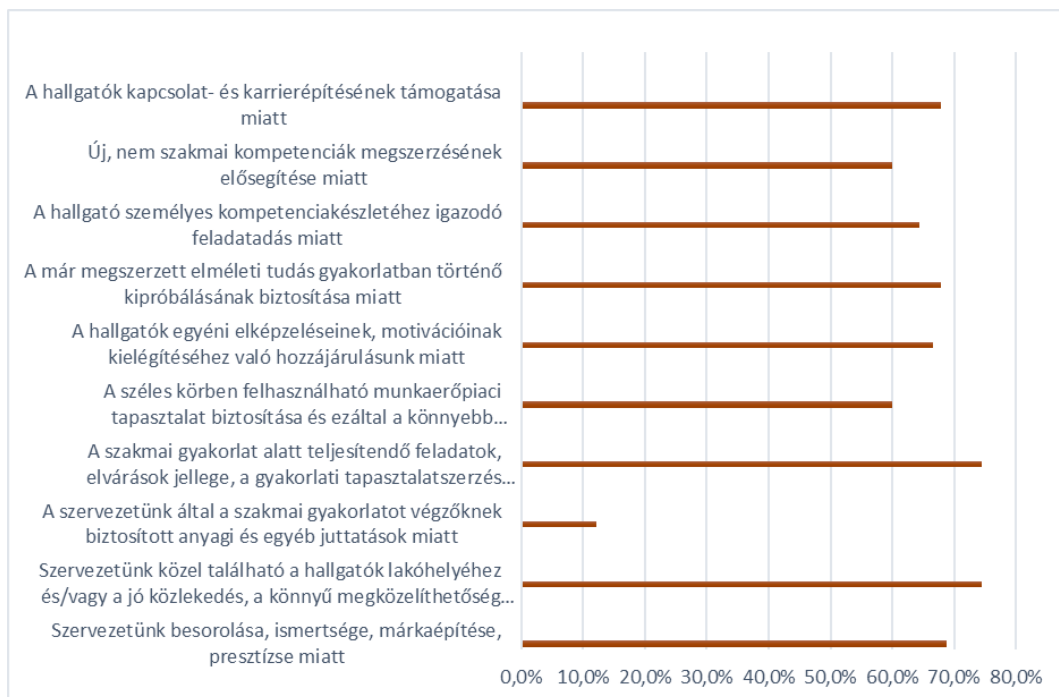
Ahogy egy korábbi kérdésre adott válasznál a szervezetek többsége elégedett a szakmai gyakorlatra fordított idő tartamával, ennél a felvetésnél is „az éppen megfelelő hosszúságúnak tartják” válasszal a rövidebb idejű gyakorlat mellett tették le a szavazatukat (83,9%).

A válaszadó szervezetek túlnyomó többsége azt jelezte, hogy a szakmai gyakorlatokon való részvételt elsődlegesen a hallgatók kezdeményezik (80,6%), az érintett felsőoktatási intézmények ebben a tevékenységben aktívan csak kismértékben (a karrierirodákon keresztül) vesznek részt.

Az előző kérdésre adott válaszok legfőbb okát a szervezetek abban látják, hogy a felsőoktatási intézmények jellemzően nem tudják figyelembe venni a hallgatók egyéni elvárásait,

lehetőségeit, körülményeit, valamint, hogy a felsőoktatási intézmények és a szakmai szervezetek közötti kapcsolat hiányos, vagy csak formálisnak tekinthető.

A felmérésbe bekapcsolódó szervezetek szerint a hallgatók többsége elsősorban azért választja őket a szakmai gyakorlat helyszínéül, mert a szervezet közel található a hallgatók lakhelyéhez, könnyen megközelíthető, továbbá, mert széles körben felhasználható munkaerőpiaci tapasztalatot biztosítanak, olyan feladatokat adnak a hallgatóknak, amely garantálja a gyakorlati tapasztalatszerzés lehetőségét (4. ábra).



4. számú ábra: A szakmai gyakorlat helyének kiválasztását befolyásoló tényezők megoszlása a területi közigazgatásból választ adó szervezetek véleménye alapján (n = 43)

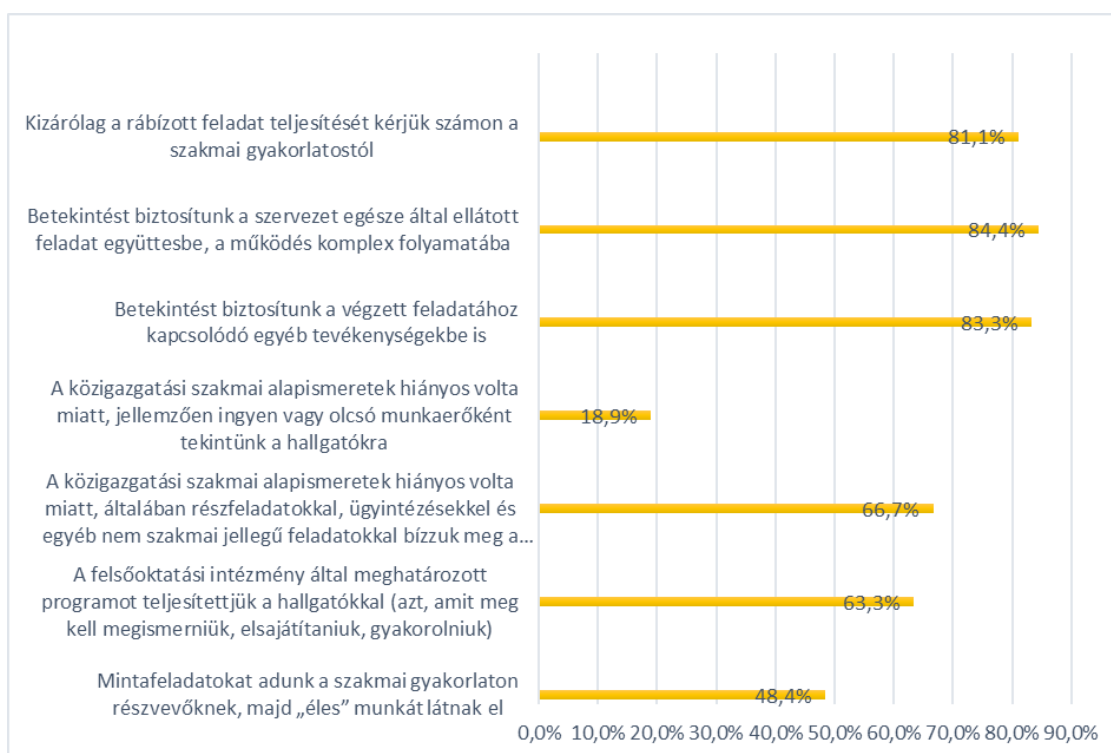
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A szervezetek jellemzően azért vesznek részt a szakmai gyakorlatok lebonyolításában, mert saját maguk számára „nevelhetik ki”, a szervezeti kultúrájukat megismerő és azt elfogadó tisztviselőket, mert meg tudják ismertetni a hallgatókkal az alkalmazott eljárásokat, technológiát, a tőlük elvárt szakmai gyakorlati tudást, készséget, képességet.

Azok a területi közigazgatási szervezetek, amelyek nem, vagy csak ritkán fogadnak szakmai gyakorlaton hallgatókat, ezt a munkatársaik leterheltségével magyarázzák.

A válaszadó szervezetek 40%-a nem tudja biztosítani annak a lehetőségét, hogy a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatókat rész-, vagy teljes munkaidőben tovább foglalkoztassák.

A szakmai gyakorlatokon teljesítendő feladatok jellegével és mélységével kapcsolatban a szervezetek zöme azt emelte ki, hogy betekintést biztosítanak a szervezet egésze által ellátott feladategyüttesbe, a működés komplex folyamatába (84%), és a végzett feladatához kapcsolódó egyéb tevékenységekbe is (83%), mások kizárólag a rábízott feladat teljesítését kérik számon a szakmai gyakorlatostól, és vannak olyan szervezetek is, amelyek mintafeladatokat adnak a szakmai gyakorlaton résztvevőknek, majd „éles” munkát végeztetnek velük (5. ábra).

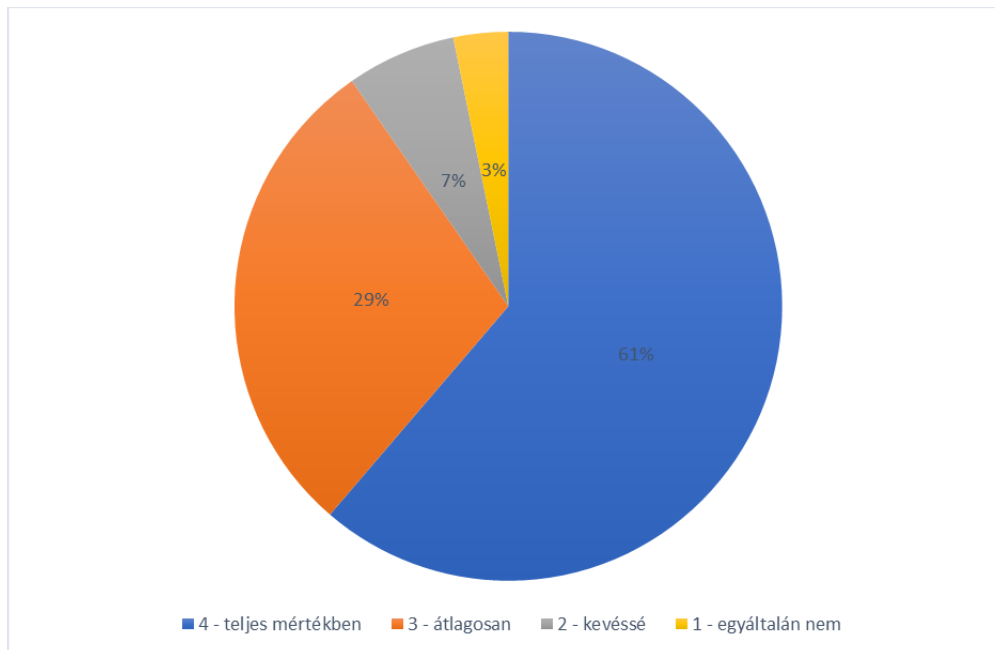


5. számú ábra: A szakmai gyakorlatra jellemző tevékenységek megoszlása az elvégzendő munka jellege és mélysége alapján, a területi közigazgatásból választ adó szervezeteknél (n = 43)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A szakmai gyakorlatosok beillesztését segítő mentori tevékenység elsődleges célját a szervezetek (62,5%) abban látják, hogy a mentor támogassa a szakmai tudás megszerzését, az egyetemi képzés kiegészítését, valamint az elméleti szaktudás gyakorlatban történő alkalmazását. Érdekes, hogy a hallgatók kapcsolatépítésének elősegítését nem tekinti egyetlen szervezet sem a mentori tevékenység céljának.

