



Az egyéni motiváció külső, belső és intrapszichés típusai és a meghatározó élethelyzeti tényezők szerepe a hivatásválasztásban

The Role of External, Internal, and Intrapsychic Types of Individual Motivation and Key Life Situation Factors in Career Choice

Kovács Péter

Dr., PhD, klinikai szakpszichológus,
pszichoterapeuta, egyetemi adjunktus
Belügyminisztérium,
Kiválasztási és Alkalmasságvizsgáló
Főosztály
Országos Onkológiai Intézet,
Rehabilitációs Részleg és Nemzeti
Tumorbiológiai Laboratórium
peter.kovacs3@bm.gov.hu



Csató Eszter

pszichológus
Belügyminisztérium,
Kiválasztási és Alkalmasságvizsgáló
Főosztály
eszter.csato@bm.gov.hu



Forrai Csenge

klinikai szakpszichológus jelölt
Belügyminisztérium,
Kiválasztási és Alkalmasságvizsgáló
Főosztály
csenge.forrai@bm.gov.hu



Absztrakt

Cél: A tanulmány célja feltárni, hogy a külső és belső jellemzők, valamint az intrapszichés tényezők milyen szerepet játszanak a gyermekvédelemben dolgozó szakemberek pályaválasztási motivációjában. Kiemelt figyelmet kapnak a proszociális értékek, az empátia, valamint a személyes élettörténeti meghatározottságok („sebzett gyógyító”, korai traumatizáltság, aktuális krízisek).

Módszertan: A munka szakirodalmi szintézisre épülő, didaktikai célzatú áttekintés, amelyet gyakorlati megfigyelések, kutatási eredmények és fiktív esetpéldák egészítenek ki. Az elemzés differenciáltan tárgyalja a külső motivációs tényezőket (megélhetés, végzettség, érdeklődés), a belső motivációkat (értékorientáció, segítői attitűd), valamint az intrapszichés dimenziókat (élettörténeti tapasztalatok, pszichés sebezhetőség).

Megállapítások: A motivációs tényezők összetett rendszere meghatározó szerepet játszik a segítő hivatás vállalásában és fenntartásában. A nevelőszülők és a gyermekvédelemben vezető szerepet betöltők motivációs sajátosságai további kihívásokat jeleznek, amelyek érzelmi megterhelődést, szerepkonfliktusokat és

A szerzők a kéziratot magyar nyelven nyújtották be. Benyújtás: 2025. 10. 17. Átdolgozás: 2025. 10. 21.
Elfogadás: 2025. 10. 29.

kiegési kockázatot eredményezhetnek. Az esetpéldák rávilágítanak arra, hogy a személyes élmények és a szakmai szerep összefonódása erőforrás és veszélyforrás egyaránt lehet.

Érték: A tanulmány gyakorlati szempontból is hasznos felismeréseket kínál: elősegíti a motivációs tényezők tudatosítását, ezáltal a gyermekvédelmi szakemberek érzelmi terheinek jobb kezelését. A bemutatott elemzések és példák hozzájárulnak a pszichés és rendszerszintű kockázatok korai felismeréséhez és megelőzéséhez, valamint támogatják a hosszú távú pályán maradást és a szakmai minőség fenntartását.

Kulcsszavak: motiváció, külső és belső motívumok, intrapszichés motívumok, nevelőszülők

Abstract

Aim: The aim of this study is to explore how external and internal characteristics, as well as intrapsychic factors, influence the career choice motivation of professionals working in child protection. Particular attention is given to prosocial values, empathy, and personal life history determinants (“wounded healer”, early traumatization, current crises).

Methodology: The paper is a literature-based synthesis complemented by practical observations, research findings, and fictitious case examples. The analysis differentiates between external motivational factors (livelihood, qualifications, interests), internal motivations (value orientation, helping attitude), and intrapsychic dimensions (life history experiences, psychological vulnerability).

Findings: The complex system of motivational factors plays a decisive role in choosing and sustaining a helping profession. The motivational specificities of foster parents and those holding leadership positions in child protection indicate further challenges, which may lead to emotional strain, role conflicts, and the risk of burnout. The case examples highlight how the intertwining of personal experiences and professional roles can be both a resource and a risk.

Value: The study offers practically relevant insights: it fosters the awareness of motivational factors, thereby supporting child protection professionals in better managing emotional burdens. The analyses and examples presented contribute to the early recognition and prevention of psychological and systemic risks, while promoting long-term career sustainability and the maintenance of professional quality.

Keywords: motivation, external and internal motives, intrapsychic motives, foster parents

Bevezetés

A gyermekvédelmi ellátórendszerben végzett munka egyszerre igényel magas szintű és folyamatos érzelmi bevonódást, fokozott szintű felelősségvállalást, illetve jelent tartós szervezeti-rendszer szintű terhelést (Kovács et al., 2025). A mindennapi feladatok során a szakemberek gyakran találkoznak krízishelyzetekkel, komplex egyéni-családi szükségletekkel és terhelt, sokszor traumatikus élettörténetekkel, amelyek a kiégés (burnout) és ez által a pályaelhagyás irányába sodorhatják őket (Maslach & Leiter, 2016; [World Health Organization, 2019](#)). Ilyen körülmények közepette különösen felértékelődik azoknak a protektív tényezőknek a szerepe, amelyek növelik az egyén komfortérzetét, és hosszú távon pályán tudják tartani a munkavállalót.

