

# A vezetői elégedettség összetevői

Darida Zsuzsa<sup>a</sup> – Mitev Ariel Zoltán<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Széchenyi István Egyetem, <sup>b</sup>Budapesti Corvinus Egyetem

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

Az elmúlt évtizedekben a munkahelyi képzések jelentősége a közigazgatási szférában is felértékelődött. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment kiemelt feladatává vált a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkaerő kiválasztása mellett az alkalmazott tisztviselők tudásának folyamatos megújítása. Hazánkban a köztisztviselői kar ismeretanyagának tervszerűen megvalósított fejlesztése zajlik 2014. évtől. Az első lezárt képzési ciklus 2017. december 31-én ért véget. E képzési ciklus eredményeit és gyakorlati tapasztalatait vizsgáltuk, 1053 fős mintán végzett primer kutatásunkban. Jelen tanulmányban a képzésben részt vevő vezető beosztású önkormányzati köztisztviselők vezetőképzésben való részvételével kapcsolatos elégedettségvizsgálatának eredményeit mutatjuk be.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Országos szinten végzett primer kutatást végeztünk, egy on-line kérdőív felhasználásával. A kérdőív kitöltésének célcsoportját a települési önkormányzatoknál dolgozó köztisztviselők alkották.

A válaszokat az SPSS program segítségével elemeztük, többváltozós regresszióelemzéssel, Forward-eljárás használatával.

---

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Az eredmények alapján a három legfontosabb tényező a vezetőképzéssel való elégedettség esetén a képzés előzetes elvárásoknak való megfelelése, a mindennapi munkatevékenység során használható tudás és az, hogy a képzésen részt vevők jó érzésekkel töltse el a képzésen való jelenlét. Szignifikánsan fontos volt még az átadott ismeretek újdonságtartalma, az érdeklődést keltő kínálat, valamint a számonkérés módja.

---

## GYAKORLATI JAVASLATOK

A regresszióanalízis eredményei arra mutatnak rá, hogy amennyiben a vezetőképzéssel kapcsolatos elégedettséget szeretnénk növelni, akkor leginkább arra kell helyezni a hangsúlyt, hogy a képzés megfeleljen a képzésben részt vevők előzetes elképzeléseinek és a mindennapi munkatevékenység ellátása során jól használható tudást, ismereteket adjon.

Mivel a válaszadók véleménye szerint a harmadik legfontosabb szempont, hogy a képzés során a résztvevők jól érezzék magukat, érdemes lenne további kutatásokat folytatni annak érdekében, hogy kiderítsük, melyek azok a tényezők, amik a képzésben részt vevőkből kellemes, jó érzéseket váltanak ki (pl. az előadó személye, stílusa, kommunikációja, a fizikai környezet, vagy akár a képzéshez tartozó szolgáltatások, kávé szünet, frissítők, stb.).

*Kulcsszavak:* közigazgatás, oktatás, képzés, képzési rendszerek értékelése, igényfelmérés, vezetőképzés

DOI: 10.15170/MM.2020.54.KSZ.III.02

## BEVEZETÉS INTRODUCTION

Közhelynek tűnik az állítás, hogy a fogyasztói csoportok meglehetősen sokrétűek, mégis e tény jelentős befolyást gyakorol a termékeiket értékesíteni kívánó szervezetek életére. A fogyasztói döntések ugyanis jelentős hatással bírnak egy adott piaci szervezet által nyújtott termék vagy szolgáltatás értékesíthetőségére – ami felhívja a figyelmünket a fogyasztói preferenciák vizsgálatának fontosságára.

A marketing szakirodalomból ismert elméletet – mely szerint a fogyasztói elégedettség mérésének eredményei a stratégiai tervezésbe megfelelően visszacsatolva hatékonyabbá, eredményesebbé tehetik egy szervezet működését (Kotler & Keller 2016) – számos gyakorlati példa igazolja.

A versenypiaci szegmenstől némileg különböző módon működő – jelen kutatás vizsgálati területét képező – közigazgatási szférában is különféle fogyasztói csoportokkal találkozhatunk, melyek közül két csoportot érdemes nevesítenünk: külső fogyasztóként jelennek meg a közigazgatási szféra szolgáltatásait igénybe vevő ügyfelek, belső fogyasztóként pedig a közigazgatási szféra területén dolgozó személyi állomány.