A véleményt nyilvánító szervezetek meghatározó hányada (61,3%) szükségesnek tartja a mentorok tudatos, célirányos felkészítését feladatuk ellátására (6. ábra).



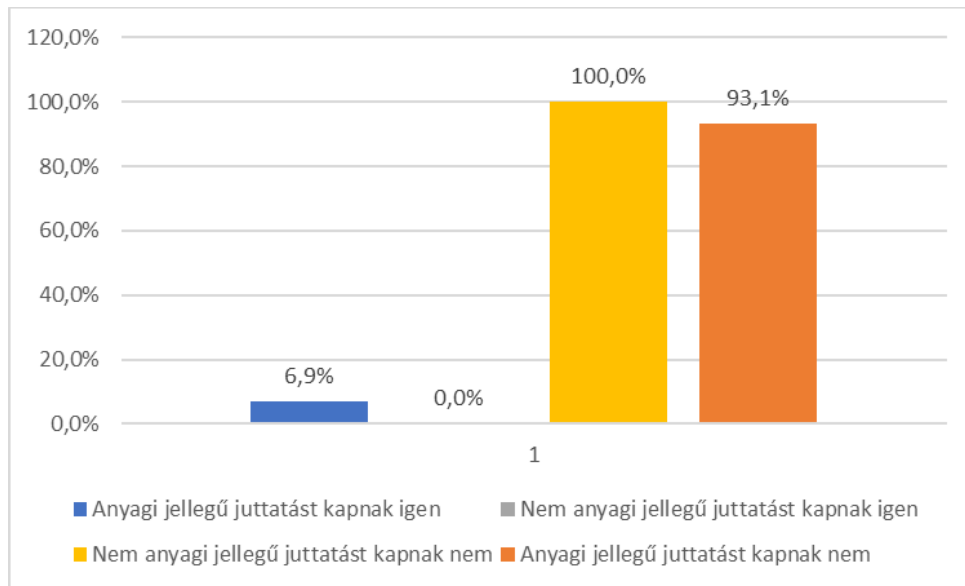
6. számú ábra: A szakmai gyakorlat mentorainak felkészítéséről, annak fontosságáról kialakított kép a területi közigazgatásból választ adó szervezeteknél, szervtípus szerinti bontásban (n = 43)  
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A szakmai gyakorlatok ellenőrzésének és lezárásának szinte egyedüli formája az, hogy a felsőoktatási intézmények a közigazgatási szervezetek által kiállított hivatalos igazolás alapján fogadják el a gyakorlat teljesítését.

Az addigi tapasztalatok alapján, a véleményüket kifejtő szervezetek a szakmai gyakorlatok szervezésével, megtartásával kapcsolatban azt jelezték, hogy szükséges lenne a közigazgatási szervezetek kapcsolódó belső szabályozását felülvizsgálni, valamint a felsőoktatási intézmények és a közigazgatási szervezetek együttműködését érintő formai és tartalmi elemeket átalakítani, életszerűbbé tenni.

#### **4.3 A szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók ösztönzésével, pályaorientációjával összefüggő mutatók**

A szakmai gyakorlat résztvevőit tevékenységükért a közigazgatási szervezetek általában nem részesítik anyagi és/vagy nem anyagi jellegű juttatásokban (7. ábra).



7. számú ábra: A szakmai gyakorlaton résztvevők anyagi és nem anyagi jellegű juttatásának gyakorlata a területi közigazgatásból választ adó szervezeteknél (n = 43)  
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

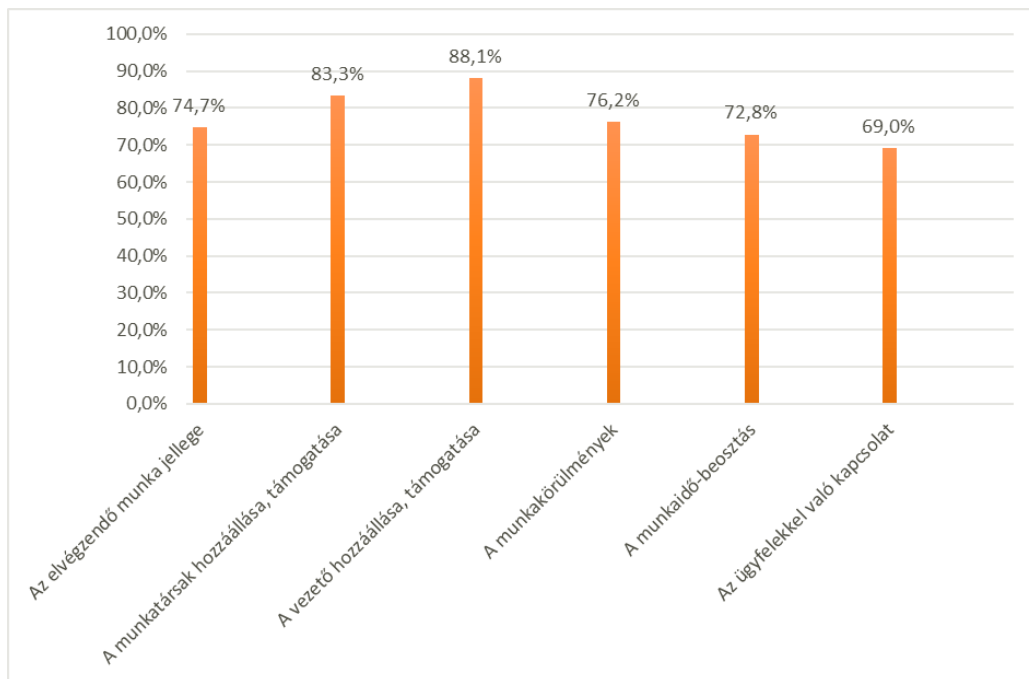
A válaszadó szervezetek úgy gondolják, hogy a szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatók leginkább azért választják munkahelyül a közigazgatást, mert biztos állást remélnek, kedvezőnek tartják a munkaidőbeosztást, érdekesnek gondolják az elvégzendő feladatokat, jó terepet biztosít számukra a kapcsolatépítéshez, a szakmai gyakorlat megkedvelteti velük az itt folyó tevékenységet, és mert végzettségükkel elsősorban a közigazgatásban tudnak elhelyezkedni.

A területi közigazgatás szervezetei a pályakezdők kiválasztása és felvétele során elsősorban a közigazgatás valamely területén megszerzett szakmai gyakorlat meglétét veszik figyelembe. Az egyéb területeken megszerzett szakmai gyakorlatot nem sok helyen tekintik relevánsnak a kiválasztás és a felvétel eredménye szempontjából.

#### **4.4 A szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók motiválására, kompetenciafejlesztésére ható mutatók**

A hallgatók szakmai motivációját a szakmai gyakorlat során a legnagyobb mértékben a vezetők (88%) és a munkatársak (83%) segítők, támogató hozzáállása képes pozitív irányba

fordítani, vélik a szervezeti állásfoglalásokat megfogalmazó véleményalkotók (8. ábra).



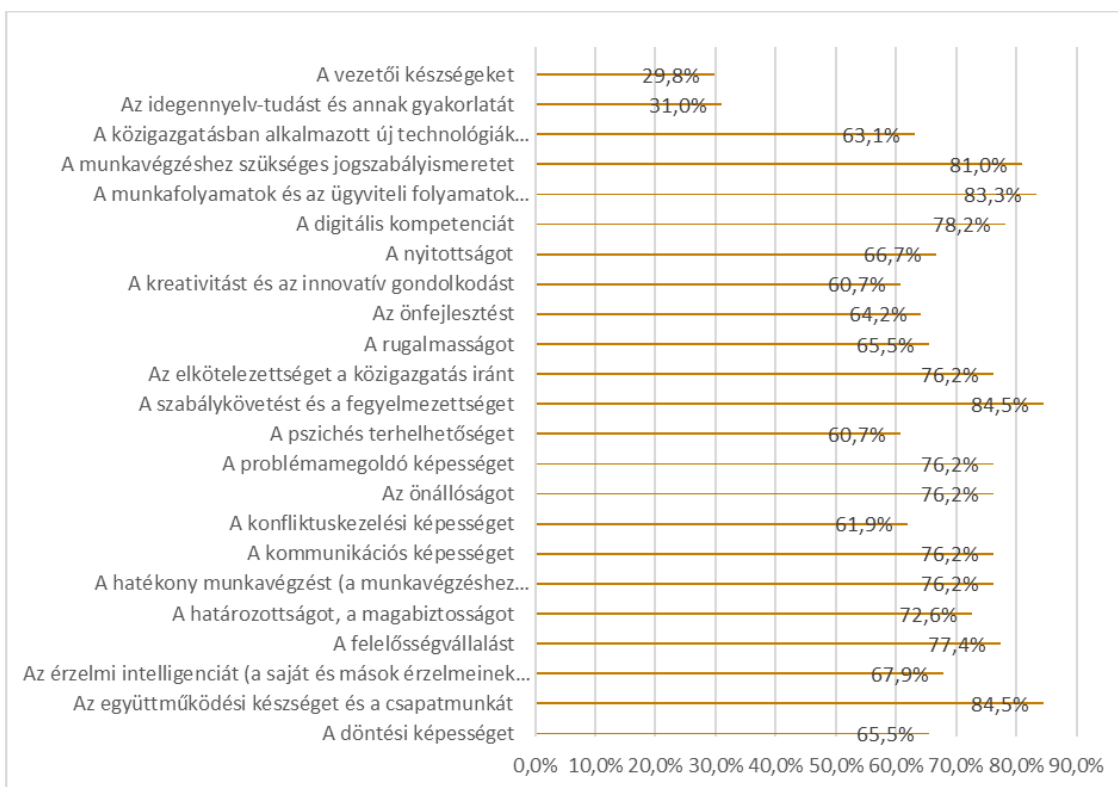
8. számú ábra: A szakmai motivációra ható tényezők megítélése a szakmai gyakorlattal kapcsolatban, a területi közigazgatásból választ adó szervezeteknél (n = 43)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A szervezeteken belül a hallgató motivációjával kapcsolatban leggyakrabban felmerülő kérdések az alábbiak:

- érdekli-e a hallgatókat, a közigazgatás, az itt végzendő munka, a választott szakterület;
- növeli-e a szakmai gyakorlat a hallgatók elhelyezkedési esélyét, munkaerőpiaci pozícióját;
- inkább a szakmai ismeretek és gyakorlat megszerzésének igénye, és/vagy inkább az elvégzendő feladatokhoz való hozzáállás, az elhivatottság, az odaadás és az elvart teljesítmény nyújtása motiválja-e a hallgatókat.