A pályaválasztási és az elkötelezett szakmagyakorlás (pályán maradás) elhatározásai mögött tipikusan több, egymással kölcsönhatásban álló komponens azonosítható: a belső (intrinzik) és külső (extrinzik) motívumok mellett az intrapszichés (élettörténeti) tényezők egyaránt fontos szerepet kaphatnak (Bryce et al., 2023; Tedeschi & Calhoun, 2004). A motiváció nem egy statikus állapot fejez ki, hanem időben változó, a szakmai szocializáció, a szervezeti kultúra, a vezetői támogatás mellett az egyén saját belső motivációs háttere által is befolyásolt folyamatot kifejező dinamikus jellemző.

A gyermekvédelem területén történő munkavállalás hazai kontextusában az altruista, proszociális értékeken alapuló belső motívumok mellett gyakran jelennek meg egzisztenciális és élethelyzeti szempontok (például megélhetés, végzettség stb.) is. Az összképet pedig az egyén saját élettörténetéből fakadó pszichés tényezők (korábbi traumatizáció, aktuális krízis stb.) tovább árnyalhatják. Az összetett motivációs háttér miatt az egyén döntéseit, választásait, értékrendjét meghatározó indítékok feltárása nem pusztán elméleti kérdés, hanem gyakorlati kihívás és feladat is. Mindez különösen fontos azért is, mivel a feltárás és a protektív tényezők azonosítása preventív a kiégés és a pályaelhagyás kockázata szempontjából egyaránt (Bride, 2007; Molnar et al., 2022).

Jelen áttekintés célja, hogy didaktikus, szakirodalmi szintézisre épülő keretben rendszerezze a belső, a külső és az intrapszichés motívációk típusait, bemutassa ezeknek a változóknak a lehetséges kölcsönhatásait, és gyakorlati példákkal szemléltesse a gyermekvédelmi munka motivációs sajátosságait, külön kitérve a nevelőszülők és a vezetői szerepben dolgozók motivációs kihívásaira.

A külső motiváció szerepe a gyermekvédelmi dolgozók körében

Külsőnek vagy extrinziknek nevezzük azokat a motivációkat, amelyek külső elismeréshez, anyagi/egzisztenciális biztonsághoz, társadalmi státuszhoz vagy élethelyzeti adottságokhoz, azok fel- és megoldásához kötődnek a pályaválasztással kapcsolatos döntéshozatal és elhatározás során. Ilyen külső motivációt jelentenek például az alábbiak:

- stabil kereseti lehetőség, tb-jogosultság (akár alacsonyabb iskolázottsági szint esetén is);
- keresetkiegészítés, keresetnövelés (például több nevelt gyermek vállalása);
- foglalkozási/foglalkoztatási kényszerűség, korábban inaktív státuszú személyek munkaerőpiacra történő újra-belépése;
- család, ismerősök javaslatára történő pályaválasztás;
- segítői szerep általi pozitív visszajelzés szerzésének igénye.

A külső motivációk önmagukban nem jelentenek kevésbé értékes hajtóerőket, hátrányuk abban rejlik, hogy a külső behatások mentén történő pályaválasztás gyakran előbb-több belső megerősítést is igényelne a hosszú távú elköteleződés érdekében. Különösen fontos a belső megerősítő motívumok megléte/kialakulása és megerősödése, illetve megerősítése stresszes munkakörnyezet, fokozott kiégéssel járó munkakörök, alacsonyabb színvonalú bérezés, műszakos munkaidő, illetve munkaerőhiány stb. esetében.

A pályaválasztással kapcsolatos motivációk jellemzően nem tisztán csak belső vagy csak külső eredetű hajtóerőkből tevődnek össze. Sokszor ez a két típusú motívum egyidejűleg és egymást erősítve van jelen a személynél. Az is előfordul, hogy élethelyzetekhez és tapasztalatokhoz is igazodóan, akár időben is változó módon alakul a belső és külső motivációk aránya, jelenléte és aktuális megerősödöttsége. Például egy egzisztenciális kényszerűségből adódó munkavállalás később belső elköteleződés mentén végzett hivatássá válhat, illetve a túlzott, altruista elköteleződés a későbbiekben tapasztalt túlterhelődés hatására kimerüléssel-kiégéssel járó, pályaelhagyáshoz vezető folyamatot eredményezhet az elismerések hiányosságának érzékelése miatt. További példaként említhető annak a helyzetnek a motivációk mentén történő minősítése, amikor is pusztán a nagyobb anyagi bevétel érdekében vállal valaki nevelőszülőként több nevelt gyermeket.

A külső motivációk fejlesztése/javítása nem azt jelenti, hogy „belsővé” lesznek, hanem azt, hogy maximalizálhatóvá válik pozitív hatásuk és minimalizálódik a hátrányuk. A külső motivációk fejlesztése nem pusztán a fizetés és egyéb anyagi juttatások emelését jelenti (bár ennek méltányos rendezettsége

alapvető jelentőségű feltétel), hanem egy komplex megközelítést igényel, amely az egyén számára szervezeti szintű elismeréssel, juttatásokkal, karrierlehetőségekkel és támogató munkahelyi kultúrával egészíti ki az anyagi ösztönzőket. Ezek együttesen biztosíthatják, hogy a külsőleg motivált dolgozók is hosszú távon elkötelezettek maradjanak a gyermekvédelem területén.

Esetpélda – „Márk a körülmények fogságában”

Márk a helyi lakásotthonban dolgozik nevelőként. Pályaválasztása során elsődlegesen nem belső elhivatottság vezérelte, hanem leginkább külső szempontok: a biztos megélhetés, az elérhető munkahely és a stabil munkaidő voltak a fő döntési szempontjai a munkakeresése során. Az első időszakban lelkiismeretesen végezte a feladatait, ám hamarosan szembesült azzal, hogy a gyermekvédelmi munka érzelmileg rendkívül megterhelő számára. A gyermekekkel való közvetlen, intenzív kapcsolat, a mindennapos konfliktusok és traumák feldolgozása meghaladta azt a szintet, amit Márk pusztán kötelességtudatból elbírt volna. Mivel belső motivációja nem erősítette őt, Márk egy idő után érzelmileg eltávolodott a munkájától és a gyerekektől is. A feladatokat egyre inkább mechanikusan és rutinszerűen látta el. Ez a kiüresedés és távlatvesztés kimerítette Márkot, miközben egyre kevésbé érezte, hogy munkája értelmet tudna adni életének és mindennapjainak.