A 2018. év elején végzett kutatásban a közigazgatási szféra személyi állományának képzésére, fejlesztésére kidolgozott, és központilag (országos szinten) bevezetett képzési rendszer vizsgálatát végeztük el (Darida 2016). E vizsgálat kiterjedt – többek között – a képzési rendszerben szereplő különféle *képzési típusok* elemzésére, azon belül a képzésben részt vevő *vezető* beosztású köztisztviselők, mint a képzési szolgáltatást fogyasztó belső ügyfelek elégedettségének mérésére is.

Jelen tanulmányban a vezetőképzéssel kapcsolatos elégedettségmérés eredményeit mutatjuk be az érdeklődő olvasók számára, kiemelve azokat a tényezőket, melyek legnagyobb hatással bírnak a vezetőképzésben részt vevők elégedettségére.

## A KUTATÁSI TÉMA ISMERTETÉSE REVIEW OF THE RESEARCH TOPIC

### *A közigazgatási képzési rendszer bevezetésének előzményei*

### *The preliminaries of the introduction of the public administration training system*

Közel egy évtized telt el azóta, hogy kormányzati döntés született „a XXI. század elvárásainak megfelelően működő *«Jó Állam» kialakításáról*” (Zongor 2017, 97). A közigazgatási szférával kapcsolatban kialakuló újfajta gondolkodásmód következtében egy „többlepcsős reformfolyamat indult el hazánkban (Balázs 2014) – melynek kézzelfogható stratégiai dokumentuma a több módosításon is átesett Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (Magyary Program 2012). E reformfolyamat során kiemelt feladattá vált a megfelelő személyi állomány megteremtése (Verebélyi 1998), szakmai szempontok alapján (Darida 2015, 25). A változtatások tervezése és megvalósítása során fontos szempont volt, hogy a „*közszolgáltatón belüli emberi erőforrás gazdálkodásnak egyrészt igazodnia kell az állandósuló változásokhoz, irány- és hangsúlyeltolódásokhoz, másrészt proaktívan, értékteremtően élébe is kell mennie a felmerülő kihívásoknak, feladatoknak*” (Bokodi & Szakács 2014).

A megfelelő személyi állomány biztosítására két lehetőség kínálkozik munkáltatók számára: a megfelelően képzett és motivált munkaerő kiválasztása és felvétele, valamint a már meglévő munkaerő állomány képzése-fejlesztése (French 2003).

A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Kttv.), egy, a korábbi szabályozástól jelentősen eltérő képzési rendszert vezetett be a közszférában. A közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III.7.) kormányrendelet által konkretizált új szabályozás – a megfelelően képzett személyi állomány biztosítása érdekében – jelentősen megváltoztatta a köztisztviselők képzésének korábban működő rendszerét és gyakorlatát.

Jelen kutatásunk tárgyát képező, szervezett formában működő képzési rendszer alapvető célja egy olyan jól képzett köztisztviselői állomány kialakítása, mely egyrészt folyamatosan növeli szaktudását annak érdekében, hogy feladatait egyre hatékonyabban láthassa el, másrészt megtanul rugalmasan

alkalmazkodni a munkaterületét érintő változásokhoz és a gyorsan változó környezethez.

A képzési rendszerbe való bekapcsolódás – a fent említett jogszabályoknak megfelelően – az országban dolgozó tisztviselői állomány jelentős hányada számára kötelező. (A törvény bizonyos esetekben kivételt tesz, más esetekben felmentést ad a képzésben való részvétel alól.)

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

A képzések egy speciális területe a vezetők számára kidolgozott, elsősorban vezetési ismereteket nyújtó programok köre. A *vezetőképzés* a vezetők rendszeres képzését, a vezetők kiválósági képzését és a vezető utánpótlás kinevelését szolgálja. Jelen tanulmányban a vezetőképzéssel való elégedettség összetevőit állítjuk középpontba.

### ***A vezetőképzés elemzésének fontossága*** ***The importance of leader training analysis***

A történelmi változások hatásai megmutatkoznak a közigazgatási vezetőképzés fejlődésében is. Magyarországon létezett már vezetőképzés a rendszerváltást megelőző időben is, de az csak egy viszonylag szűk réteg számára volt elérhető. Abban az időben a vezetőképzés területéhez tartozott a vezetőképzés egyik – a kor kívánalmainak megfelelő – típusa, a vezetők ideológiai képzése, aminek segítségével az egykori szocialista tervezdálkodás megvalósításához szükséges személyi állományt kívánták fejleszteni. A rendszerváltást követően azonban újfajta – nyugaton már használt – képzési programok és tananyagok váltak elérhetővé, megteremve ezzel egyfajta eredményesen dolgozni tudó menedzserréteg kialakulásának/kialakításának lehetőségét (Vaszari 2016).

