

# **Doktori (PhD) értekezés**

**Hollósy-Vadász Gábor**

**2019**

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM**  
**Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola**

Hollósy-Vadász Gábor

**A közszolgálati motiváció (PSM) elmélet jelentősége és  
alkalmazhatósága a magyar civil közszolgálatban**

Doktori (PhD) értekezés

**Témavezető:**

Dr. Szabó Szilvia, PhD  
egyetemi docens

.....

**Budapest, 2019**

## Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném megköszönni a rengeteg szakmai segítséget, tanácsot és bátorítást, amit témavezetőmtől Szabó Szilvia PhD Docens Asszonytól kaptam a disszertáció elkészítése, illetve a PhD képzés során. Megköszönöm Szakács Gábor CSc Docens Úrnak, hogy az elmúlt évek során lehetőséget biztosított számomra, hogy bekapcsolódhassak az NKE-ÁNTK Emberi Erőforrás Intézetének HR szakirányú kutatásaiba, illetve külön megköszönöm a hasznos szakmai iránymutatásokat, melyeket az Intézetben belüli tanulmányok elkészítése során kaptam. Szintén köszönöm a sok segítségét Hazafi Zoltán PhD Intézetvezető Úrnak és Prof. Kiss György DSc az NKE-KDI vezetőjének. Ezúton szeretném megköszönni az NKE-KDI oktatóinak a szakmai útmutatását, illetve, hogy segítettek a képzés ideje alatt írt tanulmányok publikálásában. Külön köszönöm a NKE-KDI adminisztrátoraink a segítségét.

Hálával tartozom a képzés során írt közös tanulmányok esetében szerzőtársaimnak, Szabó Szilvia PhD Docens Asszonynak és Horváth Zsuzsanna PhD Docens Asszonynak.

Ezúton szeretném megköszönni a kutatásokba bevont vizsgálati személyeknek, hogy kitöltötték a kérdőíveket és résztvettek az interjúkban.

Külön szeretném megköszönni a szüleimnek a kitartó támogatását, akik mindig segítettek és elindítottak a társadalomtudományi pályán.

Budapest, 2019

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. ELMÉLETI BEVEZETŐ.....</b>	<b>5</b>
1.1. A TÉMA AKTUALITÁSA.....	5
1.1.1. A PSM MEGJELENÉSE, AZ 1990-ES ÉS A 2000-ES ÉVEK.....	10
1.1.2. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA ÉS A DISSZERTÁCIÓ KUTATÁSI CÉLJAI.....	18
1.2. A HAZAI KÖZIGAZGATÁSI KUTATÁSOK MOTIVÁCIÓVAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEI ÉS A KÖZSZOLGÁLATI HR GAZDÁLKODÁS HATÉKONYSÁGA.....	20
1.2.1. ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT A KÖZIGAZGATÁSBAN .....	28
1.2.2. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS HATÉKONYSÁGA NEMZETKÖZI ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN .....	37
1.3. A PSM KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI, A LEGÚJABB PSM KUTATÁSOK..	42
1.3.1. A PSM, A SZERVEZETI ELKÖTELEZŐDÉS, A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG ÉS A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA....	43
1.3.2. A PSM, A SZERVEZETI ÉS A SZOCIÁLIS IDENTITÁS.....	58
1.3.3. A PSM ÉS A VEZETÉS KAPCSOLATA.....	62
1.3.4. A PSM ÉS AZ ELHIVATOTTSÁG KAPCSOLATA. A KORÁBBI MAGYAR PSM KUTATÁSOK EREDMÉNYEI.....	71
1.3.5. A PSM, AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS AZ ÉRZELMI MUNKA KAPCSOLATA.....	77
1.3.6. A PSM ÉS A MUNKAHELYI BIZTONSÁG.....	82
1.3.7. A PSM INDIVUÁLIS SZINTŰ FEJLŐDÉSE .....	84
1.3.8. A PSM ÉS A MILLENNIUMI GENERÁCIÓ .....	92
1.3.9. A PSM, A SZEMÉLY ÉS A SZERVEZET ILLESZKEDÉSE .....	97
1.4. A PSM KRITIKÁI ÉS NEGATÍV HATÁSAI .....	100
1.5. A FEJEZET ÖSSZEGOLALÁSA, LEZÁRÁSA.....	107
1.5.1. KONKLÚZIÓK LEVONÁSA .....	109
<b>2. EMPIRIKUS KUTATÁSOK .....</b>	<b>112</b>
2.1. A PSM MODELL MEGLAKOTÁSA PLS-SEM MÓDSZERREL.....	112
2.1.1. A PLS –SEM ÚTVONALELEMZÉS BEMUTATÁSA .....	113

2.1.2. A VIZSGÁLATI MINTA ÖSSZETÉTELE .....	116
2.1.3. EREDMÉNYEK .....	119
2.1.4. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK MEGVITTATÁSA .....	139
2.1.5. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK KAPCSLÓDÁSI PONTJAI A HAZAI KÖZSZOLGÁLAT EMBERI ERŐFORRÁS MENDZMSNETJÉHEZ .....	144
2.2. AZ INTERJÚK MÓDSZERÉVEL VÉGZETT KUTATÁS.....	147
2.2.1. A KUTATÁS CÉLJA ÉS A HIPOTÉZISEK .....	149
2.2.2. A VIZSGÁLATI MINTA ÉS A KUTATÁS MENETE.....	151
2.2.3. EREDMÉNYEK .....	156
2.2.4. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK MEGVITATÁSA.....	168
2.3. A PSM NÉGY FAKTOROS STRUKTÚRÁJÁNAK TESZELÉSE MAGYAR MINTÁN .....	175
2.3.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA .....	176
2.3.2. EREDMÉNYEK .....	179
2.3.4. MEGVITATÁS ÉS A KONKLÚZIÓK LEVONÁSA .....	187
2.4. A FEJEZET LEZÁRÁSA, ÉS AZ ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK... 190	
2.4.1. A FEJEZET ÚJ TUDOMÉNYOS EREDMÉNYEI.....	191
<b>3. A DISZERTÁCIÓ LEZÁRÁSA .....</b>	<b>194</b>
3.1. A DISSZERTÁCIÓ EREDMÉNYEINEK AZ ÖSSZEGZÉSE.....	195
3.1.1. AZ EMPIRIKUS KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA 198	
3.2. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK JÖVŐBELI FELHASZNÁLHATÓSÁGA 202	
<b>BIOGRÁFIA .....</b>	<b>205</b>
FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM.....	205
FELHASZNÁLT DOKUMENTUMOK.....	223
FELHASZNÁLT JOGSZABÁLYOK .....	224
<b>PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK .....</b>	<b>225</b>

# 1. ELMÉLETI BEVEZETŐ

*„Ask not what your country can do for you;  
Ask what you can do for your country”.*

*(Ne azt kérdezd, mit tehet érted az országod;  
Kérdezd azt, te mit tehetsz az országodért.)*

*(John Fitzgerald Kennedy az USA 35. Elnökének  
1961 Január 20. ünnepi beszédéből.)*

## 1.1. A TÉMA AKTUALITÁSA

Jakab Éva<sup>1</sup> <sup>2</sup>, Kaiser Tamás<sup>3</sup> és Kiss György<sup>4</sup> (2015) megjegyzik, hogy a 2010 előtti időszakban megrendült a bizalom az állammal szemben. A bizalom helyreállításának az egyik eszköze a közigazgatás rendszerének a megújítása, amihez a stratégiai tervezés és a hatékony közszolgálati menedzsment szükséges. A stratégiai tervezés megvalósulásához elengedhetetlen feltétel, hogy a végrehajtáshoz szükséges intézményi, szakmai és módszertani erőforrások rendelkezésre álljanak. A kutatók ezt azért tartják kiemelkedő jelentőségűnek, mivel a 2010 előtti időszakban „a szerteszt burjánzó stratégiai tervek ellenére a kormányzat tevékenysége nélkülözötte az integrált, stratégiai alapú megközelítést” (Jakab Éva, Kaiser Tamás és Kiss György, 2015., p. 168.). Ennek a helyzetnek megoldásaként a kormányzat felállította a Kormányzati Stratégiai Irányítási Rendszert, mely összehangolta a stratégiai fontosságú terveket, és biztosította a tervek megvalósulásához szükséges kereteket és kontrollt.