Megoldási lehetőség: Egy vezetői értékelés és egy önkéntesen vállalt mentorprogram során kezdett el dolgozni azon, hogy saját belső célokat találjon a szakmai feladatai során.

A belső motiváció szerepe a gyermekvédelmi dolgozók körében

A belső motivációk a segítő hivatás alapvető jelentőségéhez és értelméhez, a személyes értékekhez kötődnek szorosan. Ezekben az esetekben a szakember nem külső jutalmak vagy kényszerek miatt választja a pályát, hanem azért, mert a tevékenységet önmagában értékesnek és jelentőségteljesnek éli meg. A belső elköteleződést gyakran az a meggyőződés táplálja, hogy a gyermekekkel végzett munka hozzájárul egyéni sorsok jobbá tételéhez, és ezen keresztül a társadalom egészének fejlődéséhez is (Deci & Ryan, 2000; Grant, 2007). A belső motivációk köréhez kapcsolódik a hivatástudat élménye is, amikor a gyermekvédelemben való szerepvállalás az egyén számára nem csupán munka, hanem élethivatás, identitásformáló tényező is egyben. A hivatástudat erőteljes belső

erőforrást jelenthet, ugyanakkor megfelelő keretek és támogató környezet nélkül túlterhelővé is válhat (Wrzesniewski et al., 1997; Dik & Duffy, 2009). A szakirodalom kiemeli, hogy a belső motiváció szorosan összefügg az autonómia, a kompetencia és a kapcsolódás/kötődés alapvető pszichológiai szükségleteinek kielégülésével, és ezek hosszú távon is fenntartják az elköteleződést (Deci & Ryan, 2000). A belső motivációt erősítheti a családi minta is: ha a gyermekvédelmi dolgozó olyan közegből érkezik, ahol a segítői attitűd jelen van (például pedagógus vagy szociális munkás, adott esetben nevelőszülő hozzátartozó), az gyakran inspiráló tényezőként hat a pályaválasztás során (Rompf & Royse, 1994; Jacinto & Gershenson, 2021).

Belsőnek vagy intrinziknek nevezzük tehát azokat a motivációkat, amelyek nem külső jutalom érdekében, hanem belső megelégedés, meggyőződés és megítélés, értékrend, személyes azonosulás vagy érzelmi szükséglet mentén és alapján hajtják az egyént a gyermekvédelmi pálya választása felé. Ilyen belső motivációt jelentenek például az alábbiak:

- együttérzés a gyermekek nehéz sorsával/helyzetével, segíteni akarás, empátiás készség;
- altruizmus, a másokért való tenni akarás erkölcsi kötelezettségként való megélése,
- öngyógyítás, a saját élettörténeti események (jellemzően traumák) feldolgozása, önterápiás funkció (például „Én is hasonlót éltem át, szeretnék másnak is segíteni”);
- értékrenden alapuló hivatástudat: a munka társadalmi hasznossága, erkölcsi vetületű fontossága, „nemes pályaválasztás”, hivatás;
- családi minta, a családon belüli segítői attitűd jelenléte, átöröklődése, akár gyermekvédelemben dolgozó családtagok.

A Helfer-szindróma (Kovács, Malét-Szabó, 2025) a személy kényszeressé fokozott segítői attitűdjét jelzi, amely szintén intrinzik hajtóerőként értelmezhető. A fokozott segítési ambíció alapvetően hasznos, ugyanakkor a túlzásba vitt, az egyén önfeladásán alapuló túlsegitő motiváció (különösen feldolgozatlan traumatizált életút mellett) a kimerülés és később a kiégés fokozott kockázatát hordozza magában. A Helfer-szindróma során a segítői tevékenység öncélúvá, ilyen értelemben kontraproduktívává válhat, hiszen valójában nem a segítettről, hanem tulajdonképpen a segítő nehézségeiről szól (Boyas et al., 2022; Geoffrion et al., 2016).

Esetpélda – „Petra hivatásból fakadó elköteleződése”

Petra nevelőszülőként dolgozik egy gyermekvédelmi hálózaton. Saját gyermekkorai érzelmi elhanyagolással és bizonytalansággal volt terhelt, ami mély belső vágyat ébresztett benne arra, hogy felnőttként olyan ott-hont teremtsen rászoruló gyermekeknek, amelyet ő maga gyermekként nélkülözött. Nevelőszülői munkájában Petra számára a legfontosabb a gyermekek biztonságérzetének és érzelmi fejlődésének támogatása. Nem külső elvárások vagy társadalmi presztízs motiválja, hanem saját értékrendje és az a meggyőződése, hogy minden gyermeknek joga van a szeretetteljes környezethez. Minden egyes nevelt gyermeknél úgy érzi, hogy a saját történetének újabb darabjait gyógyítja be azáltal, hogy másoknak ad stabilitást és biztonságot. Munkája során Petra gyakran szembesül extrém kihívásokkal: súlyosan traumatizált gyermekek érkeznek hozzá, akik bizalmatlanok, sokszor agresszíven viselkednek. Petra ezekben a helyzetekben is képes hosszú távon elkötelezett maradni, még ha átmenetileg kudarcokat is él meg. Hivatását belső identitása részének tekint, és az adja számára az erőt, hogy tudja, minden kis lépés és minden biztonságos kapcsolat számít.