A közigazgatási vezetőképzés modern kori változata – talán nem túlzás azt állítani, hogy – az általunk vizsgált új képzési rendszerben jelent meg elsőként domináns elemként. Célszerű tehát annak eredményeit és hatásait vizsgálni.

### ***Az elégedettségmérés módszertana*** ***The methodology of the satisfaction measurement***

A képzések vizsgálatának egyik lehetősége, hogy a képzésben részt vevők véleményét gyűjtjük össze és elemezzük. A visszajelzések gyűjtésének egy járható útja az elégedettségvizsgálat készítése.

Az elégedettség vizsgálatának szakirodalma szerint *implicit* és *explicit* mérési lehetőségek közül választhat a kutató. Az explicit vizsgálat során egy mérési eszköz felhasználásával gyűjthetünk az elégedettségére vonatkozó adatokat, úgy, hogy közvetlenül rákérdezzünk a válaszadók elégedettségére. Jelen esetben on-line formában kitölthető kérdőívet használtunk eszközként.

Az elégedettségmérés végzésének időpontja szerint megkülönböztetünk *ex ante* és *ex post* jellegű vizsgálatot (Malhotra 2009). Jelen tanulmányban *ex ante*, azaz a képzési rendszer első képzési ciklusának lezárását követően végeztünk kutatást, melyben – visszatekintő jelleggel – a vezetőképzésben részt vevő vezetők (mint szolgáltatást igénybe vevő fogyasztók) elégedettségét vizsgáltuk.

Az elégedettség mérésére az irodalom többféle módszert ajánl, a különböző módszerek besorolhatók két fő csoportba: az *objektív* és a *szubjektív mérési technikák* csoportjába. Az objektív mérési technikák elsősorban a piaci részesedés, a forgalom vagy a profit értékén alapulnak, és összefüggést keresnek e mérőszámok és a fogyasztói elégedettség vagy a fogyasztói megtartás mérőszámai között. A szubjektív mérési technikák elsősorban az egyes fogyasztók által észlelt elégedettség feltárására és számszerűsítésére törekszenek” (Hofmeister et al. 2003, 187). A szubjektív mérési mód közvetlenül mutat rá a vevői elégedettség hiányosságaira vagy erősségeire. A szubjektív elégedettségmérési módszerek közül jellemzőorientált mérési módszert alkalmaztunk, explicit mérési módszerrel.

### **EMPIRIKUS KUTATÁS** **EMPIRICAL RESEARCH**

#### ***A kutatás központi témája, célja*** ***The aim and the main scope of the research***

Jelen kutatásban a kötelező közigazgatási képzésben részt vevő önkormányzati köztisztviselők véleményére alapozva, az általuk nyújtott válaszok segítségével vizsgáljuk a képzési területek speciális

szeletét, a vezetőképzést. (A közigazgatási rendszer alrendszerei közül kizárólag az önkormányzati közigazgatás területén dolgozó köztisztviselők célcsoportját vontuk be a vizsgálatba. Az államigazgatás, a rendvédelem és a honvédelem területén dolgozókat nem.)

Regresszioanalízis segítségével kerestük meg azokat a tényezőket, melyek hatással vannak a képzésben részt vevők elégedettségére.

### ***A mintavétel jellemzői*** ***Sampling***

A mintavételre közvetlenül az első képzési ciklus lezárását követően, 2018. január-február hónapokban került sor. A kérdőívet a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége segítségével juttattuk el az ország valamennyi települési önkormányzatánál dolgozó köztisztviselőhöz. A kérdéssort egy külön erre a célra készített on-line felületen keresztül tölthették ki a válaszadók. A kérdőív elejére olyan szűrő kérdéseket helyeztünk el, melyek garantálták, hogy a kérdőívet csak azok a közigazgatási képzési rendszerben részt vevő, önkormányzatnál dolgozó köztisztviselők tölthessék ki, akik a vizsgálni kívánt célcsoporthoz tartoztak. A kérdőívet 1215 fő töltötte ki. A tisztított minta 1053 darab értékelhető kérdőívet tartalmaz.

Jelen tanulmányban a *vezetőképzésben* részt vevő köztisztviselők elégedettségével kapcsolatos eredményeinket mutatjuk be. A kérdőívet kitöltő 1053 fő köztisztviselő közül 190 fő vezető beosztású 10 fő pedig a vezető utánpótlás nevelésben vesz részt. Közülük 186 fő rendelkezik személyes tapasztalattal a vezetőképzéssel kapcsolatban az alábbiak szerint: 30,6% egy alkalommal, 22% két alkalommal, 19,4% három alkalommal, és 28% négy, vagy több alkalommal vett részt vezetőképzési programban.