A válaszadó szervezetek legnagyobb arányban úgy gondolják, hogy a közigazgatási alap és kulcskompetenciák közül a szakmai gyakorlat leginkább a munkavégzéshez szükséges jogszabályismeretet, a munkafolyamatok és az ügyviteli folyamatok ismeretét, gyakorlatát, a szabálykövetést és a fegyelmezettséget, az együttműködési készséget és a csapatmunkát fejleszti (9. ábra).



9. számú ábra: A szakmai gyakorlatot teljesítők kompetenciafejlődésére befolyásoló tényezők megítélése a közigazgatási alap és kulcskompetenciák tekintetében, a területi közigazgatásból választ adó szervezeteknél (n = 43)  
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kérdőívben szereplő három kompetenciaterület közül a válaszadó szervezetek többsége első helyre a szakmai kompetenciák (szakmai ismeretek elsajátítása és azok alkalmazása a gyakorlatban) fejlesztési igényét tette, amelynek hatékonyságnövelésére a szakmai gyakorlatok során nagyobb figyelmet kellene fordítani.

## 5. Főbb következtetések

Bár az alacsony elemszám (43) miatt a válaszok tájékoztató jellegűek, abból messzemenő következtetéseket csak egy nagyobb mintán elvégzett kontroll-mérés után lehet levonni. Viszont a válaszadó szervezetek jellemzőinek vizsgálatánál megállapítottuk, hogy típusuk alapján csaknem arányos képet mutatnak, és bár e felmérésben nem mindegyik szervtípusra kaptunk rálátást, mégis kísérletet tehetünk a hipotézisek igazolására, vagy falszifikálására.

**H1** – Feltételezésünk, miszerint mind a közigazgatási szervezetek, mind az egyetemi polgárok elvárásként fogalmazzák meg a közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségét a gyakorlat során, igazolást nyert. Csak úgy, mint az a feltételezés, mely kimondja a szakmai gyakorlat jelenlegi formájának korlátozott alkalmasságát a résztvevők



közszolgálati kompetenciáinak fejlesztésére.

**H2** – Szintén igazolást nyert, hogy a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók szerint a gyakorlat csak részben éri el a célját, ezért mérsékelten elégedettek annak megvalósulásával Ennek háttérében a tudatos és strukturált felkészülés hiánya áll.

**H3** – A válaszok alapján igazolt tovább az is, hogy az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat között eshetőleges kapcsolat van, ezért azok nem tudják hatékonyan támogatni egymást.

Bizakodásra ad okot, hogy a kutatás összesített tapasztalatai alapján a területi közigazgatás részéről véleményt nyilvánító szervezetek többsége (66,7%) „teljes mértékben” fontosnak tartja, hogy legyen náluk szakmai gyakorlat. Azonban a továbblépést indokolja, hogy az eddig lebonyolított szakmai gyakorlatokkal való teljes elégedettségük mutatója 57,7%. Így a jelen kutatásban (is) feltárt hiányosságok és fejlesztendő területek alakításával ezek az értékek tovább javíthatók.

## **Dr. Budai Balázs Benjamin: Az önkormányzatokban végzett kérdőíves kutatások bemutatása és a kutatási eredmények értékelése**

### **1. A kérdőíves kutatás célja**

„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú projekt keretén belül megvalósítandó *„A mentori rendszer kiterjesztésének vizsgálata a közigazgatásban teljesített hallgatói szakmai gyakorlatok vonatkozásában”* c. *projekttevékenység célja*, amelyet az önkormányzatok körében végeztünk el, az alábbiakban foglalható össze:

A felsőoktatási hallgatók pályamotivációjának feltárása, a szakmai gyakorlat, illetve a pályamotiváció kapcsolatának megismerése, a szakmai gyakorlatnak helyszínt adó szervezetek és a felsőoktatási intézmények együttműködésének, valamint a mentorri tevékenység megítélésének bemutatása, továbbá a szakmai gyakorlat rendszerével működtetésével, lebonyolításával összefüggő szervezeti és egyéni szinten felmerülő igények, elvárások, elégedettség beazonosítása.

A helyzetfeltáró kutatás a közigazgatás egészére kiterjedt. Ennek részeként feladatunk volt az önkormányzatoknál lefolytatni a vizsgálatot. A kérdőívet a Belügyminisztérium belső rendszerén küldték ki, azonban a válaszadási hajlandóság – annak önkéntes jellege miatt - alacsony maradt. A felmérést 2021. június 28. és 2021. július 20. között – egy határidő hosszabbítással – bonyolítottuk le.

### **2. Kutatási kérdések és hipotézisek**

A kutatás céljainak elérése érdekében az alábbi területeket vizsgáltuk:

#### **1. Demográfiai adatok:**

- nem
- életkor
- iskolai végzettség
- beosztás (beosztott, középvezető, felsővezető, HR szakértő)
- szervezettípus
- munkaterület

#### **2. A pályamotiváció és a szakmai gyakorlat kapcsolata**

- a kitöltők szerint mennyire motiváltak a szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatók a közigazgatási pálya iránt
- a kitöltők szerint összességében hogyan hat a szakmai gyakorlat a hallgatók pályamotivációjára
- a kitöltők szerint milyen tényezők erősítik, és melyek gyengítik a hallgatók pályamotivációját a szakmai gyakorlat során
- mennyire szívesen foglalkoztatnák tovább a kitöltők a szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatókat

### 3. A közszolgálati kompetenciák és azok fejlesztés a szakmai gyakorlat során

- a közigazgatási karrier és munkavégzés szempontjából mennyire tartják fontosnak a kitöltők azt, hogy a szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatók rendelkezzenek a közszolgálati alapkompentenciákkal
- a kitöltők megítélése szerint mennyire támogatja a szakmai gyakorlat a közszolgálati alapkompentenciák fejlesztését
- a kitöltők véleménye szerint milyen kompetenciatereken lenne szükség célirányosabb fejlesztésre a szakmai gyakorlat során
- a kitöltők megítélése szerint mennyire rendelkeznek a szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatók a közszolgálati alapkompentenciákkal

### 4. A szakmai gyakorlat értékelése

- a. hogyan támogatják a szakmai gyakorlaton résztvevőket a megkérdezett szervezetekben
- b. a kitöltők szerint mennyire tartják fontosnak a közigazgatási szervezetek a szakmai gyakorlatot
- c. a kitöltők szerint mennyire éri el a célját a szakmai gyakorlat
- d. a kitöltők szerint mennyire tekintenek a szervezetek potenciális munkavállalóként a szakmai gyakorlaton résztvevőkre
- e. a kitöltők szerint mennyire használják ki a szervezetek a szakmai gyakorlatban rejlő lehetőségeket
- f. a kitöltők szerint milyen egyéb tevékenységeket végeznek a hallgatók a szakmai gyakorlattal párhuzamosan, és ez hogyan hat a gyakorlatra
- g. hogyan jelent meg a mentorálás módszere a szakmai gyakorlatban

5. A szakmai gyakorlattal és a mentorokkal kapcsolatos elvárások
  - h. a szakmai gyakorlattal kapcsolatban milyen tényezőknek kellene változnia a kitöltők szerint
  - i. mennyire tartják fontosnak a kitöltők a mentori támogatás bevezetését a szakmai gyakorlatba
  - j. hogyan valósulhatna meg a kitöltők szerint a mentori támogatás a szakmai gyakorlat során.

A kérdésekkel kapcsolatban a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- H1** – Feltételezzük, hogy mind a közigazgatási szervezetek, mind az egyetemi polgárok (értsd: oktatók, vezetők, HÖK, szakkollégiumok, hallgatók) elvárásként fogalmazzák meg a közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségét a gyakorlat során (H1A). Ugyanakkor feltételezzük, hogy a szakmai gyakorlat jelenlegi formájában csak korlátozottan alkalmas a résztvevők közszolgálati kompetenciáinak fejlesztésére (H1B).
- H2** – Feltételezzük, hogy a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók szerint a gyakorlat csak részben éri el a célját, ezért mérsékelten elégedettek annak megvalósulásával (H2A). A szakmai gyakorlat megvalósításában érintett szervezetek és közszolgálati munkatársak nem készülnek tudatosan a felkészítésre. (H2B) Feltételezzük, hogy mind az érintett közigazgatási szervezetek, mind az egyetemi polgárok (értsd: oktatók, vezetők, HÖK, szakkollégiumok, hallgatók) igénylik, hogy a szakmai gyakorlat strukturáltabb és tudatosabban tervezett legyen (H2B).
- H3** – Feltételezzük, hogy az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat között eshetőleg kapcsolat van, ezért azok nem tudják hatékonyan támogatni egymást (H3A).

### 3. Kutatási módszertana, a kérdőív változói

*A feladatot egységes elvek, szempontok és vizsgálati módszertan alapján teljesítettük. A gyors és átfogó vizsgálat érdekében önkitöltős, anonimitást biztosító, online kérdőíves módszert alkalmaztunk. A vizsgált közigazgatási területek részére egyező felépítésű, kérdésszámú és csak kismértékben eltérő tartalmú kérdéssort állítottunk össze. Az így kidolgozott három-három kérdőívben szereplő felvetések tartalmukat tekintve számos ponton teljeskörű, egyéb esetekben részleges egyezést mutattak. Mégpedig azért, hogy a beérkező adatokat a három*

közigazgatási területet (központi, területi közigazgatás, önkormányzati igazgatás) érintően egymással össze lehessen vetni, a szervezeti, illetve a szakterületi sajátosságokat meg tudjuk ismerni, továbbá a szervezeti, illetve az egyéni véleményeket – amennyiben erre lehetőség nyílik – ütköztetni lehessen egymással.