Megoldási lehetőség: Petra tudatosan figyel arra is, hogy saját érzelmi határait megőrizze, rendszeresen részt vesz nevelőszülői szupervízió, kapcsolattartójával rendszeresen beszél, önismereti csoporton is volt már, és hangsúlyt helyez a személyes regenerálódásra is. Ennek köszönhetően hosszú távon is fenntarthatóan tudja ellátni szeretetteljes, ugyanakkor határozott nevelői szerepét.

Intrapszichés motivációs tényezők

A motivációs háttér belső és külső motívumok vonatkozásában történő feltérképezése és megismerése kulcsfontosságú információt jelent egyrészt a gyermekvédelemben dolgozók alkalmasságának felmérése, másrészt a meglévő gyermekvédelmi dolgozói állomány monitorozása szempontjából. A segítő hivatás választásához jellemzően proszociális értékrend és empátia társul. A motivációk egy része altruista jellegű. A legtöbben a gyermekek támogatására, a gyermekeket érő társadalmi igazságtalanságok enyhítésére irányuló késztetésből választják a gyermekvédelmi munkát. A pályaválasztás szempontjából a belső és külső motivációkon túl azonban érdemes a saját élettörténeti trauma vagy traumatizáltság vonatkozásában az úgynevezett intrapszichés motivációkat is

megkülönböztetni. Ezek a motívumok összefüggésben állnak a saját élettörténet korai tapasztalataival és hatásaival, a gyermekkori sérülésekkel vagy a családi mintázatokkal, ilyen értelemben tehát a belső motívációk köré is sorolható, ugyanakkor megkülönböztetésük gyakorlati relevanciát hordoz (Geoffrion et al., 2016; Boyas & Wind, 2010; Boyas et al., 2022).

A pályaválasztást meghatározó személyiség és identitás kialakulásában vitathatatlan a meglévő értékrendbeli tényezőkön túl az egyént ért élettörténeti események, markánsan pedig a traumatikus történések szerepe. A segítői hivatás választásánál sokszor a saját feldolgozatlan traumatizáció is tettenérhető (pszichodinamikus megközelítések). A mások segítségével túl egyfajta öngyógyító motíváció is dinamizál a háttérben: a gyermekkorban nem megkapott segítséget és elszalasztott támogatást kompenzációs jelleggel, másoknak akarják továbbadni [lásd „sebesült (sebzett) gyógyító” koncepció] (Nouwen, 1972; Zerubavel & Wright, 2012). A sebzett gyógyító a saját nehéz élettörténeti tapasztalatait dolgozza fel és alakítja hivatássá, ami egyszerre jelenthet erőforrást és kockázatot (Nouwen, 1972; Zerubavel & Wright, 2012). A „sebesült (sebzett) gyógyító” (wounded healer) fogalma eredetileg C. G. Jung (Jung, 1951) archetípuselméletéhez kapcsolódik, melynek lényege, hogy a gyógyító személy maga is sebeket hordoz, és ezek révén válik érzékennyé mások szenvedésére. A kifejezést később Henri J. M. Nouwen (1972) tette ismertté, aki a segítő hivatásban dolgozókat írta le úgy, mint akik saját sebeikből és tapasztalataikból merítve tudnak hitelesen kapcsolódni másokhoz. A „sebesült (sebzett) gyógyító” olyan segítő szakember, aki saját korábbi nehéz életeseményei, traumái vagy veszteségei feldolgozásán keresztül képes másoknak támogatást nyújtani. A személyes sebek ebben az esetben nem akadályozzák a segítői munkát, hanem megfelelő feldolgozás után az empátia forrásává, kapcsolódási ponttá és motivációvá válnak. A személy tehát a saját tapasztalatai nyomán empatikusává válik és hiteles lesz, saját története által a reményt közvetíti, az érintettsége miatt pedig elkötelezettebb és motiváltabb. Ugyanakkor az ilyen segítő hajlamosabb a túlvállalásra, nehezebben tart határokat, fogékonyabb a másodlagos traumatizációra (Nouwen, 1972).

A traumatizáló személyes élettörténeti tapasztalatok nem csupán motiváló tényezőt jelentenek, hanem sok esetben a szakmai identitás alapját is képezik. A trauma által érintett személyek könnyen (tudattalanul vagy részben tudatosan) olyan hivatást/tevékenységet választanak, amelyek által „értelmet adhatnak” saját korábbi szenvedésüknek, és a segítség révén újraértelmezhetik, feldolgozhatják, kvázi gyógyíthatják azt/azokat (lásd később poszttraumás növekedés). A korai kedvezőtlen életesemények (Adverse Childhood Experiences), mint például a szülői érzelmi elhanyagolás, abúzus, függőség, válás vagy pszichiátriai

betegségek a családban, hosszú távú hatást gyakorolhatnak a személyiségfejlődésre, az értékrendre, a világhoz való viszonyulásra, a kötődésre, a szociabilitásra és ezek által értelemszerűen a pályaválasztási preferenciákra, a hivatás mellett történő hosszú távú elköteleződésre is. Ennek értelmében az élettörténetből fakadó elköteleződés jelentősen árnyalhatja a pályaválasztást meghatározó motivációs összképet. Fontos figyelembe venni az egyén pályaválasztásával kapcsolatban megfogalmazott saját szubjektív narratíváját (elgondolását) is, hiszen elsősorban ez magyarázza számára, hogy saját érdekei mentén miért döntött egy munka- vagy szerepkör vállalása mellett.