A disszertációm szempontjából a legfontosabb stratégiai dokumentumnak a Magyary Programot tartom. A Magyary Program 12.0 fő célja a hatékony és nemzeti közigazgatás

---

<sup>1</sup>A disszertáció szövegtörzsében a külföldi szerzők esetében csak vezetéknevekre és a megjelent tanulmány évszámára hivatkozok. A szövegtörzsben a tudományos fokozatokat pl. PhD., habil., CSc. stb. és foglalkozási címeket pl. dr., MA. stb. nem tüntetem fel.

Magyar szerző esetében lábjegyzetben kiírom a szerző vezeték és keresztnévét, valamint tudományos fokozatát.

<sup>2</sup>Prof. Jakab Éva DSc, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (továbbiakban: NKE) oktatója és kutatója.

<sup>3</sup>Kaiser Tamás PhD, az NKE oktatója és kutatója.

<sup>4</sup>Prof. Kiss György DSc, az NKE oktatója és kutatója, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola vezetője.

megteremtése. Ehhez kapcsolódóan a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 egyik fő célja: 2020-ra „nemzeti hivatástudatú, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal rendelkező” (Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020, p. 6.) közigazgatás jöjjön létre, mivel ez elengedhetetlen feltétele a Jó Állam létrejöttének. A motivált közigazgatási munkaerő hiányában a szolgáltató állam kialakítása és működtetése nem lehetséges. Ennek fényében a Stratégia szükségesének tartja a közigazgatás emberi erőforrás menedzsment funkcióinak, illetve a közszolgálati életpályák továbbfejlesztését és megújítását. A közigazgatás munkavállalói jelentik a közigazgatás „arcát” hiszen az állampolgárok az ügyeik intézése során közigazgatási dolgozókkal folytatott interakciók alapján ítélik meg a közigazgatást (és ezzel együtt az államot). Emiatt, a Stratégia megemlíti, hogy az életpályák megalkotása során külön hangsúlyt kell helyezni a közigazgatási dolgozók motivációjára.

A közszolgálat egyik legjelentősebb értéke a közszolgálatban dolgozó emberi erőforrás (Szabó Szilvia<sup>5</sup>, 2016). Ennek ellenére a közigazgatás számára már ma is komoly feladat, hogy szakmailag képzett, nyelveket beszélő fiatalokat toborozzon. Abban esetben, ha a magyar társadalmon belül csökken a fiatalok aránya, akkor ez még nehezebbé fog válni. A KSH (2015) kalkulációja alapján 2020-ra a lakosság 9,5 millió főből fog állni. Az Y generáció tagjai azok a személyek, akik, 1980 és 1994 között születtek (Bálint Brigitta<sup>6</sup>, 2016). Az Y generáció tagjai 2020-ban 26 - 40 évesek lesznek. A KSH (2015) előrejelzése alapján a 2020-ban a 25 – 39 évesek korosztálya, ami nagyjából lefedi az Y generációt, közel 2 millió személyből fog állni, ami lakosság körülbelül ötöde. Biba Sándor<sup>7</sup> (2015) szerint a magyar munkaerőpiacon jelentős átalakulás megy végbe, mivel korábban a munkaerőpiac gerincét az X generáció és baby boom tagjai jelentették, addig mára a munkaerőpiac eltolódott az Y generáció felé. A szerző szerint pár év múlva az Y generáció fogja adni a foglalkoztatott népesség legnagyobb részét. Ennek egyik sajátos velejárója, hogy a munkaerőpiacon akár 5 generáció tagjai is jelen lesznek. Ezek a generációk:

1. Veterán generáció 1925-1945 között születtek.
2. Baby boom generáció 1946-1964 között születtek.
3. X generáció 1965-1979 között születtek.
4. Y generáció 1980-1994 között születtek.
5. Z generáció 1995-2009 között születtek.

---

<sup>5</sup>Szabó Szilvia PhD, az NKE KDI Témavezetője.

<sup>6</sup>Bálint Brigitta PhD hallgató.

<sup>7</sup>Biba Sándor az NKE PhD hallgatója.

Szerinte a veterán generáció tagjai életkorukból fakadóan, már egyre kisebb számban jelennek meg a munkaerőpiacon, míg Z generáció tagjai fokozatosan új szereplőként lépnek be a munkaerőpiacra. A több generáció együtt foglalkoztatása emberi erőforrás menedzsment szempontból komoly kihívást jelent a közigazgatási szervek számára, mert a generációk a munkához eltérő attitűdökkel rendelkeznek.

Az előbbiekhöz szorosan kapcsolódik Bokor Attila<sup>8</sup> (2007) tanulmánya. A szerző szerint az Y generáció újfajta munka értékrenddel és elvárásokkal rendelkezik a korábbi generációkhoz képest:

1. Elfogadott számukra a kettős karrier, vagyis nem gondolják úgy, hogy választaniuk kell a szakmai karrier (valamint az ehhez járó magas fizetés) és a családalapítás között.
2. Számukra a munka nem befektetés, azonnali előnyöket akarnak megszerezni, kevésbé hajlandók nagy áldozatokat meghozni.
3. Nyitottak arra, hogy különböző területeken kipróbálják magukat, nem feltétlenül gondolkodnak vezetői karrierben.
4. Általánosságban rövid távon gondolkodnak a karrierükről.
5. Nagy hangsúlyt helyeznek a konstans fejlődésre és a folyamatos tanulásra.
6. Olyan munkakörökben dolgoznak szívesen, ahol felelősséggel tartoznak az általuk elvégzett munkáért, illetve a munkájuk az attitűdjeik szerint értéket teremt.
7. Az átlagosnál gyakrabban váltanak munkahelyeket, mert a különböző területeken újfajta tapasztalatokat akarnak szerezni, amivel önmaguk számára is bizonyítják, hogy a különböző szakterületeken is helyt tudnak állni.
8. Sokan közülük atipikus foglalkoztatási formákban dolgoznak, pl. részmunkaidőben, távmunkában, rövid időre szóló határozott idejű szerződéseket kötve stb.

Szerinte az Y generációt kutató tanulmányok döntő többségben az Y generáció tagjainak az elérésére, kiválasztására, motiválására koncentrálnak és kevésbé érdeklődnek Y generáció potenciális karrier útjai iránt.