*A kérdőívek első részében a független változóként kezelt szervezeti és demográfiai adatokra kérdeztünk rá. A kérdőívek további fejezeteiben, négy témakörbe rendezve vizsgáltuk a függő változókat. A kérdőívet kitöltőknek – a felvetések többségét illetően – négyfokozatú Likert-skálán kellett véleményt nyilvánítaniuk, továbbá szoros választással, egy és többváltozós metrikus, valamint mátrix típusú kérdéssorok közül kellett választaniuk.*

A kérdésenként – nagyságrendileg - 50 db körüli válaszadás miatt a szervezeti nagyságend szerint tovább-bontást nem tartottuk relevánsnak, mert a kis elemszám miatt érdemi következtetéseket nem lehet már levonni.

A 2021. július 20-án lezárult adatfelvételt követően, a beérkezett információkat SPSS statisztikai elemző szoftverrel dolgoztuk fel. A vártnál jóval kisebb érdeklődés miatt – amely magyarázható a nyári szabadságolásokkal, a viszonylag hosszú kérdőívekkel, de a téma iránti csekély érdeklődéssel is – a feldolgozásra alkalmas kérdőíveket egyszerű statisztikai elemzésnek vetettük alá. A feldolgozás eredményeinek elsődleges kiértékelését, elemzését, az elkészült grafikonokat és táblázatokat „*Az önkormányzat statisztikai eredményeinek kiértékeléséről szóló összefoglalás*” című anyag mutatja be. A feldolgozott minták egyetlen vonatkozásban sem tekinthetők reprezentatívnak, *csupán tájékoztató információként foghatók fel, illetve értelmezhetők.*

## **4. Kutatási eredmények**

### **4.1 Válaszadói jellemzők**

A válaszadó szervezetek jellemzői vizsgálatánál megállapíthatjuk, hogy méretük alapján vegyes képet mutatnak, így nagyjából azonos arányban vannak jelen a 2000 fő alatti lakosságszámot kiszolgáló, a 2-5000 fő közötti lakosságszámot kiszolgáló és az 5-20000 fő közötti lakosságszámot kiszolgáló hivatalok. Ennek megfelelően a válaszadó szervezetek munkatársi létszáma a válaszadók több mint felében (55%-ában) kevesebb mint 50 fő, további majd 30%-ában 50-200 fő közötti, mely létszámok eleve korlátozzák a fogadható szakmai gyakorlatok számát.

## 4.2 A szakmai gyakorlat működtetési körülményeivel, szervezésével és lebonyolításával kapcsolatos mutatók

A válaszadó szervezetek a szakmai gyakorlatok megtartására csak elvétve van hatályos együttműködési megállapodása/szerződése a Nemzeti Közsolgálati Egyetemmel, hazai gazdaságtudományi, jogi, műszaki, társadalomtudományi és természettudományi felsőoktatási intézménnyel. Külföldi egyetemmel, az NKE fegyveres karaival egyáltalán nincs ilyen szerződésük. Azonban ez nem is feltétlenül szükséges a gyakorlat megtartásához, csupán intézményesítéséhez.

A válaszadók túlnyomó többsége fontosnak tartja, hogy részt vegyenek szakmai gyakorlatok megtartásában.



1. számú ábra: Szakmai gyakorlatok tartásában való részvétel fontossága

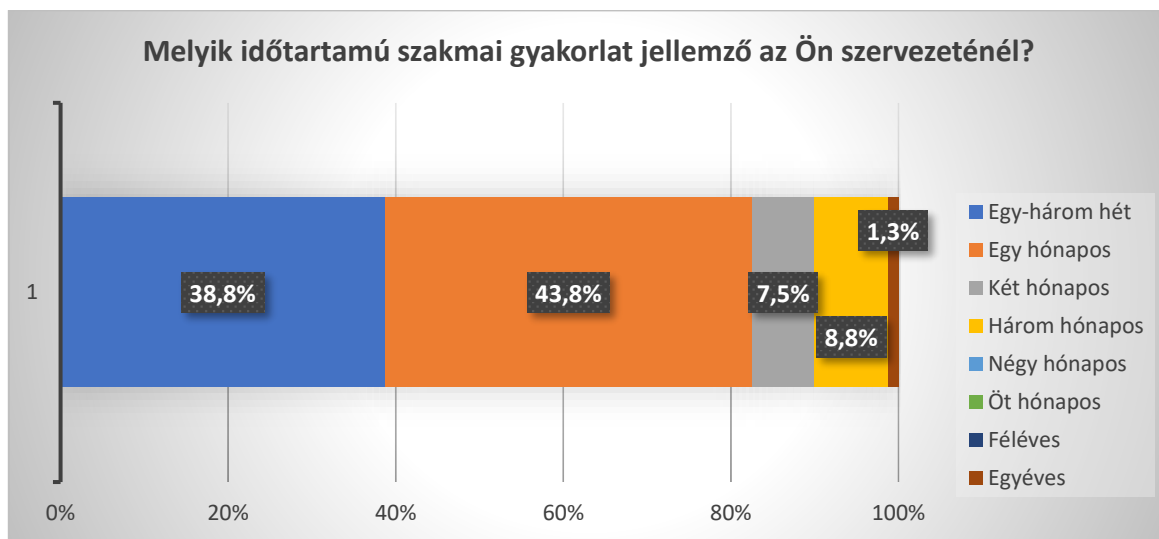
(n = 52)

2. (Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Ennek megfelelően, a válaszadók közel 85%-a valamilyen gyakorisággal fogad is hallgatókat. Azon válaszadók, akik még nem tették, döntően a konkrét megkeresés hiányában nem adtak teret a szakmai gyakorlatoknak. Nem érkezett olyan válasz, amely elutasította volna a szakmai gyakorlatokban való részvételt.

A biztosított szakmai gyakorlatok vonatkozásában 5-ből 4 esetben a gyakorlat hossza 1 hónapon belüli, melyre a válaszadók, intézményenként – döntően – 1-2 főt fogadnak. Ezt a terjedelmet is tartja optimálisnak a válaszadók több mint fele. Gyakori említést kapott a két és

három hónapos gyakorlat is, azonban e két kategória is csupán a válaszadók 38%-át képviselte. Ennél hosszabb gyakorlatot csak elvétve láttak optimálisnak a válaszadók.



5. számú ábra: Szakmai gyakorlatok hossza (n = 52)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A gyakorlat időzítésében a válaszadók kisebbik fele mutat rugalmasságot, míg közel negyedük szezonális időszakokra optimalizálná a gyakorlatokat, a munkatársak terheinek csökkentése céljából.



6. számú ábra: Mikor fogadná szívesen a szakmai gyakorlatra érkezőket (n = 57)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A szakmai gyakorlatok megtartását, a választ adó szervezetek több mint 85%-a szerint a következő 4 feltételekhez indokolt kötni:

- a. A szakmai gyakorlat szolgálja a valódi munkatapasztalat megszerzését és a hallgatóknak felelősségteljes, a felkészültségüknek megfelelő feladatokat kell kapniuk; - 91,5%
- b. A szakmai gyakorlat során a hallgatók rendszeres és jól strukturált visszajelzéseket kapjanak konzulensüktől, mentoruktól (teljesítményükről, fejlődésükről, elkövetett hibáikról, a helyes megoldási utakról) – 87,3%.
- c. A szakmai gyakorlat az arra érdemes hallgatók számára belépési lehetőséget biztosítson a közigazgatásba; - 86,7%
- d. A szakmai gyakorlatnak tervezettnek és kontrolálnak kell lennie, a felsőoktatási képzés és a szakmai gyakorlat céljának tartalmának, elvárt eredményeinek összhangját – az érdekelt felek együttműködése alapján – ki kell alakítani – 86,7%.

A szakmai gyakorlatok ajánlott formájának a duális képzést és a közigazgatási szervezetnél kötelezően megtartandó gyakorlati felkészítést tartják a legjobb megoldásnak a felmérésben részt vett szervezetek.

A szervezetek közel fele egész évben szívesen fogadná a szakmai gyakorlatra érkezőket. A felsőoktatás szorgalmi időszakát és a nyári szünetet már csupán a válaszadók harmada tartja megfelelőnek erre a célra.

A szakmai gyakorlatok megfelelő időtartamát a válaszadók harmada egy hónapban tartja optimálisnak. 19-19%-uk jónak látja még az 1-3 hetes, a két- illetve három hónapos gyakorlatot is. Három hónapnál hosszabb gyakorlat csak a válaszadók 10%-ánál érhető tetten.

A leghatékonyabbnak tartott formájú szakmai gyakorlat megítélésében megoszlanak az önkormányzatok véleményei. A legtöbben (74,5%) az összevontan, egybefüggően lebonyolított verziót tartják ideálisnak, míg mások az egyes munkahelyi feladatokhoz igazított (68,6%), megint mások (64,7%) a részmunkaidőben teljesíthető változat mellett voksoltak. A válaszadók 62,7%-a szakmai modulokra, szakfeladatokra bontva is el tudja képzelni a gyakorlatok formáját. A többi említés már nagyságrenddel alacsonyabb.

A korábbi válasszal összhangban, az önkormányzati válaszadók 73,68%-a „éppen megfelelő hosszúságúnak tartjuk” válasszal igazolták a jelenlegi gyakorlat megfelelőségét.