A szubjektív pályaválasztási narratívákon túl, mélyebb értelemben a motivációs háttér élettörténeti gyökereinek feltárása átfogó képet adhat többek között (1) a személyiség általános, illetve kritikus helyzetekben tetten érhető működéséről, (2) a személy által a problémák kapcsán alkalmazott megküzdési módokról, a kihívásokhoz való alkalmazkodás módjáról, illetve mikéntjéről, valamint (3) az egyén által alkalmazható és mozgósítható erőforrásokról egyaránt. Az éretten és stabilan működő személyiség záloga, hogy mind problémamegoldó módszerei, mind erőforrásai tekintetében megfelelő eszközökkel és lehetőségekkel rendelkezzen. A hivatásvégzésre való alkalmasság tehát nem makulátlanságot vagy „hibátlanyságot” jelent, hanem sokkal inkább egy tartósan stabilan tartható, viselkedésben is megnyilvánuló konzekvens belső állapotot és egyensúlyt jelöl, ami a szándékosság és az önkontroll elvárásaiból adódóan legalább részben, lehetőség szerint pedig egészben reflektált is. A koherens személyiség működését az aktuálisan elért internális harmónia mellett értelemszerűen az egyént ért élettörténeti események is jellemzik, meghatározzák, melyek egyrésztől adottságok, másrésztől kihívásként is megjelenhetnek, megalapozva ezzel a személy rezilienciáját és növelve az úgynevezett pszichológiai immunkompetenciáját.

Fontos hangsúlyozni, hogy a segítői motiváció dinamikusan változó folyamat, amely a pálya- és élettörténet során is az említett változókhoz igazodva, azok mentén formálódik. A magas szintű belső elköteleződés és motiváció, különösen, ha kellő szintű és színvonalú önreflexióval és tudatossággal párosul, protektív faktorként működhet például a kiegészéssel és a vikariáló traumával, adott esetben pedig a pályaelhagyással szemben is.

A gyermekekkel végzett munka előzőekben kifejtett, alapvetően tudattalan, nagyrészt és sokszor rejtett, ezzel együtt bár másodlagosnak tűnő, de mégis primer és meghatározó motivációs háttere tulajdonképpen az érzelmi bevonódottság következtében előálló megnövekvő sérülékenység révén veszélyeztető is lehet az egyén, rajta keresztül pedig a rendszer, sőt, ami a legfontosabb, a gyermekek számára is. Ennek értelmében tehát a motiváció körültekintő explorációja, a személyiség és annak működésének feltárása vagy megfigyelése

kiemelt jelentőséggel bírhat a gyermekvédelmi dolgozók pszichológiai alkalmasságvizsgálata vonatkozásában.

Fontos figyelembe venni továbbá azt is, hogy a motivációs tényezők megjelenése nem független a társadalmi nemi szerepektől: míg a segítő szakmákban tapasztalható jellemzően nagyobb arányú női jelenlét a szocializációs mintákból is fakad, a férfiak hivatásválasztása felhívja a figyelmet a motivációs tényezők egyéb, alternatív dinamikájára is. A gyermekvédelem, ahogy más segítő foglalkozás is, tradicionálisan feminim szakmának tekinthető, amit a gondoskodás, empátia és proszociális érzékenység nőkhöz kötött kulturális normái is igazolnak (Cortis & Meagher, 2012). A nők motivációja jellemzően összefügg korai szocializációs tapasztalataikkal, internalizált szerepelvárásaikkal. A szakterületen jelen lévő férfiak ugyanakkor sok esetben másféle motivációs mintázatokat is mutathatnak, amelyek háttérén nagyobb valószínűséggel jelenhet meg például a gyermekkori sérülések reparatív feldolgozására irányuló szándék, vagy a bizonytalan kötődési tapasztalatok kompenzálásának igénye. A nemi különbségek figyelembevétele tehát mindenképpen árnyalhatja az egyéni motivációs háttér rajzolatát (Scourfield, 2005).

Esetpélda – „Kata választása: Segíteni bármi áron”

Kata egy gyermekvédelmi lakásotthon vezetőjeként dolgozik, egy állami fenntartású intézményben. Pályaválasztását mélyen személyes élmények határozták meg: gyermekként érzelmi elhanyagolást és bántalmazást élt át, amit csak felnőttkorában kezdett feldolgozni. A segítői hivatásban való elhelyezkedés számára egyszerre jelentett önmegvalósítást és a saját múltja feletti kontroll visszaszerzését. Lakásotthon-vezetőként Kata elhivatottsága megkérdőjelezhetetlen: hatalmas energiát fektet az intézmény szakmai irányításába, a gyermekek érzelmi szükségleteinek felismerésébe, valamint a gondozók támogatásába is. Belső motivációja arra ösztönzi, hogy minden egyes gyermeknek megadja azt a biztonságot és törődést, amit ő maga egykor nélkülözött. A személyes történetéből eredő érzékenység azonban időnként megnehezíti számára a szakmai határok megtartását. Kata gyakran érez büntudatot, ha nem tud azonnali és teljes megoldást nyújtani egy-egy gyermek problémájára. Hajlamos saját teljesítményét kizárólag a gyermekek fejlődése alapján megítélni. Emellett olykor nehezen delegál feladatokat, mert úgy érzi, hogy csak ő tudja „jól” elvégezni azokat.

Megoldási lehetőség: Egy szervezetfejlesztési programban, vezetői szupervíziós folyamat során Kata felismerte, hogy a belső motiváció

fenntarthatóságához elengedhetetlen az egészséges határszabás, a feladatok megosztása és a saját érzelmi szükségleteinek tudatos kezelése. Így képes hosszú távon is hiteles, kiegyensúlyozott vezetőként működni, aki nemcsak a gyermekek támogatását, hanem a saját munkatársai megfelelő munkakörülményeit is biztosítja.