Kutatási témám szempontjából fontosnak tartom idézni a UNDP (2017) (United Nations Development Programme; az ENSZ fejlesztési programja) tanulmányát, ami bevezeti az Új Közszolgálati Elkötelezettség kifejezést. Ez arra alapul, hogy a közzszolgálati szakemberek a szakmai elhivatottságától, belső motivációtól vezérelve eredményesebb munkát tudnak végezni. Ehhez az szükséges, hogy a közös célok elérését szabályozó

---

<sup>8</sup>Bokor Attila PhD, egyetemi oktató.



eljárásokon túl a közszolgálati dolgozók rendelkezzenek belső indikációkkal. Ehhez elengedhetetlen feltétel, hogy a közszolgálati szakemberek azt érezzék, hogy rendelkeznek kellő felhatalmazással az állampolgárok szolgálatához. A program szerint a közigazgatási dolgozók eltérő kondíciók mellett végzik a munkájukat. Emiatt a különböző munkakörben dolgozó közigazgatási szakembereket eltérő módon lehet motiválni. A fő kihívásnak számít a közigazgatási dolgozók megtartása, miközben arra kell törekedni, hogy a legjobb teljesítményt lehessen kihozni belőlük. A fejlődő országok közigazgatásainak egyik fő kihívása, hogyan alkalmazkodjanak a gyorsan változó globális világ kihívásaihoz a helyi nehézségeket is szem előtt tartva, pl. szegénység, magas munkanélküliségi ráta, társadalmi konfliktusok. A közigazgatás számára a változásokhoz történő adaptációt és a helyi problémák megoldását az könnyíti meg leginkább, ha a közigazgatási szakemberek motiváltan végzik a munkájukat. A közigazgatás számára a motivált munkavállalók két előnyt is biztosítanak: növelik a kormánnyal szembeni bizalmat, illetve jelentős a hatásuk a korrupció csökkentésében. A közigazgatási szakemberek motivációjával kapcsolatos indokolatlan és cinikus feltételezések gyengítik a közigazgatás morálját, illetve csökkentik a dolgozók teljesítményét. Éppen ezért el kell ismerni azoknak a szakembereknek az erőfeszítéseit, akiket az motivál, hogy a közérdeket szolgálják és ugyanakkor a közigazgatás ethosának megerősítésére is törekedni kell.

A UNDP (2017) szerint a munka területén megkülönböztethetjük a motiváció belső és külső változatát. Belső motivációnak tekintjük, amikor a munkavállaló azért végez el egy munkafolyamatot, mert azt érdekesnek találja, vagy örömet leli benne. A külső motiváció arra utal, hogy a személy azért végez el egy munkafolyamatot, mert cserébe elvárja, hogy megkapjon valamit, pl. fizetést, előrelépést a hierarchiában, stb. A dokumentum szerint a közszolgálat esetében megjelenik egy harmadik motivációs elem is a PSM (Public Service Motivation, magyarul: Közszolgálati Motiváció; a fogalom magyarázatát lásd az alábbi fejezetben: a PSM megjelenése, az 1990-es és a 2000-es évek). A külső és a belső motivációra épül az SDT elmélet (Self-Determination Theory; magyarul: önmeghatározás), illetve az SDT meg is haladja ezt a fajta felosztást. A UNDP (2017) összefoglalja az SDT-t. Ez alapján az SDT a motivációnak két fajtáját különbözteti meg, melyek az autonóm és a kontrollált. Az autonómia, mint motivációs forrás arra vonatkozik, hogy a személy megtapasztalja: szabad akaratából hajthat végre cselekedeteket és erre nem mások kényszerítik. Az autonómia összefügg a belső motivációval. A kontroll, mint motiváció forrás arra vonatkozik, hogy a személy megtapasztalja: olyan cselekedetet kell végrehajtania, amit számára kötelezővé tettek. A kontroll összefügg a külső motivációval. Egy motivációs elem autonómnak, vagy

kontrollálnak tekinthető az azon múlik, hogy a személy azt mennyire internalizálta (az internalizálás arra utal, hogy egy személy valamit, pl. szabályokat mennyire tette magáévá, mennyire azonosult vele). Az idő múlásával ugyanaz a motivációs elem besorolása változhat, először kontrollált, majd az internalizálás következtében autonómmá válik. Pl. eleinte a munkavállaló azért dolgozik, mert a munkateljesítményét konstansan ellenőrzik, majd azért végzi el a munkáját, mert az természetessé válik számára.

A fentebb hivatkozott szakirodalmak alapján az Y generációs fiatal munkavállalók közigazgatásba vonzásának és hosszú távú megtartásának egyik kulcs tényezője, hogy a közigazgatási szervek megfelelően tudják őket motiválni, ami egyben fenntartható közigazgatás egyik alappillére is. Bukovics István<sup>9</sup> (2014) összegyűjtötte fenntartható közigazgatás jellemzőit:

1. A fenntartható biztonság arra utal, hogy a közigazgatás képes az állampolgárok biztonságát garantálni. Itt gondolhatunk akár természeti, vagy társadalmi katasztrófák elhárítására, illetve a túlélők megsegítésére. A közigazgatásban dolgozó szakemberek a katasztrófákat valószínűség számítással elemzik, illetve képesek arra is, hogy olyan katasztrófákat is kezeljenek, amelyek egyszeri esetek, így nem írhatók le matematikai valószínűség számítással.
2. A fenntartható közigazgatás másik jellemzője a kommunikáció, ami az alábbi pontokat foglalja magába:
  - a. Integritás: vagyis közigazgatás kommunikációjában megjelenik a felelősre vonhatóság és az esetleges összeférhetetlenség.
  - b. Tisztelet: a helyi közösségek érdekeinek és értékeinek a tiszteletben tartása.
  - c. Sokféleség: kommunikáció részesei többségi társadalomtól eltérő kulturális háttérrel rendelkezők is.
  - d. Kreativitás: képes a tudományos eredményeket felhasználva kommunikáció megújítására.
3. A következő eleme a fenntartható közigazgatásnak az infrastruktúra. Ez alatt a kutató azt érti, hogy közigazgatásnak képesnek kell lennie azokat az intézményi hálózatokat fenntartania, melyek a nemzetbiztonságot és a gazdaság működését biztosítják.
4. A fenntartható közigazgatás jelmezője a minőségi közigazgatás. A szerző szerint a közigazgatás akkor minőségi, ha hatékony, eredményes és az állampolgárok

---

<sup>9</sup>Prof. Bukovics István DSc, az NKE oktatója és kutatója.

elégedettek vele. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, szükséges a közigazgatásnak átvennie a legújabb tudományos eredményeket, illetve alkalmaznia a korszerű menedzsment technikákat. Természetesen ezek előtt szükségesek a validitás vizsgálatok, mert ami működik a versenyszférában az nem feltétlenül fog működni a közszférában is.

A UNDP (2017) tanulmánya alapján a közszolgálatban a PSM módszertant alkalmazva lehet legeredményesebben motivációs rendszereket kifejleszteni és működésüket stabilan fenntartani. A következő alfejezetben röviden bemutatom a PSM fogalmát.

### **1.1.1. A PSM MEGJELENÉSE, AZ 1990-ES ÉS A 2000-ES ÉVEK**

Az előbbi rövid bevezető után ebben az alfejezetben időrendi sorrendben haladva idézem a PSM keletkezésével és megjelenésével foglalkozó legfontosabb tanulmányokat. Kleinginna és Kleinginna (1981) megjegyzi, hogy a pszichológián belül nincsen konszenzus a motiváció definíciójára vonatkozóan. A szerzők szerint a konszenzus hiányát már 1950-es években is meg lehetett figyelni. A szerzők különböző lélektani tudományterületek közé sorolható cikkek motiváció meghatározásait gyűjtötték össze, összesen 140 definíciót találtak. Ezek a meghatározások kilenc pszichológián belül különálló tudományterülethez, (pl. szociálpszichológia, kísérleti pszichológia, stb.) köthetők, vagyis a lélektanon belül összesen kilenc különböző terület foglalkozott a motiváció kutatásával. A szerzők szerint a motiváció: egy energizáló mechanizmus, mely direkt módon képes aktivizálni, illetve csökkenteni bizonyos motoros hálózatokat (ez arra utal: a motiváció az agyon belüli motoros funkciókkal kapcsolatos neurális hálózatokat tudja facilitálni, illetve gátolni.) A fentiek alapján levonható az a következtetés, miszerint a 80-as években a motiváció kutatás a pszichológián belül egy összetett jelenségnek számított, melyet a lélektan több különböző területe is vizsgált. Ezek mellett fontos megemlíteni, hogy Kleinginna és Kleinginna (1981) már ekkoriban is hangsúlyozta: a motiváció kutatás túlnyúlt a pszichológián, számos más diszciplína, pl. etológia is kutatta.