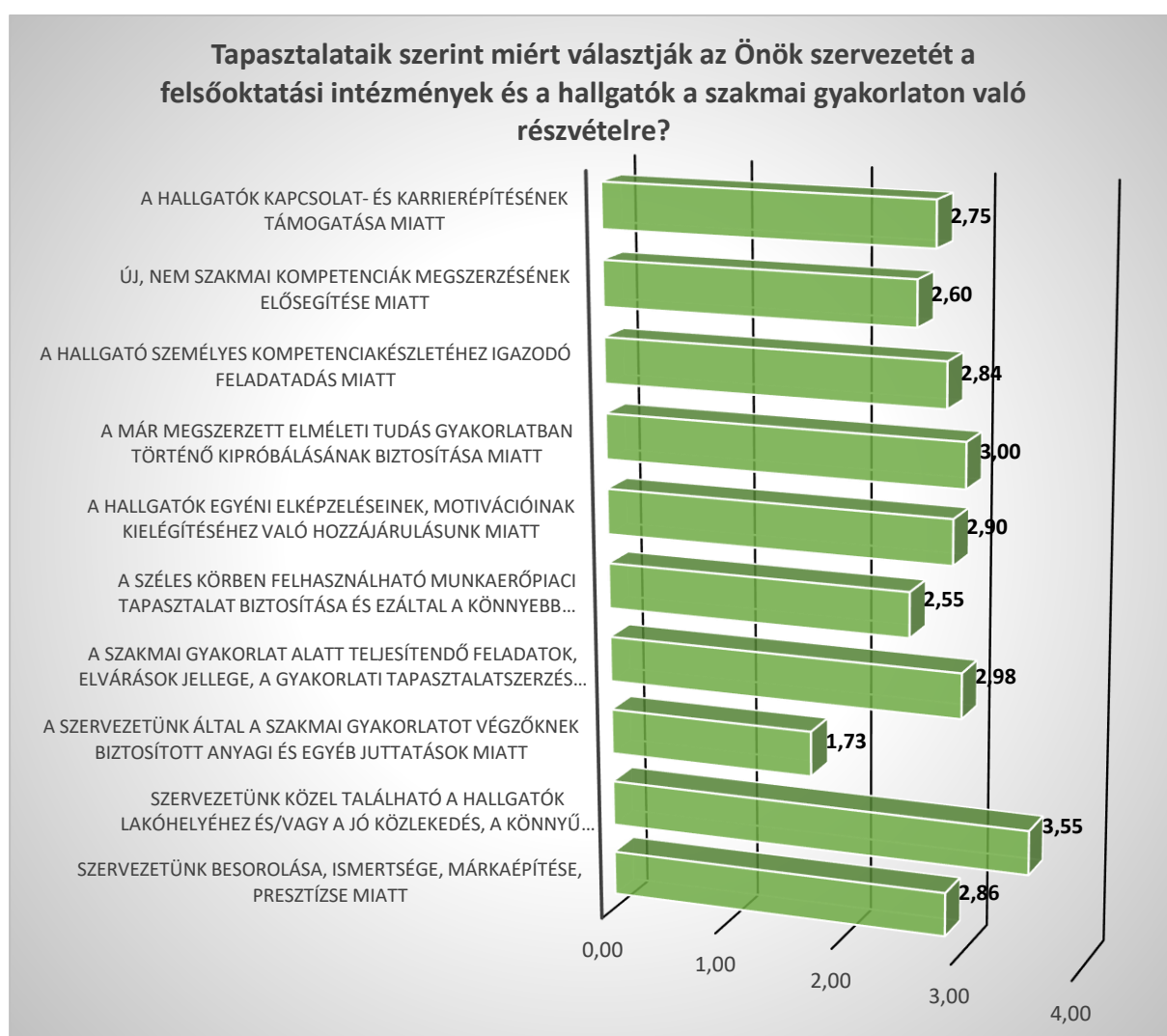
A válaszadók túlnyomú többsége (92%-a) azt jelezte, hogy a szakmai gyakorlatokon való részvételt elsődlegesen a hallgatók kezdeményezik és szervezik, az érintett felsőoktatási



intézmények ebben a tevékenységben aktívan csak kismértékben (központi támogatással) vesznek részt;

Az előző kérdésre adott válaszok legfőbb okát az önkormányzatok is abban látják, hogy a felsőoktatási intézmények jellemzően nem tudják figyelembe venni a hallgatók egyéni elvárásait, lehetőségeit, körülményeit, valamint, hogy a felsőoktatási intézmények és a szakmai szervezetek közötti kapcsolat hiányos, vagy csak formálisnak tekinthető;

A felmérésbe bekapcsolódó önkormányzatok szerint a hallgatók többsége azért választja őket a szakmai gyakorlat helyszínéül, mert szervezetük közel található a hallgatók lakóhelyéhez, vagy azt jó közlekedéssel könnyen el tudják érni.



6. számú ábra: Tapasztalataik szerint miért választják az Önök szervezetét a felsőoktatási intézmények és a hallgatók a szakmai gyakorlaton való részvételre?

(n = 53)

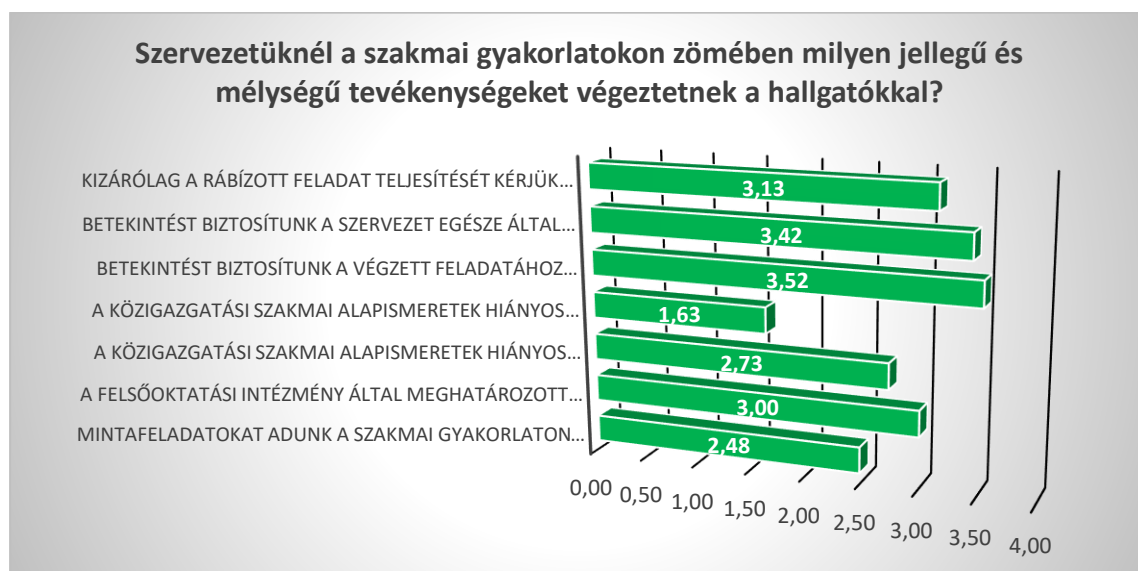
(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A szervezetek jellemzően azért vesznek részt a szakmai gyakorlatok lebonyolításában, mert tanításként és gyakorlatátadásként tekintenek a szakmai gyakorlatokra, valamint a gyakorlat alatt megszerzett tapasztalatok elősegíti a megfelelőnek tartott pályakezdők szervezetbe „vonzását”, kiválasztását.

Azok a központi közigazgatási szervezetek, amelyek nem, vagy csak ritkán fogadnak szakmai gyakorlaton hallgatókat, ezt a munkatársak nagy szakmai leterheltésével, a program lebonyolításához szükséges emberi erőforrás hiányával, valamint a szervezet közigazgatáson belüli besorolásával magyarázzák.

A válasz adó szervezetek közel 70%-a nem tudja biztosítani annak a lehetőségét, hogy a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatókat rész-, vagy teljes munkaidőben tovább foglalkoztassa. Csupán a válaszadók harmada képes ezt biztosítani, melynek helyek kétharmada jelezte, hogy ott élnek a hallgatók ezzel a lehetőséggel, míg harmaduknál a hallgatók mellőzik ezt a lehetőséget.

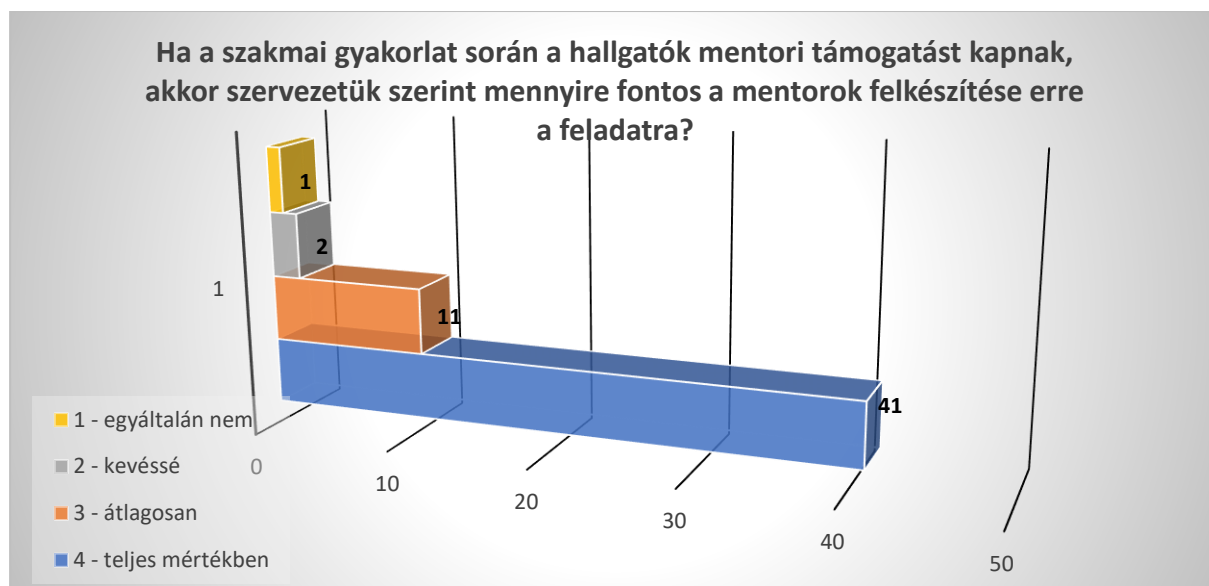
A szakmai gyakorlatokon teljesítendő feladatok jellegével és mélységével kapcsolatban a szervezetek zöme azt emelte ki, hogy betekintést biztosítanak a szervezet egésze által ellátott feladatok együttesébe, valamint a végzett feladatához kapcsolódó egyéb tevékenységekbe is.



8. számú ábra: Szervezetüknél a szakmai gyakorlatokon zömében milyen jellegű és mélységű tevékenységeket végeztetnek a hallgatókkal? (n = 54)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A szakmai gyakorlatosok beillesztését segítő mentori tevékenység elsődleges célját – ötven százalékot meghaladó arányban – a szervezetek abban látják, hogy a mentor támogassa a szakmai tudás megszerzését, az egyetemi képzés kiegészítését, valamint az elméleti szaktudás gyakorlatban történő alkalmazását. Érdekes, hogy a hallgatók kapcsolatépítésének elősegítését csupán a válaszadók 6,3%-a tekinti a mentori tevékenység céljának.