Motivációs tényezők a nevelőszülői feladatvállalás kapcsán

A motivációk vonatkozásában mindenképpen érdemes különbséget tenni a nevelőszülők és a többi gyermekvédelmi szakterület (például gyermekotthonokban, lakásotthonokban, javítóintézetekben dolgozó gyermekfelügyelők, nevelők stb.) között. Fontos és eklatáns különbség, hogy az intézményben végezhető munkakörök esetében a munkavégzés elsősorban (de természetesen közel sem kizárólag) a gyermekek alapszükségleteinek biztosítására, a keretek fenntartására, valamint a magatartás és a viselkedés korrekciójára irányul. Esetükben a szabály- és keretrendszerekhez (belső szabályok, munkaidő stb.) igazodó, funkcionális, professziónyelleggel végzett (értsd: tanult) munkavégzés sok esetben éppen a kiégés prevencióját és az énvédelmet biztosító határtartást is szolgálhatja a nevelési szándék mellett.

Ettől némileg eltér a nevelőszülői szerepvállalás kihívása, hiszen esetükben a gondoskodás és a nevelés további intenzívebb és nagyobb arányú, illetve állandóan elérhető érzelmi elköteleződést is megkíván, valamint a szülői szerephez közelítő nevelői attitűdöt tesz szükségessé tulajdonképpen folyamatos jelleggel. A gondozói kihívásokon túl és az alapszükségletek biztosítása mellett az érzelmi szükségletek folyamatos kielégítése egyértelműen prioritást élvez. Ezen a különbségtételen túl a szakmaválasztás motivációját illetően is érzékelhető eltérés a két csoport között. Más egy célzott pályaválasztás kapcsán a gyermekvédelemben kerülni, és mások a nevelőszülői feladatvállalás mozgatórugói. A nevelőszülőséghez a kötelező tanfolyamon kívül nem szükséges specifikus iskolai végzettség, a többi szakterület kapcsán viszont a vonatkozó és előírt szakmai tanulmányok folytatása és elvégzése elvárt. Ebből adódóan a nevelőszülők motivációja összetett kérdést jelent, melyet érdemes a korábbi áttekintésen túl is tovább árnyalni, hiszen az egyéni nevelőszülői motívumok száma az egyedi élethelyzetekből adódóan gyakorlatilag végtelen, ami miatt az alkalmasságvizsgálatok során mindenképpen alapos és mélyreható motivációvizsgálat szükséges.

A nevelőszülői munka hosszú távon történő végzése a magas szintű elköteleződést és tartós érzelmi reflektivitást igénylő feladatkör miatt pusztán külső motivációs tényezők mentén csak időlegesen abszolválható. A belső elköteleződés,

a hiteles érzelmi ráhangolódás és válaszkészség hiánya kiüresedetté (ez általalkalmatlanná) teszi a munkavállalót a gyermek nevelését illetően, ez pedig mind a rendszer, mind a felügyelet és a hálózat, mind pedig a gyermek számára is érzékelhető lesz. Pusztán külső motivációk alapján, belső elköteleződés nélkül a gyermekvédelmi pályát választó személyek rendszerint gyorsan kiégnek és pályaelhagyók lesznek (Schofield, 2009; Sinclair et al., 2005)

A hazai gyermekvédelmi ellátásban dolgozó nevelőszülők motivációit illetően mindenképpen fontos és érdemes megemlíteni a Kothencz János, Feleky Gábor és Lőrinczi János által végzett, 2024-ben publikált átfogó és mélyreható hazai *ÁGOTA Országos Kutatás Nevelőszülők Körében* munkacímű vizsgálatot (Kothencz et al., 2024). A magyarországi nevelőszülői motivációk vonatkozásában megállapítható, hogy a nevelőszülői szerepvállalás háttérében elsősorban altruista, értékalapú (belső) motivációk húzódnak meg. A leggyakoribb felmerülő motivációs ok és indok a nevelőszülők körében a pályaválasztásukat illetően a gyermekek iránti empátia, a segítő szándék. Ez az altruista/humanisztikus motívum a válaszadók csaknem felénél megjelent, ez tekinthető a nevelőszülői döntés „vezérmotívumának”. A vizsgálat alapján kiemelhető még, hogy a motivációjukkal összefüggésben sokan említik a nevelt gyermekek fogadása kapcsán a saját családbővítési/családepítési vágyat, vagy a saját gyermek mellett testvér nevelésének a lehetőségét, illetve igényét. Ez a családepítési motiváció különösen gyakori azoknál, akiknek nem született gyermekük, illetve ahol a saját gyermekek már kirepültek („üres fészek szindróma”). Gyakori a nevelőszülők körében továbbá az is, hogy a pályaválasztásban szerepet játszanak a közvetlen szociális/családi környezetben fellelhető minták (például a családban vagy ismerősi körben van már nevelőszülő). Kisebb arányban tárt fel a vizsgálat pusztán külső motivációk mentén döntést hozó személyeket, de látható, hogy megjelennek a praktikus és egzisztenciális szempontok is a nevelőszülők döntésének a háttérében (például rendszeres jövedelem biztosítása, bevétel fokozása, szociális nyomás, munkalehetőség stb.). A kutatás említést tesz „network nyomás”-ról (például ismerősök, rokonok kérésére történő vállalás), valamint a kontextuális hatásokról is (például valamilyen élethelyzet, anyagi válság miatt hozott döntés). Ezek a szintén külsőnek tekinthető indokok összességében kisebb súllyal bírnak a nevelőszülői motivációt illetően, de nem elhanyagolható tényezők. A vizsgálat felhívja a figyelmet arra is, hogy a nevelőszülők körében a külső és belső motivációk jellemzően keverten jelennek meg: többféle belső és külső tényező egyszerre befolyásolja a döntéshozást. A nevelőszülői szerepvállalás tehát soktényezős, komplex döntési folyamat, amely mögött személyes élettörténetek, értékek, környezeti hatások és adott élethelyzetek egyaránt megjelennek (Kothencz et al., 2024).