A 90-es években születtek meg az első PSM tanulmányok. Az egyik legelső PSM cikk Perry és Wise (1990) tanulmánya. Az előbb megnevezett szerzők szerint a PSM az egyéneknek az a hajlama, ahogy a közszolgálat speciális motivátoraira reagálnak. Jelen esetben a motivátorok arra utalnak, hogy a kompenzáció során az egyéneknek pszichológiai

értelemben, milyen elvárásaik, igényeik vannak. A szerzők a PSM-el kapcsolatos motivátorokat három csoportba sorolták:

1. Racionális: a kutatások nagy része kiemeli, hogy a közszolgáltatón belül a motivátorok különlegesebbek, mivel figyelembe kell venniük a közszolgálat sajátosságait. A közszolgálati dolgozók altruista módon viselkednek, de a motivációjuk hosszú távú fenntartásában fontos szerep jut annak, hogy a közszolgálati dolgozók egyéni érdekei is teljesüljenek, pl. emelkedés a hierarchiában. Ide tartozik, hogy a közszolgálati szakemberek szívesen vesznek részt a közösséget érintő politikai döntések meghozatalában.
2. Norma alapú: a közszolgálat egyik legfőbb normája a közjó szolgálata. A közigazgatási szakemberek normarendszerének a társadalmi egyenlőségen kell alapulnia. A társadalmi egyenlőségnek ki kell terjednie azokra a csoportokra is, akik nem bírnak politikai és gazdasági befolyással. A közigazgatási szakembereknek a közigazgatást hatékonyan és gazdaságosan kell működtetniük, miközben a társadalmi egyenlőség szélesítésére törekszenek.
3. Affektív: a szerzők szerint a közszolgálatban egyik fő affektív tényező a jóindulat iránti patriotizmus. A fogalom arra utal: egyéni szinten a közigazgatási szakembereknek az állampolgárok számára az alapjogaikat figyelembe véve kell védelmet biztosítani. A motivátorok közül a legkevésbé az affektív csoportba tartozókat kutatták.

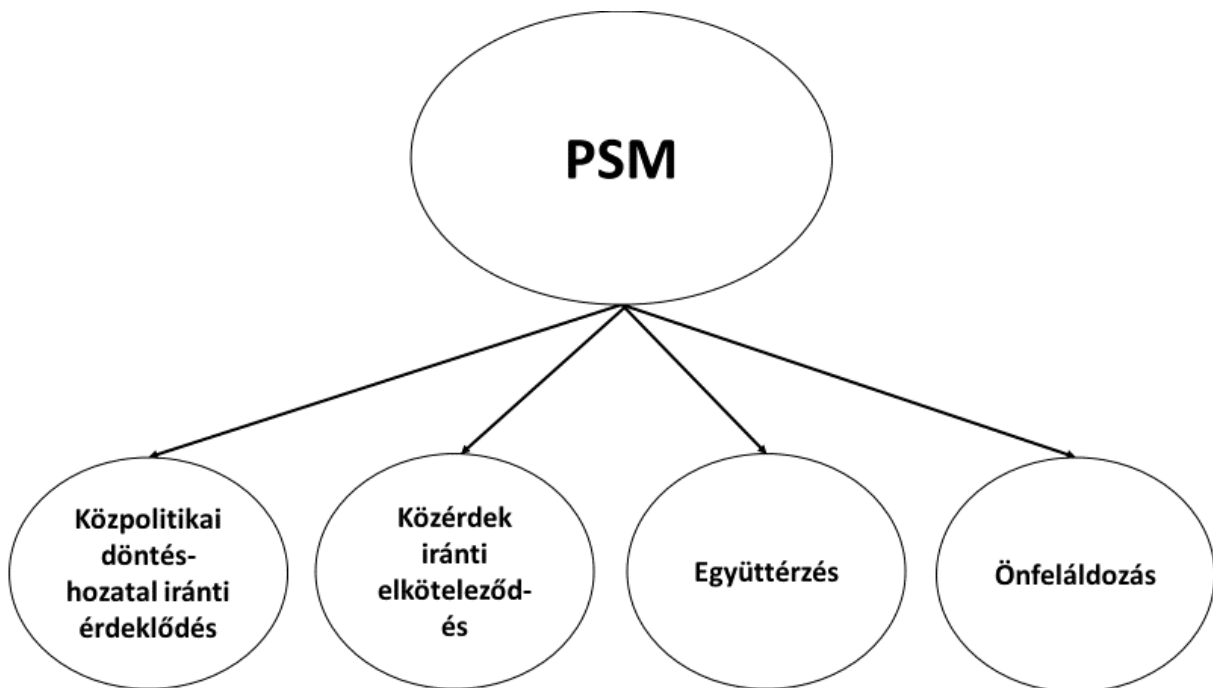
A hivatkozott szerzők megemlítették, hogy a fentebb vázolt három motivátor csoporttal lehetett a legjobban leírni a közszolgálati motivációt, de ezek mellett másfajta motivátorok is létezhetnek, pl. az egyéni érdekek minél magasabb szintű kielégítése.

A lentebbi kutatás a fentivel ellentétben empirikusan vizsgálta a PSM-t. Perry (1996) szerint a közigazgatás-tudományban fontos kutatási területnek számít a motiváció vizsgálata. A kutatási kérdés az volt, mely faktorok alkották a PSM-t. A szerző a kutatásában konfirmatív faktor elemzést használt. Ez egy statisztikai módszer, mellyel elméletből levezetett faktorstruktúrákat lehet gyakorlatban ellenőrizni, a módszert részletesebben a 2.3 fejezetben ismertetem. Eredményei alapján a PSM-t egy multi dimenziós elméletként kell értelmezni, amit négy faktossal lehet leírni. Ezek a faktorok:

1. Közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés, arra utal: a közszolgálatban dolgozó annak a lehetőségét látja, hogy formális módon részt vegyen a közpolitikában.

2. Közérdek iránti elköteleződés arra utal, hogy az egyén vágyat érez a közösség szolgálata iránt, ami egy altruista tevékenységnek tekinthető, illetve ez a faktor integrálja a legtöbb PSM koncepciót.
3. Együttérzés, a jóindulat iránti patriotizmusra utal, ami felfogható morális beállítottságként, de értelmezhető emocionális állapotként is.
4. Önfeláldozás utal a köztisztviselők azon szándékára, hogy másokat szolgáljanak kézzel fogható ellenszolgáltatás fejében.

A PSM faktorok szerint felosztását az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: a PSM faktorok szerinti felosztása. Forrás: Perry (1996), saját szerkesztés.

Brewer és Selden (1998) az évtized végén az eredeti és a fentebb ismertetett definíciót továbbfejlesztette és kiegészítette két aspektussal:

1. A PSM az a motiváló erő, ami az egyéneket arra ösztönzi, hogy a közösséget (ez lehet a lokális kis közösség, de a teljes társadalom is) szolgálják.
2. A PSM csak a közszolgálatban releváns.

A szerzőpáros fontos megállapítása: akkoriban a kutatók egy része a PSM létezését nem utasította el, de annak gyakorlati felhasználhatóságát igen (erről részletesebben a PSM kritikái és negatív hatásai fejezetben lesz szó). A disszertáció további részében az eredeti, Perry és Wise (1990) definícióját fogom használni, kiegészítve Brewer és Selden (1998)

megjegyzéseivel. Ennek az oka: a szakirodalmi kutatásaim alapján a PSM-t, mint elméleti konstrukciót a fentebbi definíciók írják le a legpontosabban, illetve a legtöbb tanulmány is ezekre a meghatározásokra hivatkozik.

Rainey és Steinbauer (1999) szerint a PSM úgy is értelmezhető, mint egy általános altruista hajtóerő, ami a közösség érdekeinek a szolgálatára ösztönöz. A szerzőpáros a közösség alatt a nemzetet, az államot és az emberiséget érti. A szerzők szerint a hatékony kormányzati szervezetekben dolgozó munkavállalókra a magas PSM jellemző.