### ***A kutatás módszertana*** ***Research methodology***

Egy olyan hatfokozatú intervallum skálán értékelhették a válaszadók az állításokat, ahol a skála egyik végén az „egyáltalán nem” másik végén a „teljes mértékben” érték szerepelt. A válaszokat az SPSS program segítségével elemeztük, többváltozós regresszioelemzéssel, Forward-eljárás használatával. A Forward-eljárás lényege, hogy az eljárás egyszerre csak egy magyarázó változót visz az egyenletbe. „A változók beviteli sorrendje a megmagyarázott varianciához való hozzájáruláson alapul” (Malhotra 2009, 568). A Forward-eljárás tehát egyszerre mindig csak egy változót visz be a modellbe, mégpedig azt, amelyiknek a modellbe még be nem emelt változók közül a legnagyobb a magyarázott varianciához való hozzájárulása. Ezt az eljárást mindaddig folytatja, míg a bevont változó szignifikáns (Sajtos - Mitev 2007, 236).

### ***KUTATÁSI EREDMÉNYEK*** ***RESEARCH RESULTS***

#### ***A vizsgálatba bevont változók és a közöttük lévő kapcsolat***

#### ***The variables involved in the study and the relationship between them***

Függő változónak az „Összességében elégedett volt-e a vezetőképzéssel?” változót választottuk, független változóknak pedig az 1. táblázatban felsorolt elemeket tekintettük. Elsőként a többváltozós regressziós elemzés összefoglaló eredményeit vizsgáltuk meg, melyet a 1. táblázat tartalmaz.

**1. táblázat: Többváltozós regressziós modell összefoglalása**  
**Table 1. The summary of the Multivariate Regression Model**

| ModelSummary <sup>g</sup>   |                   |          |                   |                            |
|---|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model   | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 6.  | ,942 <sup>f</sup> | ,886     | ,882              | ,365                       |
| f. Predictors: (Constant), 27. A vezetőképzés adott-e a mindennapi munkája során használható tudást?, 27. Mennyire érezte jól magát a vezetőképzések során?, 27. Mennyire felelt meg a vezetőképzés az előzetes elképzeléseinek?, 27. Mennyire volt elégedett a számonkérés módjával?, 27. A vezetőképzés során átadott tudás/ismeretek tartalmaztak-e az Ön számára új információkat?, 27. Könnyen talált a vezetőképzések kínálatában olyan képzést magának, ami felkeltette az érdeklődését? |                   |          |                   |                            |
| g. Dependent Variable: 27. Összességében elégedett volt-e a vezetőképzéssel?  |                   |          |                   |                            |

*Forrás: saját szerkesztés*

A modellben szereplő függő és független változók közötti kapcsolat erős, hiszen a többszörös determinációs együttható ( $R^2$ ) értéke magas (0,886), vagyis a modellbe bevont független változók 88,6%-ban magyarázzák a függő változó (a vezetőképzéssel kapcsolatos összelégedettség) varianciáját. A megfigyelések és a bevont paraméterek számával kiigazított magyarázó erő (Adjusted R Square) is magas.

***Regressziós modell és a regresszió-analízis eredményei***  
***The regression model and the results of the regression analysis***

A továbbiakban a modell magyarázó erejét teszteltük.

**2. táblázat: A többváltozós regressziós modell ANOVA táblája**  
**Table 2. The ANOVA chart of the Multivariate Regression Analysis**

| ANOVA <sup>a</sup>  |            |                |     |            |         |                   |
|---|------------|----------------|-----|------------|---------|-------------------|
| Model   |            | Sum of Squares | df  | MeanSquare | F       | Sig.              |
| 6   | Regression | 144,770        | 6   | 24,128     | 180,843 | ,000 <sup>g</sup> |
|   | Residual   | 18,545         | 139 | ,133       |         |                   |
|   | Total      | 163,315        | 145 |            |         |                   |
| g. Predictors: (Constant), 27. A vezetőképzés adott-e a mindennapi munkája során használható tudást?, 27. Mennyire érezte jól magát a vezetőképzések során?, 27. Mennyire felelt meg a vezetőképzés az előzetes elképzeléseinek?, 27. Mennyire volt elégedett a számonkérés módjával?, 27. A vezetőképzés során átadott tudás/ismeretek tartalmaztak-e az Ön számára új információkat?, 27. Könnyen talált a vezetőképzések kínálatában olyan képzést magának, ami felkeltette az érdeklődését? |            |                |     |            |         |                   |

*Forrás: saját szerkesztés*

„Az F-próba annak a nullhipotézisnek a vizsgálatára alkalmas, mely szerint a sokasági többszörös determinációs együttható értéke nulla, vagyis a modellnek nincsen magyarázó ereje” (Sajtos - Mitev 2007, 231). A 2. táblázat adataiból látszik, hogy az F-próba szignifikanciaszintje 0,000 (azaz kisebb, mint 0,05), tehát a kapcsolat hiányát állító nullhipotézist elvethetjük, azaz a modell magyarázó erővel bír.