9. számú ábra: Ha a szakmai gyakorlat során a hallgatók mentori támogatást kapnak, akkor szervezetük szerint mennyire fontos a mentorok felkészítése erre a feladatra?  
(n = 55)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

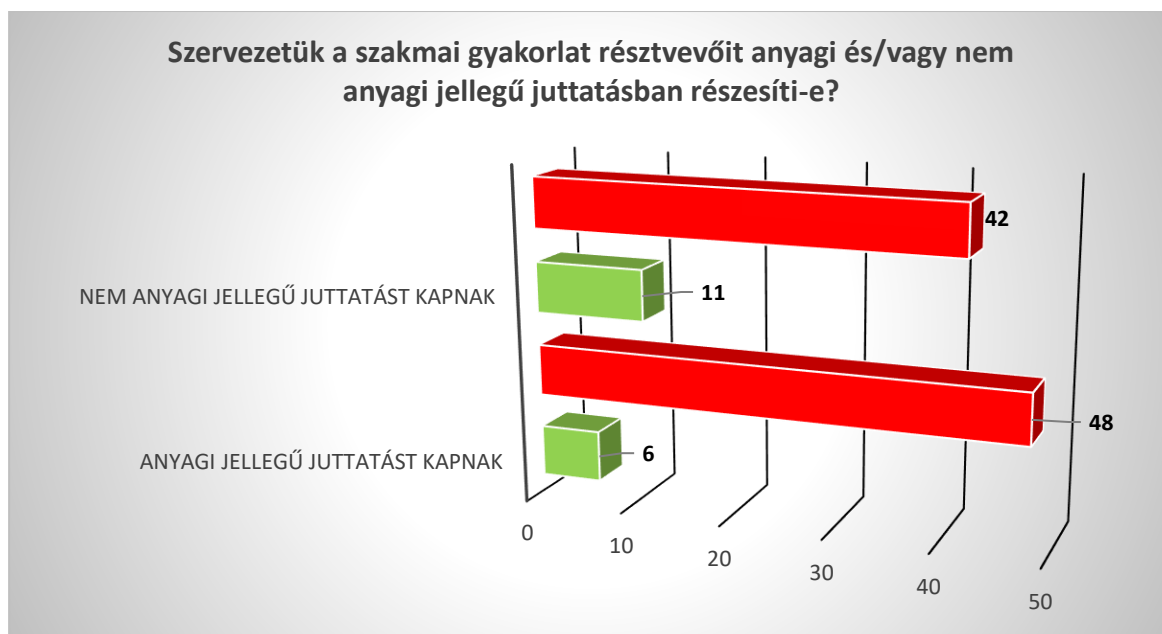
A véleményt nyilvánító önkormányzatok háromnegyede szükségesnek tartja a mentorok tudatos, célirányos felkészítését feladatuk ellátására.

A szakmai gyakorlatok ellenőrzésének és lezárásának változatos formáiról számoltak be az önkormányzatok.

Az addigi tapasztalatok alapján, a véleményüket kifejtő önkormányzatok a szakmai gyakorlatok szervezésével, megtartásával kapcsolatban azt jelezték, a kapcsolódó belső szabályozását (a felsőoktatási intézményekben és a fogadó önkormányzatoknál is) nagyobb részben megfelelőnek találják.

### 4.3 A szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók ösztönzésével, pályaaorientációjával összefüggő mutatók

A szakmai gyakorlat résztvevőit tevékenységükért a közigazgatási szervezetek általában nem részesítik anyagi és/vagy nem anyagi jellegű juttatásokban. Csupán közel 20%-uk számolt be nem anyagi jellegű, és 11%-uk anyagi jellegű juttatásról.



10. számú ábra: Szervezetük a szakmai gyakorlat résztvevőit anyagi és/vagy nem anyagi jellegű juttatásban részesíti-e? (n = 54)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

Az a néhány önkormányzat, amely a szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatókat anyagi juttatásban részesíti nem jelezte, hogy ennek milyen formában tesz eleget, és azt sem, hogy az anyagi juttatás mértéke a pályakezdekők béréhez hogyan viszonyul;

A választ adó szervezetek úgy gondolják, hogy a szakmai gyakorlaton résztvevő hallgatók leginkább azért választják munkahelyül a közigazgatást, érdekesnek gondolják az elvégzendő feladatokat, jó terepet biztosít számukra a kapcsolatépítéshez, kedvezően ítélik meg a munkakörnyezetet és a munkakörülményeket.

Az önkormányzatok a pályakezdekők kiválasztása és felvétele során elsősorban a közigazgatás valamely területén megszerzett szakmai gyakorlat meglétét veszik figyelembe. Az egyéb területeken megszerzett szakmai gyakorlatot nem sok helyen tekintik relevánsnak a kiválasztás és a felvétel eredménye szempontjából.

#### 4.4 A szakmai gyakorlatot teljesítő hallgatók motiválására, kompetenciafejlesztésére ható mutatók

A hallgatók szakmai motivációját a szakmai gyakorlat során a legnagyobb mértékben a vezetők és a munkatársak segítő, támogató hozzáállása képes pozitív irányba fordítani, vélik az önkormányzati állásfoglalásokat megfogalmazó véleményalkotók;



11. számú ábra: Megítélésük szerint a hallgatók szakmai motivációját az alábbi tényezők a szakmai gyakorlat során, milyen formában, hogyan változtatták meg? (n = 54)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A szervezeteken belül a hallgató motivációjával kapcsolatban leggyakrabban felmerülő kérdések az alábbiak:

- érdeklí-e a hallgatókat, a közigazgatás, az itt végzendő munka, a választott szakterület;
- inkább a szakmai ismeretek és gyakorlat megszerzésének igénye, és/vagy inkább az elvégzendő feladatokhoz való hozzáállás, az elhivatottság, az odaadás és az elvárt teljesítmény nyújtása motiválja-e a hallgatókat;
- Kizárólag olyan hallgatók vesznek részt a szakmai gyakorlaton, akik számára kötelezően előírt annak teljesítése.

A választ adó önkormányzatok legnagyobb arányban úgy gondolják, hogy a közigazgatási alap és kulcskompetenciák közül a szakmai gyakorlat leginkább az együttműködési készséget és a csapatmunkát, a szabálykövetést és a fegyelmezettséget, a munkavégzéshez szükséges

jogszabályi ismereteket és a munkafolyamatok és az ügyviteli folyamatok ismeretét és gyakorlatát fejleszti.



12. számú ábra: Véleményük szerint, a szakmai gyakorlat mennyire támogatja a hallgatók kompetenciafejlődését az alábbi közigazgatási alap és kulcskompetenciák tekintetében? (n = 53)

(Forrás: a szerző saját szerkesztése)

A kérdőívben szereplő három kompetencterület közül a választ adó szervezetek többsége első helyre szakmai kompetenciák (szakmai ismeretek elsajátítása és azok alkalmazása a gyakorlatban) fejlesztési igényét tette, amelynek hatékonyságnövelésére a szakmai gyakorlatok során nagyobb figyelmet kellene fordítani.

## 5. Főbb következtetések

Bár az alacsony elemszám miatt a válaszok tájékoztató jellegűek, abból messzemenő következtetéseket csak egy nagyobb mintán elvégzett kontroll-mérés után lehet levonni, ráadásul a válaszadó szervezetek döntően alacsonyabb létszámú kistéleplési önkormányzatok voltak, a nagyobb hivatalok működésére – e felmérésben – nem kaptunk rálátást, mégis kísérletet tehetünk a hipotézisek igazolására, vagy falszifikálására.

Feltételezésünk, miszerint mind a közigazgatási szervezetek, mind az egyetemi polgárok elvárásaként fogalmazzák meg a közszolgálati kompetenciák fejleszthetőségét a gyakorlat során, igazolást nyert. Csak úgy, mint az a feltételezés, mely kimondja a szakmai gyakorlat jelenlegi formájának korlátozott alkalmasságát a résztvevők közszolgálati kompetenciáinak fejlesztésére.

Szintén igazolást nyert, hogy a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók szerint a gyakorlat csak részben éri el a célját, ezért mérsékelten elégedettek annak megvalósulásával Ennek háttérében a tudatos és strukturált felkészülés hiánya áll.

A válaszok alapján igazolt tovább az is, hogy az egyetemi képzés és a szakmai gyakorlat között eshetőleg kapcsolat van, ezért azok nem tudják hatékonyan támogatni egymást.

Ugyanakkor a jelenlegi gyakorlati rendszer sem haszontalan, hiszen a válaszadóknál az átlagos elégedettség 37%-uknál teljes, míg 57,4%-uknál átlagos. Így a jelen kutatásban (is) feltárt hiányosságok és fejlesztendő területek alakításával ezek az értékek tovább javíthatók.

## **Melléklet: Az NKE ÁNTK hallgatói pályamotivációjának jellemzőit, valamint a szakmai gyakorlat és a pályamotiváció kapcsolatát vizsgáló kérdőív**

A következő igényfelmérő kérdőív a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és a Belügyminisztérium konzorciumi partnerségében megvalósuló KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16. azonosító számú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projektjének „A pályakezdők beillesztését segítő mentori rendszer” című alprojektjéhez kapcsolódik. A projektilem célja a közszolgálatban elhelyezkedő pályakezdők munkahelyi beillesztésének és szervezeti integrációjának támogatása.

A kérdőív segítségével az NKE ÁNTK hallgatói pályamotivációjának jellemzőit, valamint a szakmai gyakorlat és a pályamotiváció kapcsolatát, a szakmai gyakorlati rendszerrel való elégedettséget, a szakmai gyakorlat és az egyetemi képzés kapcsolatát, továbbá a szakmai gyakorlati rendszerrel kapcsolatos igényeket vizsgáljuk. Ön a kérdőív kitöltésével nagyban hozzájárulhat ahhoz, hogy átfogó képet kapjunk az NKE ÁNTK szakmai gyakorlati rendszeréről, továbbá megismerjük az egyetemi polgárok igényeit a szakmai gyakorlattal kapcsolatban. A kérdőívek feldolgozása és értékelése anonim módon történik, a kitöltő személyéhez nem köthető.

A kérdőív kitöltése kb. 20-25 percet vesz igénybe.