A 2000-es évek kezdetétől egyre több empirikus tanulmány kutatta a PSM-t, illetve azt vizsgálta miként járul hozzá a PSM az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából, a közigazgatási szervek hatékony és eredményes működéséhez. A fejezet lentebbi részében ezen tanulmányok közül mutatom be azokat, melyeket a szakirodalom áttekintése során a kutatási témám szempontjából relevánsnak tartok. Houston (2000) amerikai vizsgálati mintájába bevonta a közszolgálatban és a versenyszférában dolgozókat is. A kutatási kérdése az volt: melyik szférában használhatók eredményesebben a belső motivátorok, illetve melyik szférában használhatók eredményesebben a külső motivátorok. Eredményei alapján a közszolgálati dolgozókat hatékonyabban lehet motiválni a belső motivátorokkal. A közszolgálatban dolgozók számára a fizetés kevésbé volt fontos, mint a versenyszférában dolgozók számára. A közszolgálatban dolgozók számára az elvégzett munka értéke (az elvégzett munka társadalmi hasznosságára utal) fontosabb volt, mint a versenyszférában dolgozóknak. További eredménye, hogy a közszolgálati szakemberek számára a munkahelyi biztonság (a dolgozó, mennyire tartja stabilnak az állását) fontosabb volt, mint a versenyszférában dolgozók számára. Összességében, a közszolgálati dolgozókat leghatékonyabban a belső motivátorokkal lehetett motiválni, míg a külső motivátorokkal (pl. rövidített munkaidő) a közszolgálati szakembereket kevésbé lehetett motiválni. A szerző szerint a juttatási rendszernek nem szabad kizárólagosan a fizetés emelésével motiválni a dolgozókat.

A következő kutatás nem kizárólagosan a közigazgatást vizsgálta, hanem bevonta közszféra más területeit is. Ennek ellenére fontosnak ítélem ennek a tanulmánynak is a bemutatását, mivel ez az egyik első kutatás, amely azt vizsgálta, hogy a tágan értelmezett közszféra esetében az eredeti PSM faktorok (lásd Perry, 1996) hogyan változnak meg, ha vizsgálatba nem csak közigazgatási szakemberek vesznek részt. Brewer, Coleman, Selden és Facer (2000) azt kutatta, hogyan látják az egyének a közszférában a motivátorokat. A kutatás során a Q módszert használták és (n=69) amerikai közszférában dolgozó személy vett benne részt. A vizsgálati személyek a közszféra különböző szakterületein dolgoztak: a

közigazgatásban, az egészségügyben, az oktatásban, a szociális szférában, a honvédelemben stb. A Q módszer során a vizsgálati személyek a kutatási témával kapcsolatban (jelen esetben PSM) olvashattak állításokat, melyeket sorrendbe kellett helyezniük attól függően, hogy mennyire értettek egyet, vagy nem értettek egyet az állításokkal. A vizsgálati személyeknek összesen negyven állítást kellett hét különböző kategóriába besorolni. Annak a számát, hogy egy kategóriába hány állítást lehet sorolni, azt a kutatók előre meghatározták. Ezt követően a kutatók faktor elemzést végeztek, mellyel létrehozták a Q faktorokat. A szerzők szerint a Q módszertan különösen alkalmas a közigazgatási szakemberek különböző témákkal (pl. munkahelyi elégedettség, munkahelyi motiváció, stb.) kapcsolatos attitűdjeinek a feltárására. Eredményeik alapján négy faktor jött létre:

1. A cikk szerzői az elsőt szamaritánus faktornak nevezték el. A szerzők szerint azok a személyek, akik ezzel a faktorral jellemezhetők, azokra az alábbiak a jellemzők: örömeiket lelik az anyagilag nehéz helyzetben lévők segítségével. A szerzők szerint nem tekinthetők teljes mértékben altruistának, mivel ezek a személyek a hátrányos helyzetűek megsegítése mellett a saját érdekeiket is figyelembe vették.
2. A másodikat kommunitárius (a fogalom nem a politikai értelemben vett kommunista ideológiára utal) faktornak nevezték el. A szerzők szerint azok a személyek, akik ezzel a faktorral jellemezhetők, azokra az alábbiak a jellemzők: szerintük az egyéneknek többet kell visszaadniuk a társadalomnak, mint amennyit ők kaptak tőle. A szamaritánussokkal ellentétben a kommunitáriusok nem törekednek a hátrányos helyzetűek megsegítésére. Az ebbe a csoportba tartozó személyekre különösen jellemző a közösség szolgálata, illetve fontosnak tartották a közösség szolgálatát.
3. A harmadikat patrióta faktornak nevezték el. A szerzők szerint azok a személyek, akik ezzel a faktorral jellemezhetők, azokra az alábbiak a jellemzők: a közösség érdekét a saját érdekük elé helyezik. Ezek mellett hajlandók jelentős kockázatot vállalni azért, hogy a csoportnak, illetve más személyek jogainak érvényt szerezhessenek, valamint jó tegyenek a társadalomnak.
4. A negyediket humanitárius faktornak nevezték el. A szerzők szerint azok a személyek, akik ezzel a faktorral jellemezhetők, azokra az alábbiak a jellemzők: szerintük a köztisztviselőknek etikusnak és kompetensnek kell lenniük. Számukra a patriotizmus és a felelősség sokkal fontosabb, mint a szamaritánusoknak.

A szerzők kiemelik, hogy a gazdasági jutalmazás a PSM-nek nem egy lényegesen meghatározó eleme. A pénzbeli jutalmazás nem növeli, illetve nem csökkenti annak a vágyát,

hogy a munkavállaló a közösséget szolgálja. A szerzők másik fontos megállapítása, hogy mindegyik faktor esetében a fő motivátorok: a közösség szolgálata, az egyéni és a társadalmi egyenlőség biztosítása. (Megjegyzésem: a vizsgálatba a kutatók kevés személyt vontak be, összesen (n=69), illetve a vizsgálati személyek mind amerikaiak voltak. Emiatt az eredmények validitását lokális szinten kell értelmezni.)

A fönti empirikus utón bebizonyított feltevések ellenére 2007-ben, vagyis a PSM paradigma megjelenése után körülbelül 17 évvel később, a PSM egyik jelentős kutatója Vandenabeele (2007) tanulmányában felhívta a figyelmet arra, hogy a közigazgatástudományon belül a PSM létezését ugyan elismerték, de nem volt egy közös elméleti alap, amire rá lehetett volna építeni a PSM definícióját. (Ehhez szerintem az is hozzátartozik, hogy a PSM paradigma eredetileg angolszász kultúrájú országban jelent meg és a kontinentális Európában csak később kezdték el kutatni. A közös elméleti alap létrejöttét az is hátráltatta, hogy a különböző országok kutatói eltérő kulturális, politikai, társadalmi hatások között vizsgálták az adott nemzetállam közigazgatásában a köztisztviselők közszolgálat iránti motivációját. Ennek eredményeként még a 2000-es években nem történt meg a tudományos eredmények egységes elméleti rendszerbe történő egyesítése.) A fentiekhez Vandenabeele (2007) a PSM definíciójának kibővítéseként hozzáteszi: a közszolgálati motiváció elmélet az individuális és a szervezeti érdekek felett lévő hiedelmek, attitűdök összessége. Tágabban ezt úgy is érhetjük: a hiedelmek és az attitűdök a politikai entitásokra vonatkoznak, amelyek az egyének viselkedését képesek befolyásolni. A szerző másik fontos megjegyzése, hogy minden egyes PSM kutatás magán viseli az adott régió kulturális és társadalmi sajátosságait.