Gyermekvédelmi vezetők motivációs sajátosságai

A gyermekvédelmi rendszerben dolgozó vezetők kiemelt fontosságúak a rendszer működtetése kapcsán, ezért mindenképpen fontos motivációs sajátosságaikkal külön is foglalkozni. Általában elmondható, hogy akár felső-, akár középvezetőről van szó, a motivációs struktúrájuk összetett és sokrétű. A vezetői motivációs összetevők alapvetően részben hasonlóak a segítő hivatások általános, korábbiakban részletezett belső hajtóerőéhez, azonban a vezetői szerepkör specifikumaiból fakadóan kiegészülnek szervezeti, karrier- és rendszerfejlesztési szempontokkal is.

A gyermekvédelmi alkalmasságvizsgálatok tapasztalatai alapján a felsővezetők (például intézményigazgatók, fenntartók, területi vezetők stb.) motivációját többek között jellemzően a rendszerszintű változtatásra való törekvés, a gyermekvédelem hatékonyságának javítása és a társadalmi felelősségérzet is meghatározza (lásd még Munro, 2011). A pozíciók vállalása sok esetben egyéni szakmai és karriercélokkal is összefügg: a vezetői szerep presztízst, nagyobb szintű stabilitást (anyagi és egzisztenciális értelemben is) jelent, és a szakmai megbecsültség magasabb szintjét is elősegíti. Ugyanakkor gyakran tapasztalható, hogy a hosszú távú rendszerszintű célok melletti elköteleződés erőteljes belső motivációt is kíván a személy részéről, különösen a gyermekvédelem gyors változásokkal, munkaerőhiánnyal, adminisztratív nehézségekkel, érzelmileg is terhelt közegében.

A középvezetők (például lakásotthon-vezetők, részlegvezetők, csoportvezetők) motivációja ennél közvetlenebb szinten kapcsolódik a napi szakmai munkához. Számukra sok esetben a gyermekek életében bekövetkező konkrét változások, a szakmai csapat működtetése, valamint a támogató és működő szakmai közeg fenntartása jelenti a fő hajtóerőt. A középvezetők helyzete sokszor kettős terhet jelent: egyszerre kell megfelelniük a felsővezetői elvárásoknak és a közvetlen munkatársi kapcsolatoknak, miközben saját segítői identitásukat is sok esetben megőrzik. Gyakran előfordul az is, hogy középvezetői megbízást valaki életkorából, munkatapasztalati előnyéből adódóan nyer el vagy „örököl” meg. Az egyén saját motivációi ilyen esetekben könnyen háttérbe szorulnak, és a szervezet fennmaradása, a napi működés fenntartása, az adott intézmény iránti elkötelezettség és lojalitás az, ami a döntéshozatalt meghatározza a személyben.

Mind felső-, mind középvezetői szinten megfigyelhető, hogy a személyes élettörténeti háttér, különösen például a korábbi traumák és megküzdési minták, jelentős hatással lehetnek a vezetői szerepvállalásra. Azok a vezetők, akik saját élettörténeti nehézségeiket részben vagy egészben feldolgozták, gyakran hitelesebb, empatikusabb és reziliensebb módon képesek irányítani az intézményt,

a szakmai csoportot és a közösséget. Ezzel szemben a feldolgozatlan trauma néha a túlkontrollálás, a túlzott perfekcionizmus vagy éppen az elkerülés és távolságtartás formájában jelenhet meg a vezetői működésben.

A vezetők motivációjának megértése nemcsak a saját pszichés jóllétük megóvása, hanem az általuk irányított szervezetek működésének fenntarthatósága szempontjából is alapvető fontosságú. A vezetői szerep hosszútávú ellátásához, a specifikus és többletfelelősséggel, illetve bővült feladatkörrel járó szerepvállaláshoz elengedhetetlen a rendszeres önreflexió, a szakmai támogatás igénybevétele, valamint a reális elvárások kialakítása önmagukkal és a rendszer/intézmény/csoport korlátaival kapcsolatban egyaránt, melyben kiemelt szerepe van a vezetővé válás motivációs bázisának.

Összegzés, konklúzió

Összességében megállapítható, hogy a gyermekvédelemben dolgozók számára a szűkös humán erőforrásból is adódó túlterhelődés, a rendszerműködésből származó kiszolgáltatottság és kitettség egyaránt megnehezíti a hivatásgyakorlásra irányuló belső motiváció hosszú fenntartását és megőrzését. A sokszor több műszakban, folyamatos beosztásban és az optimálisnál jellemzően nagyobb létszámú csoportokkal/gyermekkel foglalkozó dolgozók elköteleződése, ahogy a nevelőszülők és vezetők részéről gyakran felismerhető többletvállalás is, jellemzően túlmutat a külső motivációs tényezők nyújtotta kereteken. Ez a diszkrepancia, a külső és belső, valamint intrapszichés motivációs tényezők ilyen mértékű kontrasztja az egyén szintjén a kiégés valószínűségét növeli, a munkáltató részéről pedig a kompromisszumok mentén megvalósuló foglalkoztatási kényszer gyakorlatát eredményezheti. A külső és belső motivációs tényezők mellett az intrapszichés motívumok, valamint a rendszerszintű körülményekből és élettörténeti tapasztalatokból fakadó hatások (Kovács et al., 2025) vizsgálata elengedhetetlen a gyermekvédelemben dolgozók pályán maradásának és szakmai alkalmasságának megértéséhez és felméréséhez. A motivációs háttér részletes és mélyreható feltárása nemcsak a gyermekvédelmi munka iránti hosszú távú elköteleződés, hanem a munkavégzés minősége szempontjából is kulcsfontosságú.