Amennyiben kérdése vagy problémája van a kitöltéssel kapcsolatban, kérjük, hogy keresse Pethe Adrienn a következő elérhetőségeken:

email: [pethe.adrienn@vtki.uni-nke.hu](mailto:pethe.adrienn@vtki.uni-nke.hu)

telefonszám: +36-30-176-66-97

Segítő közreműködését előre is köszönjük! **TÉMAKÖRÖK:**

- Kitöltők adatai
- Pályamotiváció és pályakép
- Közszolgálati kompetenciák és azok fejlesztése
- Jelenlegi szakmai gyakorlat értékelése
- Jövőbeli rendszer sajátosságaival kapcsolatos és a mentorokkal kapcsolatos elvárások

### **A KITÖLTŐ ADATAI**

<b>1. Az Ön neme (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Férfi	
Nő	
<b>2. Az Ön életkora (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
20 évnél fiatalabb	
21-25 év	
26-30 év	
31-35 év	
36-40 év	
41-45 év	
46-50 év	
50-55 év	
56 évnél idősebb	
<b>3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Felsőfokú egyetemi (Ma, Msc, osztatlan egyetemi képzés)	
Felsőfokú főiskolai (Ba, Bsc, osztatlan főiskolai képzés)	
Középfokú (érettségi)	
<b>4. Milyen tagozaton tanul? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	



Nappali	
Levelező	
<b>5. Jelenleg az Nemzeti Közszolgálati Egyetem melyik szakán tanul? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Közigazgatás-szervező alapképzés	
Közgazdálkodás- és közpolitika mester szak	
Közigazgatási mesterképzési szak	
Nemzetközi tanulmányok mesterképzési szak	
Nemzetközi közszolgálati kapcsolatok mesterképzési szak	
International Public Service Relations mesterképzési szak	
Kormányzás és vezetés mesterképzési szak	
Kiberbiztonsági mesterképzési szak	
Fejlesztéspolitikai programmenedzsment mesterképzési szak	
Államtudományi osztatlan mesterképzési szak	
<b>6. Jelenleg melyik évfolyamon tanul? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Első	
Másod	
Harmad	
Negyed	
Ötöd	
<b>7. Teljesítette-e már a szakmai gyakorlatot? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Igen, már teljesítettem az egész szakmai gyakorlatot	
Részben már teljesítettem a szakmai gyakorlatot	
Ebben a félévben teljesítem a szakmai gyakorlatot	
A szakmai gyakorlatot munkatapasztalattal váltottam ki	
Nem, még nem teljesítettem a szakmai gyakorlatot	
<b>8. Ha már részt vett szakmai gyakorlaton, akkor hol teljesítette azt? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) (Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 7-es kérdésben az első három opciót jelölte a kitöltő)</b>	
Az NKE-vel szerződéses viszonyban álló szakmai gyakorló helyek egyikén (olyan szervezetnél, amely szerepel az NKE által ajánlott fogadó intézmények listáján)	
Egyénileg választott szakmai gyakorló helyen (olyan szervezetnél, amely nem szerepel az NKE által ajánlott fogadó intézmények listáján)	
<b>9. Ha már részt vett szakmai gyakorlaton, akkor milyen típusú szervezetben teljesítette azt? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) (Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 7-es kérdésben az első három opciót jelölte a kitöltő)</b>	
Közigazgatási szervezet	
Rendvédelmi szervezet	
Honvédelmi szervezet	
A közszféra más területén működő szervezet (pl.: egészségügy, oktatás)	
Non-profit szervezet	
Versenyszektorban működő szervezet	
Egyéb, és pedig:	

<b>10. Ha a szakmai gyakorlatot közigazgatási szervnél végezte, akkor az milyen típusú szervezet volt? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) (Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 9-es kérdésben az első opciót jelölte a kitöltő)</b>	
Központi közigazgatási szerv (minisztérium, háttérintézmény)	
Területi közigazgatási szerv (kormányhivatal)	
Helyi közigazgatási szerv (önkormányzat)	

## A PÁLYAMOTIVÁCIÓ ÉS A SZAKMAI GYAKORLAT KAPCSOLATA

<b>11. Mennyire találta vonzónak a közigazgatási pályát az egyetem és a szakmai gyakorlat megkezdése előtt, illetve mennyire találja azt vonzónak most? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)</b>	
Az egyetem megkezdése előtt	4 - teljes mértékben
	3 - meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat megkezdése előtt	4 - teljes mértékben
	3 - meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Jelenleg	4 - teljes mértékben
	3 - meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
<b>12. A diploma megszerzését követően szeretne a közigazgatásban elhelyezkedni VAGY továbbra is a közigazgatásban dolgozni? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Kizárólag a közigazgatásban szeretnék elhelyezkedni/tovább dolgozni	
Lehetőség szerint a közigazgatásban szeretnék elhelyezkedni/tovább dolgozni	
Csak akkor szeretnék a közigazgatásban szeretnék elhelyezkedni/tovább dolgozni, ha más lehetőségem nem lesz	
Semmiképpen sem szeretnék a közigazgatásban elhelyezkedni/tovább dolgozni	
<b>13. Az alábbi tényezők mennyire ösztönzik Önt arra, hogy a közigazgatásban helyezkedjen el vagy dolgozzon tovább? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)</b>	
Érdekesnek találom a munka jellegét.	4 - teljes mértékben
	3 - meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem

Biztos állásnak tartom.	4 - teljes mértékben
	3 – meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Jó karrierépítési lehetőséget látok benne.	4 - teljes mértékben
	3 – meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Jó lehetőséget látok a kapcsolatépítésre.	4 - teljes mértékben
	3 – meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Kedvezőnek tartom a béreket és az egyéb díjazásokat.	4 - teljes mértékben
	3 – meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Kedvezőnek tartom a munkaidő-beosztást.	4 - teljes mértékben
	3 – meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat során megtetszett a munka.	4 - teljes mértékben
	3 – meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
A családomban többen választották a közigazgatási pályát, és szeretném ezt a példát követni.	4 - teljes mértékben
	3 – meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Kedvezőnek tartom a munkakörnyezetet.	4 - teljes mértékben
	3 – meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Belső elkötelezettséget érzek a közszféra iránt.	4 - teljes mértékben
	3 – meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Látom a szakmai fejlődés lehetőségét.	4 - teljes mértékben
	3 – meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Vonzó számomra a közigazgatási szervezetek presztízse, társadalmi megítélése.	4 - teljes mértékben
	3 – meglehetősen
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem

Végzettséggel elsősorban a közigazgatásban tudok elhelyezkedni	4 - teljes mértékben
	3 – meglehetősen
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
<b>14. Hogyan hatottak az Ön pályamotivációjára a szakmai gyakorlat során szerzett tapasztalatai? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) (Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 7-es kérdésben az első három opciót jelölte a kitöltő)</b>	
A szakmai gyakorlat hatására erőteljesen növekedett a közigazgatási pálya iránti motivációm.	
A szakmai gyakorlat hatására növekedett a közigazgatási pálya iránti motivációm.	
A szakmai gyakorlat hatására csökkent a közigazgatási pálya iránti motivációm.	
A szakmai gyakorlat hatására jelentősen csökkent a közigazgatási pálya iránti motivációm.	
A szakmai gyakorlat nem befolyásolta a közigazgatási pálya iránti motivációm.	
<b>15. Az alábbi tényezők hogyan hatottak az Ön szakmai motivációjára a szakmai gyakorlat során? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)</b>	
Az elvégzendő munka jellege	4 - teljes mértékben erősítette a motivációm
	3 – erősítette a motivációm
	2 – gyengítette a motivációm
	1 – teljes mértékben gyengítette a motivációm
A munkatársak hozzáállása, támogatása	4 - teljes mértékben erősítette a motivációm
	3 – erősítette a motivációm
	2 – gyengítette a motivációm
	1 – teljes mértékben gyengítette a motivációm
A vezető hozzáállása, támogatása	4 - teljes mértékben erősítette a motivációm
	3 – erősítette a motivációm
	2 – gyengítette a motivációm
	1 – teljes mértékben gyengítette a motivációm
A munkakörülmények	4 - teljes mértékben erősítette a motivációm
	3 – erősítette a motivációm
	2 – gyengítette a motivációm
	1 – teljes mértékben gyengítette a motivációm
A munkaidő-beosztás	4 - teljes mértékben erősítette a motivációm
	3 – erősítette a motivációm

	2 – gyengítette a motivációt
	1 – teljes mértékben gyengítette a motivációt
Az ügyfelekkel való kapcsolat	4 - teljes mértékben erősítette a motivációt
	3 – erősítette a motivációt
	2 – gyengítette a motivációt
	1 – teljes mértékben gyengítette a motivációt

## KÖZSZOLGÁLATI KOMPETENCIÁK ÉS AZOK FEJLESZTÉSE A SZAKMAI GYAKORLAT SORÁN

16. Megítélése szerint a közigazgatásban elhelyezkedő pályakezdőknek mennyire kellene rendelkeznie az alábbi kompetenciákkal? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)	
Döntési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Együttműködési készség és csapatmunka	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Érzelmi intelligencia (a saját és mások érzelmeinek felismerése és megfelelő kezelése)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Felelősségvállalás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Határozottság, magabiztosság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Hatékony munkavégzés (a munkavégzéshez szükséges szakmai ismeretek és azok gyakorlati alkalmazása)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Kommunikációs képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Konfliktuskezelési képesség	4 - teljes mértékben

	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Önállóság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Problémamegoldó képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Pszichés terhelhetőség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Szabálykövetés és fegyelmezettég	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Elkötelezettség a közszolgálat iránt	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Rugalmasság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Önfejlesztés	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Kreativitás és innovatív gondolkodás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Nyitottság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Digitális kompetencia	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem

17. Megítélése szerint mennyire támogatta az egyetemi képzés az alábbi kompetenciák fejlődését? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)	
Döntési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Együttműködési készség és csapatmunka	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Érzelmi intelligencia (a saját és mások érzelmeinek felismerése és megfelelő kezelése)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Felelősségvállalás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Határozottság, magabiztosság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Hatékony munkavégzés (a munkavégzéshez szükséges szakmai ismeretek és azok gyakorlati alkalmazása)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Kommunikációs képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Konfliktuskezelési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Önállóság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Problémamegoldó képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Pszichés terhelhetőség	4 - teljes mértékben