A 2010-es években született két olyan jelentősebb tanulmány, melyek retrográd módon elemzik PSM paradigma elmúlt 20 évét. Ennek során visszanyúlnak a kezdetekhez és olyan lényeges szempontokra hívják fel a figyelmet, melyekre a PSM születésekor, vagyis az 1990-es években nem került sor. Mihalcioiu (2011) megemlíti, hogy a PSM koncepció Észak-Amerikában egy angolszász kultúrájú országban jött létre, de fokozatosan kezdték alkalmazni az európai közigazgatási szervek is. A szerző szerint a kilencvenes években az NPM (New Public Management; magyarul: Új Közmenedzsment) hatására a civil közigazgatásban számos reform intézkedés zajlott. Ezeknek a céljai közé tartozott, a közszolgálat racionalizációja, valamint az erőforrások felhasználásának az ésszerűsítése. Az NPM egyik jellemzője: a közszolgálati szervek hatékony működésére törekszik. Az NPM hatására a közszolgálaton belül megjelent annak az igénye, hogy maximalizálják: az anyagi bevételeket, a közszolgálat erejét és a közszolgálat jó hírnevét, melyek együttesen vezettek el a közszolgálat modernizációjához. Az NPM önmagában nem alkalmas arra, hogy

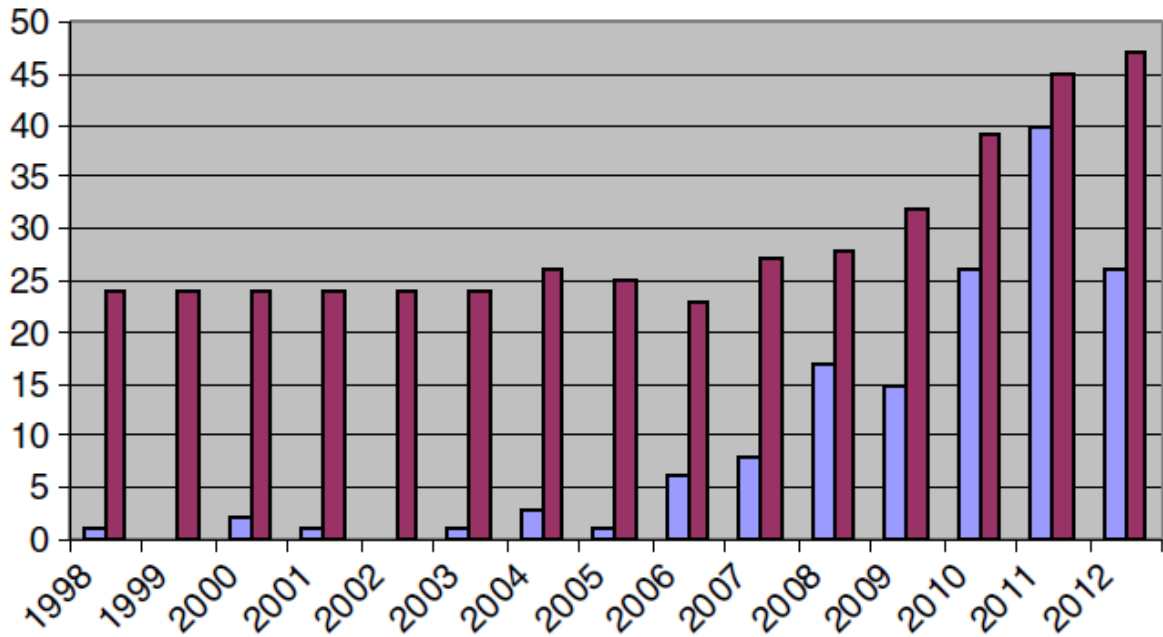


megmagyarázza a közszolgálati szakemberek motivációját és az ezzel összefüggően viselkedésüket, valamint a közigazgatásban dolgozók specifikus világlátását. Ezt a problémát orvosolja a PSM elmélet: a PSM a közszolgálati szakemberek speciális motiválási lehetőségeivel foglalkozik. Figyelembe veszi a közszolgálati dolgozók munkahelyi elégedettségét, a szervezet iránti elkötelezettségüket, jutalmazási preferenciáikat, a szervezeti és az egyéni teljesítményt.

Perry, Hondeghem és Wise (2010) tanulmánya szerint az idő múlásával a PSM paradigmát elkezdték kutatni Dél-Amerikában és Ázsiában is. A szerzők a PSM kutatások első 20 évnvi eredményei alapján az alábbi következtetéseket vonták le:

1. A PSM-t számos kutatási terület vizsgálta és alkotott különböző definíciókat. Ezek a tudományterületek egységesek abból a szempontból, hogy szerintük az emberi viselkedést nem csupán az önmegvalósítás és az önérdek irányítja. A PSM alapja az a feltevés, mely szerint a személyek azért cselekednek a közösségért, hogy ezzel jót tegyenek másokkal, szolgálják a kisebb közösségeket, illetve a társadalmat (Perry, Hondeghem, Wise, 2010). (Megjegyzésem: a PSM elmélet ezt a koncepciót támogatja ki és húzza rá a közigazgatási dolgozókra, vagyis a közigazgatási szakembereknek van egy belső igényük, hogy másokért és társadalomért dolgozzanak.)
2. A PSM kutatások kiterjedtek, így egyre több országba indultak el. A szerzők szerint azzal, hogy a PSM-t egyre több kulturálisan is különböző országban kezdték el kutatni, mind konceptuális, mind operacionális szempontból is komoly kihívás elé állították a PSM-t, hiszen az egyes államok közigazgatásaiban eltérően kezelték és fejlesztették a közszolgálati dolgozók motivációját, ami egyben lehetőséget is biztosított nemzetközi kutatások lefolytatására.

Egy szintén visszatekintő tanulmány során Vandenabeele, Brewer és Ritz (2014) azt vizsgálta meg, hogy a nemzetközi közigazgatás-tudományi szakirodalomban hogyan jelent meg és terjedt el a PSM paradigma. A kutatók a 1998-2012 időszakon belül vizsgálták meg, hogy a Web of Science tudományos adatbázis által jegyzett közigazgatás-tudományi folyóiratokban, hogyan növekedett meg azon publikációk száma, melyek a PSM paradigmát kutatták. A vizsgált időszakban a közigazgatás-tudományi folyóiratok száma megduplázott. A vizsgált időszakban a PSM publikációk száma húszszorosára növekedett, lásd a 2.ábrát.



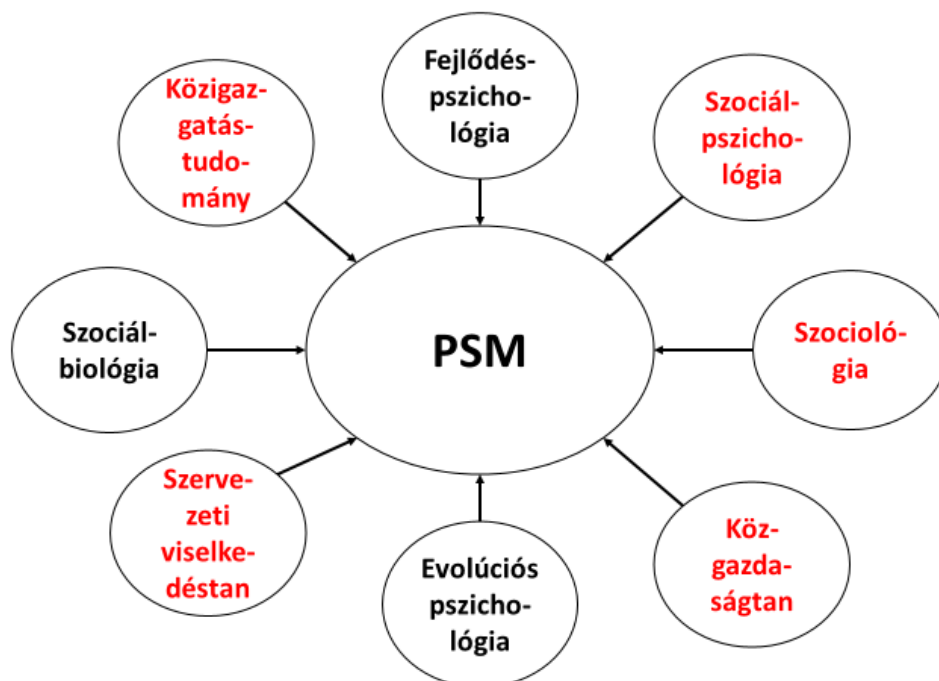
2. ábra: a PSM publikációik számának a növekedése a Web of Science adatbázisban 1998 – 2012 időszakban. A kék színű oszlopok a PSM publikációkat jelölik. A lila színű oszlopok a Web of Science adatbázisban található közigazgatás-tudományi folyóiratokat jelölik. Forrás: Vandenabeele, Brewer és Ritz (2014).