A 3. táblázat az egyes változók magyarázó erejének nagyságát és irányát foglalja össze. A standardizált együtthatók értékei mutatják meg, hogy melyik független változó van nagyobb hatással a függő változóra. Továbbá a t-próba szignifikancia szintjét érdemes még vizsgálni, hiszen a program ennek alapján dönti el, hogy melyik változók kerülhetnek be a regressziós egyenletbe. A t-próba annak a nullhipotézisnek a vizsgálatára alkalmas, mely

szerint a függő és független változók között nincs lineáris kapcsolat (azokat a változókat, ahol ez az állítás teljesül, a program a modelltől kizárta). A modellbe bevont változókat, azok együtthatóit,

valamint a kollinearitás statisztikáit (a VIF-mutatót<sup>1</sup> és annak reciprokát, a tolerancia-mutatót) a 3. számú táblázat tartalmazza.

**3. táblázat: A regressziós együtthatók becslése**  
**Table 3. The estimate of the regression coefficients**

| Modell  |   | Nem standardizált együtthatók |           | Standardizált együttható | t      | Sig. | Kollinearitás |       |
|---|---|-------------------------------|-----------|--------------------------|--------|------|---------------|-------|
|   |   | B                             | Std. hiba | Beta                     |        |      | Tolerancia    | VIF   |
| 6   | Konstans  | -,254                         | ,139      |                          | -1,824 | ,070 |               |       |
|   | A vezetőképzés adott-e a mindennapi munkája során használható tudást?                               | ,291                          | ,063      | ,263                     | 4,615  | ,000 | ,251          | 3,985 |
|   | Mennyire érezte jól magát a vezetőképzések során?   | ,219                          | ,053      | ,235                     | 4,140  | ,000 | ,254          | 3,936 |
|   | Mennyire felelt meg a vezetőképzés az előzetes elképzeléseinek?                                     | ,269                          | ,055      | ,266                     | 4,918  | ,000 | ,280          | 3,571 |
|   | Mennyire volt elégedett a számonkérés módjával?   | ,088                          | ,042      | ,090                     | 2,079  | ,039 | ,436          | 2,293 |
|   | A vezetőképzés során átadott tudás/ ismeretek tartalmaztak-e az Ön számára új információkat?        | ,125                          | ,050      | ,121                     | 2,520  | ,013 | ,356          | 2,807 |
|   | Könnyen talált a vezetőképzések kínálatában olyan képzést magának, ami felkeltette az érdeklődését? | ,085                          | ,036      | ,097                     | 2,341  | ,021 | ,480          | 2,082 |
| Függő változó: Össességében elégedett volt-e a vezetőképzéssel? |   |                               |           |                          |        |      |               |       |

Forrás: saját szerkesztés

A standardizált regressziós együtthatók (béta-súlyok) alapján elmondható, hogy a legnagyobb hatása a „Mennyire felelt meg a vezetőképzés az előzetes elképzeléseinek” változónak volt ( $\beta = 0,266$ ), valamint a „A vezetőképzés adott-e a mindennapi munkája során használható tudást” ( $\beta = 0,263$ ), illetve a „Mennyire érezte jól magát a vezetőképzés során” ( $\beta = 0,235$ ).

A három legfontosabb tényező kulcselemei tehát a képzés előzetes elvárásoknak való megfelelése, a mindennapi munkatevékenység során használható tudás és az, hogy a képzésen részt vevőt jó érzésekkel töltse el a képzésen való jelenlét. Szignifikánsan fontos volt még az átadott ismeretek újdonságtartalma ( $\beta = 0,121$ ), az érdeklődést keltő kínálat ( $\beta = 0,097$ ), valamint a számonkérés módja ( $\beta = 0,090$ ).