	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Szabálykövetés és fegyelmeztség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Elkötelezettség a közszolgálat iránt	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Rugalmasság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Önfejlesztés	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Kreativitás és innovatív gondolkodás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Nyitottság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Digitális kompetencia	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
<b>18. Megítélése szerint mennyire támogatta a szakmai gyakorlat az alábbi kompetenciák fejlődését? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!) (Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 7-es kérdésben az első három opciót jelölte a kitöltő)</b>	
	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Döntési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Együttműködési készség és csapatmunka	4 - teljes mértékben
Érzelmi intelligencia (a saját és mások érzelmeinek)	4 - teljes mértékben



felismerése és megfelelő kezelése)	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Felelősségvállalás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Határozottság, magabiztosság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Hatékony munkavégzés (a munkavégzéshez szükséges szakmai ismeretek és azok gyakorlati alkalmazása)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Kommunikációs képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Konfliktuskezelési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Önállóság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Problémamegoldó képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Pszichés terhelhetőség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Szabálykövetés és fegyelmezettség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Elkötelezettség a közszolgálat iránt	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Rugalmasság	4 - teljes mértékben

	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Önfejlesztés	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Kreativitás és innovatív gondolkodás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Nyitottság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Digitális kompetencia	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
<b>19. Az alábbi kompetenciaterületek közül melyiken lett volna szüksége több támogatásra az egyetemi képzés során? Tegye sorrendbe az alábbi kompetenciaterületeket. Kezdje a legfontosabbal!</b>	
Szakmai kompetenciák (szakmai ismeretek elsajátítása és azok alkalmazása a gyakorlatban)	
Társas kompetenciák (a hatékony munkavégzéshez szükséges szociális készségek és képességek - pl.: együttműködés, kommunikáció)	
Egyéni kompetenciák (a hatékony munkavégzést támogató személyes készségek és képességek – pl.: prezentációs készség, problémamegoldás, időgazdálkodás)	
<b>20. Az alábbi kompetenciaterületek közül melyiken lett volna szüksége több támogatásra a szakmai gyakorlat során? Tegye sorrendbe az alábbi kompetenciaterületeket. Kezdje a legfontosabbal! <i>(Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 7-es kérdésben az első három opciót jelölte a kitöltő)</i></b>	
Szakmai kompetenciák (szakmai ismeretek elsajátítása és azok alkalmazása a gyakorlatban)	

Társas kompetenciák (a hatékony munkavégzéshez szükséges szociális készségek és képességek - pl.: együttműködés, kommunikáció)	
Egyéni kompetenciák (a hatékony munkavégzést támogató személyes készségek és képességek – pl.: prezentációs készség, problémamegoldás, időgazdálkodás)	
<b>21. Megítélése szerint Ön mennyire rendelkezik az alábbi kompetenciákkal? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)</b>	
Döntési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Együttműködési készség és csapatmunka	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Érzelmi intelligencia (a saját és mások érzelmeinek felismerése és megfelelő kezelése)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Felelősségvállalás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Határozottság, magabiztosság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Hatékony munkavégzés (a munkavégzéshez szükséges szakmai ismeretek és azok gyakorlati alkalmazása)	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Kommunikációs képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Konfliktuskezelési képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Önállóság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan

	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Problémamegoldó képesség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Pszychés terhelhetőség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Szabálykövetés és fegyelmezetség	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Elkötelezettség a közszolgálat iránt	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Rugalmasság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Önfejlesztés	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Kreativitás és innovatív gondolkodás	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Nyitottság	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Digitális kompetencia	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem

## A SZAKMAI GYAKORLAT ÉRTÉKELÉSE

*(Ezt a szakaszt akkor kell kitölteni, ha a 7-es kérdésben az első három opciót jelölte a résztvevő)*

**22. Mennyire ért egyet a szakmai gyakorlattal kapcsolatos alábbi állításokkal?  
(Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)**

Felelősségteljes, a felkészültségemnek megfelelő feladatokat kaptam.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
A munkatársak nyitottan, támogatóan álltak hozzám.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
A vezető nyitottan, támogatóan állt hozzám.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat alkalmas volt az elméletben tanultak kipróbálására és a tényleges tapasztalatszerzésre.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Éreztem, hogy tudatosan odafigyelnek rám, támogatnak és fejlesztenek.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Rendszeres és jól strukturált visszajelzéseket kaptam a fejlődésemről.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat összeegyeztethető volt az egyéb egyetemi kötelezettségeimmel.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
Egyenrangú kollégának éreztem magam.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat során motiválnak éreztem magam.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat az egyetemi képzés szerves része. Az elméleti képzés és a gyakorlat szorosan összekapcsolódnak.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat jó referencia későbbi munkavállalásomhoz.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem

Az egyetem és a szakmai gyakorlólhely között szoros együttműködés volt.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1- egyáltalán nem
<b>23. Volt-e a szakmai gyakorlat során mentora, akit megbíztak az Ön támogatásával, fejlesztésével, beilleszkedésének segítségével? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Volt mentorom, aki segítette a fejlődésemet és a beilleszkedésemet.	
Felkért mentorom nem volt, de egy vagy több kolléga aktívan segítette a fejlődésemet és a beilleszkedésemet.	
Nem volt mentorom.	
<b>24. Amennyiben volt mentora, mennyire volt megelégedve a hozzáállásával? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) <i>(Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 25-ös kérdésben az első két opciót jelölte a kitöltő)</i></b>	
4 - teljes mértékben	
3 - átlagosan	
2- kevéssé	
1 - egyáltalán nem	
<b>25. Amennyiben volt nem mentora, mennyire érezte ennek a hiányát? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) <i>(Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 25-ös kérdésben a harmadik opciót jelölte a kitöltő)</i></b>	
4 - teljes mértékben	
3- átlagosan	
2 - kevéssé	
1 - egyáltalán nem	
<b>26. Hogyan értékeli a szakmai gyakorlat időtartamát? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Túl rövidnek tartom	
Éppen megfelelő hosszúságúnak tartom	
Túl hosszúnak tartom	
<b>27. Mennyire tartja fontosnak, hogy legyen szakmai gyakorlat? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
4 - teljes mértékben	
3 - átlagosan	
2 - kevéssé	
1 - egyáltalán nem	
<b>28. Megítélése szerint jelenlegi formájában mennyire éri el a szakmai gyakorlat a célját? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
4 - teljes mértékben	
3 - átlagosan	
2 - kevéssé	

1 - egyáltalán nem	
<b>29. Végzett-e egyéb – kereseti lehetőséget nyújtó – munkát a szakmai gyakorlat mellett? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Igen	
Nem	
<b>30. Amennyiben végzett egyéb munkát a szakmai gyakorlat mellett, akkor melyikre tudott több időt és energiát fordítani? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!) (Erre a kérdésre akkor kell válaszolni, ha a 34-es kérdésben az első opciót jelölte a kitöltő)</b>	
A szakmai gyakorlatra	
A kereseti lehetőséget biztosító munkámra	
Mindkettőre egyformán figyeltem	
Egyikre sem tudtam figyelni	
<b>31. Volt-e lehetősége arra, hogy rész-vagy teljesmunkaidőben tovább dolgozzon a szakmai gyakorlati helyén? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
Igen, és éltem ezzel a lehetőséggel	
Igen, de nem éltem ezzel a lehetőséggel	
Nem volt erre lehetőség, bár szerettem volna	
Nem volt erre lehetőség, és nem is szerettem volna	
<b>32. Összességében mennyire elégedett a szakmai gyakorlattal? (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
4 - teljes mértékben	
3 - átlagosan	
2 - kevéssé	
1 - egyáltalán nem	

## AZ ÚJ SZAKMAI GYAKORLATTAL ÉS A MENTOROKKAL KACSOLATOS ELVÁRÁSOK

<b>33. Összességében mennyire tartja fontosnak a szakmai gyakorlati rendszer megújítását (Válassza ki a megfelelő lehetőséget!)</b>	
4 - teljes mértékben	
3 - átlagosan	
2 - kevéssé	
1 - egyáltalán nem	
<b>34. Milyen igényei, elképzelései vannak a szakmai gyakorlattal kapcsolatosan? (Jelölje meg a megfelelő választ valamennyi lehetőség esetében!)</b>	
A szakmai gyakorlat folyamatos tevékenység legyen, amely szerves része a képzésnek	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlaton résztvevők mentori támogatást kapjanak.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevéssé

	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat egyúttal kereseti lehetőség is legyen a résztvevők számára.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat alkalmas legyen a valódi munkatapasztalat megszerzésére.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat során a hallgatók felelősségteljes, a felkészültségüknek megfelelő feladatokat kapjanak.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat az alkalmas hallgatók számára belépési lehetőséget biztosítson a közigazgatásba.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat jó referencia legyen a résztvevők későbbi munkavállaláshoz.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat időben összeegyeztethető legyen az egyetemi képzéssel.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlat során a hallgatók rendszeres és jól strukturált visszajelzéseket kapjanak a fejlődésükről.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlatot a kollégák „magukénak” érezzék. Pozitívan és támogatóan álljanak a hallgatókhoz.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlatot a vezetők „magukénak” érezzék. Pozitívan és támogatóan álljanak a hallgatókhoz.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
A szakmai gyakorlaton a hallgatókat egyenrangú munkatársaként kezeljék.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem
Az egyetem és a szakmai gyakorlólé hely között szoros legyen az együttműködés.	4 - teljes mértékben
	3 - átlagosan
	2 - kevésbé
	1 - egyáltalán nem



<b>35. Ha a szakmai gyakorlat során a hallgatók mentori támogatást kapnának, akkor Ön szerint mi lenne a mentor tevékenységének az elsődleges célja? Válassza ki a három legfontosabbat az alábbi lehetőségek közül!</b>	
A szakmai tudás megszerzésének támogatása. Az egyetemi képzés kiegészítése.	
Az elméleti szaktudás gyakorlati alkalmazásának támogatása	
Segítségnyújtás a közigazgatás szervezeti kultúrájának megismeréséhez	
A munkahelyi beillesztés segítése, a munkahelyi társas kapcsolatok kialakításának támogatása	
A hatékony munkavégzéshez szükséges egyéni és szociális kompetenciák (pl.: együttműködés, kommunikáció) fejlesztése	
A pályaválasztás segítése az adott szervezet illetve általában a közigazgatás karrierlehetőségeinek bemutatásával	
A hallgató kapcsolatépítésének segítése	
A közszolgálat iránti motiváció erősítése	