Vandenabeele, Brewer és Ritz (2014) szerint a PSM paradigma tudományos felfutásának az okai:

1. A szervezet elméletek régóta hangsúlyozzák az önzetlen motivációs elemek (pl. lojalitás, identitás) fontosságát a kollektív szervezeti problémák megoldásában, pl. a morális kockázat. A PSM az altruizmus egyik altípusaként a közszolgáltatón belül elősegíti a pro-szociális viselkedést.
2. A közszolgálati menedzsmentnek a mai napig az egyik legfontosabb kérdése, hogyan lehet a közszolgálati tisztviselőket eredményesen motiválni. A tanulmány írói szerint erre a kérdésre a legmegfelelőbb választ a PSM paradigma tudja megadni.
3. A PSM, mind elméleti, mind gyakorlati szinten össze tudja kötni a közszolgálati intézmények alapvető értékeit az egyéni motivációval, viselkedéssel, valamint az egyéni és a szervezeti teljesítménnyel is.
4. Interdiszciplináris alapokon új fajta tudományos módszerek és statisztikai technikák jelentek meg, melyek elősegítették a PSM fejlődését és tesztelhetőségét.

## 1.1.2. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA ÉS A DISSZERTÁCIÓ KUTATÁSI CÉLJAI

A közszolgálati dolgozók motivációja egy transz diszciplináris kutatási területnek számít, amit alátámaszt Koehler és Rainey (2008) tanulmánya, ebben nyolc különböző tudományágat azonosítottak, melyek eredményeiből levont következtetések segíthetnek a közszolgálati dolgozók motivációjának a megértésében. Ezeket a tudományágakat a 3. ábra mutatja be. Az ábrán piros színnel jelöltem azokat a tudományágakat, melyek eredményeire kitérek a disszertációmban. Ennek során a pirossal jelölt tudományágak szakfolyóirataiból idézek releváns tanulmányokat, ezek közül is elsősorban a közigazgatás-tudományi szakirodalomra támaszkodom. A téma komplexitása miatt törekszem a holisztikus szemléletére, a differenciált tudományágak eredményeinek analízáló szintézisére, illetve az eredmények és a konklúziók interdiszciplináris interpretálására.



3. ábra: a PSM szempontjából releváns tudományágak. A piros színnel jelölt tudományágak PSM-el kapcsolatos eredményeit mutatom be a disszertáció első fejezetében. Forrás: Koehler és Rainey (2008), saját szerkesztés.

A témaválasztást az alábbi okok inspirálják:

1. Annak ellenére, hogy a PSM paradigma lassan 30 éves múltra tekint vissza, eddig a hazai közigazgatás-tudományon belül csekély számú tanulmány vizsgálta a PSM paradigmát. Eddig egy elméleti cikk (Hollósy-Vadász Gábor és Szabó Szilvia, 2016) foglalta össze a nemzetközi PSM paradigma fő eredményeit és tett javaslatot a paradigma hazai kutatására. Az empirikus kutatások közül Hollósy-Vadász Gábor (2018) egy kerületi önkormányzati hivatalban vizsgálta a PSM és munkahelyi elégedettség kapcsolatát. Horváth Zsuzsanna<sup>10</sup> és Hollósy-Vadász Gábor (2018) statisztikai módszerekkel egy magyar közigazgatási mintára adaptál PSM modellt hozott léte. A szerzők a későbbiek során ezt a modellt továbbfejlesztették (Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2019/b). A fentiek alapján a magyar közigazgatás-tudományban a PSM egy marginalizálódott kutatási területnek számít, emiatt a téma vizsgálata tudományos szempontból számos újszerű kutatási eredményt hozhat, melyek alapjai lehetnek egy későbbi nemzetközi összehasonlító vizsgálatnak. A disszertációban publikált kutatási eredményekből levonható következtetések hozzájárulhatnak a hazai közigazgatási szervek emberi erőforrás gazdálkodásának a megújításához.
2. A hazai szakirodalom áttekintése alapján a magyar közigazgatás-tudomány jelenleg is kutatja a közigazgatási dolgozók motivációját. Ezt támasztja alá Szakács Gábor<sup>11</sup> (2014) tanulmánya, mely szerint a közszolgálati intézmények sikeressége leginkább „az operatív feladatokat ellátó emberek, a személyi állomány tagjai hozzáállásától, elköteleződésétől, tenni akarásától függ” (Szakács Gábor, 2014., p. 88.). A magyar közigazgatási szakirodalom motivációjával kapcsolatos áttekintése és elemzése után úgy vélem: a korábbi magyar közigazgatási kutatások számos aspektusból vizsgálták a motivációt, de ezen kutatások döntő többségében nem alkalmazták a PSM paradigmát (a hazai nem PSM paradigmára alapuló motiváció kutatásokat részletesebben mutatom be az 1.2. fejezetben).
3. A fentebbi pontban említettem, hogy eddig nem születtek olyan művek, melyek a nemzetközi PSM szakirodalmat kellő mélységben és részességgel tekintették volna át, és keresték volna a kapcsolódási pontokat a magyar szakirodalommal. Ezért a disszertációban a magyar közigazgatás-tudományban úttörő jelleggel elemzem a

---

<sup>10</sup>Horváth Zsuzsanna PhD a BGE oktatója és kutatója.

<sup>11</sup>Szakács Gábor CSc az NKE oktatója és kutatója.

nemzetközi PSM szakirodalmat és mutatom be a kapcsolódási pontokat a hazai kutatók munkásságához.

4. A PSM paradigma hazai marginalizációja miatt eddig nagyon csekély számú kutatás hozott létre statisztikai módszerekkel (pl. Útvonalelemzés) PSM alapú közigazgatásra adaptált modelleket. Korábban Horváth Zsuzsanna szerzőtársammal közösen publikáltunk két PSM modellt: Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018; 2019/b). A disszertációm másik célja, hogy statisztikai értelemben vett modellező technikákat alkalmazva a korábbi modelleket újra tesztelve létrehozak egy olyan PSM modellt, melyet a hazai közigazgatásra adaptálok.
5. Fontosnak tartom, hogy a fentebbi pontban létrejött új modellel kapcsolatban interjú módszerrel alkalmazva megismerjem a hazai közigazgatási vezetők véleményét, mennyire tarják elképzelhetőnek egy ilyen modell alkalmazását, különös tekintettel az Y generáció eredményes motiválása tekintetében.
6. A korábbi magyar PSM kutatások nem vizsgálták meg, hogy Perry (1996) által megalkotott eredeti PSM faktor szerkezet mennyire tekinthető a magyar közszerződéses dolgozók esetében érvényesnek, vajon a magyar közszerződéses dolgozók motivációja Perry (1996) által elgondolt faktorokból áll-e össze. A disszertáció további célja: Perry (1996) által megalkotott PSM faktor szerkezet tesztelése magyar közszerződéses mintán.