A gyakorlatban mindez indokoltá teszi a gyermekvédelmi dolgozók, különösen az új belépők motivációs hátterének alapos vizsgálatát, valamint annak időszakos felülvizsgálatát és folyamatos nyomon követését. A stabil, belső és intrapszichés elköteleződés hiánya ugyanis hosszabb távon a kiégés, a pályaelhagyás és a szakmai alkalmatlanság kockázatát hordozza.

Felhasznált irodalom

- Boyas, J. F., Moore, D., Duran, M. Y., Fuentes, J., Woodiwiss, J., McCoy, L., & Cirino, A. (2022). Exploring the health of child protection workers: A call to action. *Health Promotion Perspectives, 12*(4), 381–390. <https://doi.org/10.34172/hpp.2022.50>
- Boyas, J., & Wind, L. H. (2010). Employment-based social capital, job stress, and employee burnout: A public child welfare employee support network. *Children and Youth Services Review, 32*(3), 380–388. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2009.10.009>
- Bride, B. E. (2007). Prevalence of secondary traumatic stress among social workers. *Social Work, 52*(1), 63–70. <https://doi.org/10.1093/sw/52.1.63>
- Bryce, I., Pye, D., Beccaria, G., McIlveen, P., & Du Preez, J. (2023). A systematic literature review of the career choice of helping professionals who have experienced cumulative harm as a result of adverse childhood experiences. *Trauma, Violence, & Abuse, 24*(1), 72–85. <https://doi.org/10.1177/15248380211016016>
- Cortis, N., & Meagher, G. (2012). Social work and gender: Historical and theoretical perspectives. *Australian Social Work, 65*(1), 10–26.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist, 37*(3), 424–450. <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>
- Geoffrion, S., Morselli, C., & Guay, S. (2016). Rethinking compassion fatigue through the lens of professional identity: The case of child-protection workers. *Trauma, Violence, & Abuse, 17*(3), 270–283. <https://doi.org/10.1177/1524838015584362>
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*(2), 393–417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>
- Jacinto, G., & Gershenson, T. (2021). The wounded healer: A contemporary therapeutic perspective. *Clinical Social Work Journal, 49*(4), 450–459.
- Jung, C. G. (1951/1981). The archetypes and the collective unconscious (R. F. C. Hull, Trans.; 2nd ed., Collected Works of C. G. Jung, Vol. 9, Part 1). Princeton University Press. (Original work published 1951)
- Kothencz J., Feleky G., & Lőrinczi J. (2024). Nevelőszülők Magyarországon. „ÁGOTA Országos Kutatás” nevelőszülők körében. Szeged-Csanádi Egyházmegye, Szeged. ISBN 978-615-6796-00-4 <https://www.agotaalapitvany.hu/agota-orszagos-kutatas-a-neveloszulok-koreben>
- Kovács P., & Malét-Szabó E. (2025). A kiegész veszélye és prevenció lehetőségei a gyermekvédelemben: Ajánlás egy komplex munkahelyi egészségfejlesztési rendszer kialakítására. *Belügyi Szemle, 74*(3), 759–779. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i3.pp759-779>

- Kovács P., Malét-Szabó E., & Hegedűs J. (2025). A gyermekvédelmi munka pszichológiai kihívásai és az alkalmasságvizsgálat rendszere. *Belügyi Szemle*, 74(3), 703–718. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2026.v74.i3.pp703-718>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout: A multidimensional perspective. In C. L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Causes, coping and consequences of stress at work*.
- Molnar, B. E., Sprang, G., Killian, K., Gottfried, R., Emery, V., & Bride, B. E. (2022). Secondary traumatic stress and burnout in child welfare workers: A longitudinal study. *Child Abuse & Neglect*, 130, 105456.
- Munro, E. (2011). *The Munro review of child protection: Final report – A child-centred system*. Department for Education.
- Nouwen, H. (1972). *The wounded healer: Ministry in contemporary society*.
- Rompf, E. L., & Royse, D. (1994). Choice of social work as a career: Possible influences. *Journal of Social Work Education*, 30(2), 163–171. <https://doi.org/10.1080/10437797.1994.10672227>
- Scourfield, J. (2005). *Gender and child protection*. Palgrave Macmillan.
- Sinclair, I., Wilson, K., & Gibbs, I. (2005). *Foster placements: Why they succeed and why they fail*. Jessica Kingsley Publishers.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18.
- World Health Organization. (2019, May 28). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases (ICD-11). <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People’s relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Zerubavel, N., & Wright, M. O. D. (2012). The dilemma of the wounded healer. *Psychotherapy*, 49(4), 482–491. <https://doi.org/10.1037/a0027824>

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Kovács P., Csató E., & Forrai Cs. (2025). Az egyéni motiváció külső, belső és intrapszichés típusai és a meghatározó élethelyzeti tényezők szerepe a hivatásválasztásban. *Belügyi Szemle*, 74(3), 719–735. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2025.v74.i3.pp719-735>

Nyilatkozatok

Összeférhetlenség

A szerzők nem jelentettek összeférhetlenséget.

Finanszírozás

A szerzők nem kaptak pénzügyi támogatást a kutatáshoz, a szerzőséghez és/vagy a cikk publikálásához.

Etikai nyilatkozat

Jelen cikkhez nem kapcsolódik adatkészlet.

Nyílt hozzáférésről szóló tájékoztatás

Jelen cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY NC-ND 2.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje feltüntetésre kerülnek.

Levelező szerző

A cikk levelező szerzője Kovács Péter, aki a peter.kovacs3@bm.gov.hu e-mail címen érhető el.