### ***Megfelelés olyan előzetes elvárásoknak, amelyek nem biztos, hogy vannak Compliance with such preliminary expectations that may not exist***

A szakirodalom nem egységes azt illetően, hogy pontosan mit is jelent egyszerűen az elégedettség, másrészt pedig az elvárás fogalmának sincs egységes meghatározása. A diszkonformációs paradigma szerint a fogyasztó az adott termék/szolgáltatás használatával kapcsolatban szerzett tapasztalatait hasonlítja össze egy összehasonlítási alappal (tulajdonképpen az elvárt teljesítménnyel) (Churchill & Surprenant 1982, Oliver 1980). Ezt úgy is mondhatnánk, hogy az elvárások az elégedettséggel kapcsolatban összehasonlítási alapot jelentenek. Azonban az összehasonlítási alaphoz való viszonyítás során nem az objektív, hanem a szubjektíven érzékelt szolgáltatás a meghatározó (Kaas & Runow 1984, Oliver & Bearden 1985).

Ezt a szubjektív megítélésre vonatkozó állítást támasztja alá jelen kutatás eredménye is. Vizsgálatunkban a szolgáltatás igénybevételét követően kérdeztük meg a válaszadókat azzal kapcsolatban, hogy volt-e előzetes elképzelésük vagy elvárásuk a vezetőképzéssel kapcsolatban. Láthatjuk, hogy a program a modellből két olyan változót is kizárt, melyek az előzetes elképzelésekkel, és elvárásokkal kapcsolatban álltak, mivel e két tényező nem hatott szignifikánsan a vezetők összelégedettségére. Ezek az adatok arra utalnak, hogy nem kell feltétlenül előzetes elképzelésünknek és/vagy elvárásunknak lenni ahhoz, hogy utólag azt mondhassuk, hogy a képzés megfelelt az előzetes elvárásainknak. Ugyanakkor a válaszadók számára mégiscsak fontos (sőt, az eredmények alapján a legfontosabb) tényező az, hogy

a képzés végére bennük kialakuló szubjektív kép alapján úgy érezték, azt kapták a képzés során, amit szerettek volna, azaz amit elvártak.

A kutatás eredményei bár megerősítik azt az állítást, miszerint az „elvárások az elégedettség alapkövei” (Hofmeister et al. 2003, 37), azonban fel kell figyelniünk arra a jelenségre, melyet a pszichológia kognitív disszonancia néven tart számon. Festinger szerint a kognitív disszonancia egyfajta feszültségállapot, mely akkor keletkezik, ha az egyénnek két egymással össze nem egyeztethető tudása, gondolata, nézete, véleménye van (Festinger 1957).

Azáltal, hogy utólagosan kérdeztünk rá az előzetes elvárásokra, azokban a válaszadókban, akik a kérdőív kitöltése során egy korábbi kérdésre válaszként azt adták meg, hogy nem volt előzetes elvárásuk, a kérdőív következő kérdésének olvasásakor (ti: mennyire felelt meg a vezetőképzés az előzetes elképzeléseinek) vélhetően szembesültek azzal, hogy lehetett volna előzetes elvárásuk, de nem volt. Ez a gondolat kognitív disszonanciát kelt bennük. Mivel ez az érzés az érintettek számára kellemetlen, én-védő mechanizmusok lépnek életbe. A kognitív disszonancia keltette negatív érzés úgy csökkenthető, ha módosítjuk az egymással nehezen vagy egyáltalán nem összeegyeztethető tudásainkat (Aronson 2008).

Ez történt jelen vizsgálatunkban is. Azok a vezető beosztású válaszadók, akik utólag úgy érezték, hogy kellett volna előzetes elvárásaiknak lenniük (bár nem volt), annak segítségével racionalizálták a helyzetet, hogy utólag állást foglaltak az előzetes elvárásoknak való megfelelésre vonatkozó kérdéssel kapcsolatban (mintha lett volna előzetes elvárásuk).

Utólag már nehéz meghatározni, hogy ezek az elvárások valóban előzetesek voltak-e vagy csak az értékelés után gondolták úgy a résztvevők, hogy az elvárásainak megfelelt a képzés (függetlenül tehát attól, hogy voltak-e elvárásaik vagy sem). Mindenesetre ez az utólagos értékelés erőtejes racionalizáló magatartásra enged következtetni, vagyis az alany – a fent bemutatott okokból kifolyólag – utólag keres racionális érveket a döntésére. Bár a vezetőképzésen résztvevők 51,7%-ának inkább nem volt előzetes elvárása a képzéssel kapcsolatban, nem okozott nekik problémát eldönteni, hogy megfelelt-e a képzés az előzetes elképzeléseiknek, elvárásainak vagy sem (4. táblázat).

4. táblázat: Vezetőképzésben részt vevők előzetes elvárásai  
 Table 4. The preliminary expectations of the participants involved in the leader training

|  |                     | Mennyire felelt meg a vezetőképzés az előzetes elképzeléseinek? |                     |
|--|---------------------|---|---------------------|
|  |                     | inkább nem (25,0%)  | inkább igen (75,0%) |
| Volt-e a képzést megelőzően bármiféle elvárása a képzéssel kapcsolatban? | inkább nem (51,7%)  | 14,2%   | 37,5%               |
|  | inkább igen (48,3%) | 10,8%   | 37,5%               |

*Forrás: saját szerkesztés*

## KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK CONCLUSION AND PROPOSALS

A regresszióanalízis eredményei arra mutatnak rá, hogy amennyiben a vezetőképzéssel kapcsolatos elégedettséget szeretnénk növelni, akkor leginkább arra kell helyezni a hangsúlyt, hogy a képzés megfeleljen a képzésben részt vevők előzetes elképzeléseinek és a mindennapi munkatevékenység ellátása során jól használható tudást, ismereteket adjon.

Mivel a válaszadók véleménye szerint a harmadik legfontosabb szempont, hogy a képzés során a résztvevők jól érezzék magukat, érdemes lenne további kutatásokat folytatni annak érdekében, hogy kiderítsük, melyek azok a tényezők, amik a képzésben részt vevőkből kellemes, jó érzéseket váltanak ki (pl. az előadó személye, stílusa, kommunikációja, a fizikai környezet, vagy akár a képzéshez tartozó szolgáltatások, kávé szünet, frissítők, stb.).

A kutatási eredmények alapján az elégedettség növelésének szempontjából fontos még, hogy a résztvevők úgy érezzék, a képzésnek van számukra újdonságtartalma (azaz új és a mindennapi munkatevékenységük során használható információhoz jutottak). Az újdonságtartalomhoz hasonlóan fontos összetevő, hogy a tananyagban legyenek érdeklődést felkeltő részek, illetőleg, hogy korrekt legyen a számonkérés. A többi – jelen kutatásban vizsgált – tényező nem hatott szignifikánsan az összelégedettségre.

## ÖSSZEFOGLALÁS SUMMARY

Jelen tanulmányban a fogyasztói preferenciák jelentőségéből kiindulva bemutattuk az ügyfelek körében végzett elégedettségmérés fontosságát. Röviden ismertettünk egy képzési rendszert, melyet a közigazgatásban dolgozó tisztviselők számára dolgoztak ki és vezettek be kötelező jelleggel, majd meghatároztuk a képzési rendszerben résztvevő ügyfelek körét.

Megjegyezzük ugyanakkor, hogy a képzési rendszer átfogó vizsgálatát végző kutatásnak egy viszonylag szűknek nevezhető szeletét mutattuk be: a vezetőképzésben részt vevő önkormányzati köztisztviselők elégedettségét meghatározó faktorokat kerestük, regresszióanalízis segítségével.

Tanulmányunk végén kiemeltük azt a hat elemet, melyek szignifikáns hatást gyakoroltak a résztvevők összelégedettségére. Amennyiben a képzések szervezőinek célja a képzések hatékonyságának és eredményességének emelése, az összefoglalásban szereplő elemek figyelembevételével segítséget nyújthat a vezetőképzések jövőbeli tervezésében.

<sup>1</sup> Ennek értelmezése meglehetősen szubjektív mivel nincs egyértelmű küszöbszám, bár egyes szerzők szerint a mutató öt és e feletti értéke jelez erős multikollinearitást (Kovács *et al.* 2004). A bemutatott modellnél sehol sem nagyobb a VIF-mutató értéke, mint 5, tehát nem áll fenn multikollinearitás.

<sup>2</sup> A két változó elnevezése pontosan: „*Volt-e előzetes elképzelése arról, hogy milyen lesz a vezetőképzés?*” és „*Volt-e a képzést megelőzően bármiféle elvárása a képzéssel kapcsolatban?*”



## HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Aronson, E. (2008), *A társas lény*, Budapest: Akadémiai Kiadó
- Balázs I. (2014), *Humánerőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése*, Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem
- Bokodi, M. and Szakács, G. (2014), "Characteristics of Civil service organisations and HR management, In: Bokodi, M., Hazafi, Z., Kun, A., Petrovics, Z. and Szakács, G. (eds): *Civil service career and HR management*, 135-175. [http://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/23/dd/1/SROP-2-2-17\\_EN\\_on-line.pdf](http://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/24/23/dd/1/SROP-2-2-17_EN_on-line.pdf) (letöltve: 2016.12.15.)
- Churchill, G. A. and Surprenant, C. (1982), "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Special Issue on Causal Modeling, 19(4), 490-504. DOI: 10.2307/3151722
- Darida Zs. (2015), „A szociálterápiás szerepjáték új alkalmazási területe” in: Dr. Koncz István, Szova Ilona (szerk.), *Közös Tudományos Sikerek*. X. PhD Jubileumi Konferencia tanulmánykötete, Budapest: Professzorok az Európai Magyarországiért Egyesület
- Darida Zs. (2016), „A kötelező közigazgatási továbbképzési rendszer hatékonyságának és eredményességének vizsgálata” *Comitatus Önkormányzati Szemle*, 26(220), 93-98
- Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford: Stanford University Press, CA – Magyarul: A kognitív disszonancia elmélete. Osiris, Budapest. 2000
- French, W. L. (2003), *Human Resources Management*, Boston: Houghton Mifflin Company
- Hofmeister Tóth Á., Simon J., Sajtos L. (2003), *A fogyasztói elégedettség*, Budapest: Alinea Kiadó
- Kaas, K. P., Runow, H. (1984), "Wiebefriedigend sind die Ergebnisse der Forschungsur-Verbraucherzufriedenheit?", *Die Betriebswirtschaft: DBW*, 44(3), 451-460
- Kotler, P. and Keller, K. (2016), *Marketing management*, Harlow: Pearson Education Inc.
- Kovács P., Petres T., Tóth L. (2004), „Adatállományok redundanciájának mérése”, *Statistikai Szemle*, 82(6-7), 595-604
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) (2012), Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, <http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20A4.pdf> (letöltve: 2015. december 3.)
- Malhotra, N. K. (2009), *Marketingkutatás*, Budapest: Akadémiai Kiadó
- Oliver, R. L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. DOI: 10.2307/3150499
- Oliver, R. L. and Bearden, W. O. (1985), "Disconfirmation Process and Customer Evaluations in Product Usage". *Journal of Business Research*, 13(3), 235-246. DOI: 10.1016/0148-2963(85)90029-3
- Sajtos L., Mitev A. (2007), *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Budapest: Alinea Kiadó
- Vaszari T. (2016), „A vezetőképzések szerepe a gazdasági versenyképességben”, *Vezetéstudomány*, 47(7), 54-53
- Verebélyi I. (1998), „Összefoglaló a közigazgatási reformfolyamat első szakaszáról és a további tennivalókról”, *Magyar Közigazgatás*, 48(6), 321-336
- Verebélyi I. (1998), „Összefoglaló a Közigazgatási reformfolyamat első szakaszáról és a soron következő feladatokról II”, *Magyar Közigazgatás*, (6), 414-421
- Zongor G. (2017), „Tudósítás a negyedszázados Comitatus jubileuma alkalmából szervezett tudományos konferenciáról”, *Új Magyar Közigazgatás*, 10(1), 96-97

### Hivatkozott jogszabályok jegyzéke

- A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV törvény
- A közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III.7.) kormányrendelet

Darida Zsuzsa, doktorjelölt  
zsuzsa.darida@gmail.com  
Széchenyi István Egyetem

Mitev Ariel Zoltán, egyetemi docens  
ariel.mitev@uni-corvinus.hu  
Budapesti Corvinus Egyetem

## **The Components of Leaders' Satisfaction**

### **THE AIMS OF THE PAPER**

The significance of the education of the employees in the public sector has been increased during the last decades. The most important task of the human resource management in public administration has become the selection of competent employees as well as refreshing of their knowledge. A national training system for the workforce in the public sector was introduced in Hungary on 1st January 2014. The first 4-year training period ended on 31st December 2017. We monitored the results and the practical experience of this 4-year long period, which we studied with a survey based on a sample of 1000 respondents. The present study shows the results of the satisfaction research of the top position civil servants referring to their participation in leadership training.

### **METHODOLOGY**

Primary research was conducted in Hungary via an online survey. Civil servants working in the municipalities were the target of the questionnaire. Responses were analyzed by SPSS, we used multivariate regression analysis with Forward method.

### **MOST IMPORTANT RESULTS**

According to our results, the three most important factors of satisfaction with leadership training are the following: meeting a priori expectations; knowledge that is applicable in everyday work activities; and having a good time.

Other significant factors are the novelty of the knowledge, the attractiveness of the training program and the method of examination.

### **RECOMMENDATIONS**

Our results show that if we want to increase satisfaction with leadership trainings, more emphasis is needed on meeting a priori needs, and provision of knowledge which is useful in everyday work. According to respondents, the third most important dimension is that they should have a good time, so further researches could reveal the factors which can create a favourable atmosphere.

*Keywords:* public administration, education, training, evaluation of the training systems, needs assessment, leadership training