## **1.2. A HAZAI KÖZIGAZGATÁSI KUTATÁSOK MOTIVÁCIÓVAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEI ÉS A KÖZSZOLGÁLATI HR GAZDÁLKODÁS HATÉKONYSÁGA**

Szakács Gábor (2014) szerint a magyar közigazgatáson belül a motiváció elméleteket, a HR szempontokat figyelembe véve, három egymásra épülő csoportba lehet sorolni.

1. Az első csoportot 1.0-nak nevezte el. Az 1.0 csoportba tartozó motivációs elméletek szerint: a motiváció a biológiai szükségletek kielégítése, vagyis a dolgozókat motiválni pusztán a biológiai szükségleteik kielégítésével lehetséges.
2. A második csoportot 2.0-nak nevezte el. Az ide sorolt elméletek szerint a munkavállalók a jutalmat keresik és a büntetést elkerülik. Emiatt 2.0 tevékenységek a kívánt viselkedést (pl. magas színvonalon végzett munka)

jutalmazták, míg a szervezetre káros viselkedést (pl. alacsony színvonalon végzett munka) büntetik. A szerző szerint a jutalmazást és a büntetés pszichológiai értelemben külső motivációs eszköznek tekinthetjük.

3. A 3.0 elméletek és módszerek a 21. század elején jöttek létre és kezdtek elterjedni. Ezek az elméletek a dolgozók biztatása céljából belső motivátorokat használnak. Ebből következik, hogy ezen elméletek szerint a dolgozóknak olyan munkafolyamatokat érdemes adni, melyek elvégzése, belső elégedettséggel jár együtt. Emiatt ezek az elméletek úgy tekintenek a munkavégzésre, mint egy sajátos jutalmazásra. Ezek az elméletek, a korábbiakhoz képest teljesen eltérő emberképpel bírnak, ami megnehezíti a szervezetek számára, ezen elméletek gyakorlati adaptációját és applikációját. Az előbb hivatkozott szerző szerint gyakran a versenyszféra és a közszféra szervezetei is az 1.0 és a 2.0 motiváció elméleteket alkalmazzák és ragaszkodnak a rövid távú ösztönzési módszerekhez. A közigazgatás sajátos jellege, hogy célja a közjó megteremtése és a közösség szolgálata. A közigazgatási szakemberek számára a közösség szolgálata egy motivátorként értelmezhető, de maga a fogalom absztrakt, így nehezen megfogható. Szakács Gábor szerint fontos lenne, hogy a közigazgatáson belül (és lehetőleg a közszolgálat más területein is) meghonosodjon a 3.0 motiváció elméletek alkalmazása. Ehhez viszont alapvető változásokra lenne szükség a közigazgatás szervezeti kultúrájában, struktúrájában, a vezetők és a beosztottak kapcsolatában, valamint az emberi erőforrás gazdálkodásában. Az emberi erőforrás gazdálkodás tekintetében mindenképpen szükséges a stratégiai célok definiálása és integrálása, valamint ezek stratégiai szintű megvalósítása.

Úgy gondolom, hogy a magyar közigazgatás-tudományon belül a 3.0 motivációs elméletek szorosan összekapcsolódhatnak a PSM paradigmával, mivel a PSM paradigma is úgy véli, hogy a közigazgatási szakemberek alapvető motivációja a közjó és a közérdek szolgálata. Emiatt a PSM paradigma is úgy véli, hogy a közigazgatási dolgozóknak olyan munkafeladatokat érdemes adni, melyek számukra belső elégedettséget eredményeznek. A PSM, mint átfogó paradigma az emberi erőforrás menedzsment teljes megújítására törekszik, hiszen már a munkavállaló kiválasztása során is jelentős hangsúlyt fektet arra, hogy a leendő munkatárs elkötelezett legyen a közjó és a közérdek szolgálata iránt, azaz belsőleg legyen motivált.

Egy további kapcsolódási pont a magyar közigazgatás-tudomány és a PSM paradigma között a 2.0 elméletek. Szakács Gábor (2014) megemlíti, hogy a magyar közigazgatáson belül

számos pozícióban a munkavállalók rutin szerű munkát végeznek. Ezekben a pozíciókban még nem alkalmazhatók a 3.0 motivációs technikák, csak a 2.0 motivációs módszerek, azaz főként a büntetés és a jutalmazás. E-mögött az áll, hogy a rutinszerű munkák esetében a jutalmazás és a büntetés nem tudja aláásni a dolgozók motivációját. A PSM paradigma is úgy véli, hogy vannak olyan rutinszerű munkák, amelyek elvégzéshez a közigazgatás személyi állományát a 2.0 motivációs módszerekkel érdemes ösztönözni. A 2.0 és a 3.0 motivációs technikákat csak akkor lehet eredményesen alkalmazni a civil közszolgálati szervezetekben, ha a juttatások a személy állomány tagjai számára tisztességes megélhetést biztosítanak, illetve a munkáért kapott bér összege megközelíti a versenyszférában hasonló pozícióban szerezhető bérek nagyságát. Ez a PSM szempontjából egy érdekes kutatási terület lehet, mivel a PSM paradigma alapvetően nem foglalkozik a két különböző szféra juttatási rendszereinek az összehasonlításával.

A fentebbi kutatás elméleti módszerekkel vizsgálta a magyar közigazgatáson belüli motivációs rendszerek működését. Gyórfyné Kukoda Andrea<sup>12</sup> (2013) empirikus módszerekkel kutatta a Nemzeti Közszolgálati Egyetem közigazgatási képzéseire felvételiző hallgatók pályaválasztását és szakmai motivációját. A kutatási eredmények szerint a közigazgatási szakma választásának és az NKE közigazgatási képzéseire való felvételizés okai az alábbiak:

1. A hallgatók az NKE közigazgatási képzéseit azért választották, mert a közigazgatási diploma hosszú távú és biztos állásokat tud biztosítani számukra, mivel az államnak a működéséhez szüksége van a közigazgatási szakemberekre.
2. A válaszadók szerint a közigazgatás egyik és talán legfontosabb pozitívuma, hogy kiszámítható életpályát tud biztosítani a jelentkezőknek.
3. A nappali közigazgatási képzésekre való jelentkezést jelentősen inspirálta, ha a jelentkező rokonai közül valaki a közigazgatásban dolgozott.
4. A hallgatók egy része, akik már korábban is dolgoztak a közigazgatásban, a szakmai előrelépés és a pályán való maradás miatt választották az NKE közigazgatási képzéseit.
5. A közigazgatási szakma választásának személyes okai: az elhivatottság, a kötelességtudat, a rendszeret, illetve a haza szolgálata.

---

<sup>12</sup>Gyórfyné Kukoda Andrea PhD az NKE oktatója és kutatója

A fõntebbi kutatást kiegészítve, Boda Boglárka<sup>13</sup> (2016) empirikus módszerekkel vizsgálta a teljesítmény és a motiváció kapcsolatát. A kutató szerint jelenleg a közzszolgálatban és ezzel együtt a közigazgatásban nem terjedt még el a motiváció 3.0 elméleteinek az alkalmazása, aminek jelentős részben szervezeti okai vannak: alacsony fizetés, túlnagy hatalmi távolság a vezetők és a beosztottak között, fölösleges bürokratikus szabályok. A vezetőknek pedig különböző módszerek állnak a rendelkezésükre, amelyekkel a beosztottak belső motivációját tudnák növelni, ehhez azonban elengedhetetlen feltétel a vezetői gondolkodásmód megváltozása. A közigazgatási dolgozók olyan munkakörökben dolgoznak szívesen, melyekben önállóan és fellelősséggel végezhetik el a munkájukat, illetve szakmailag fejlődhhetnek, tanulhatnak. Ebben a helyzetben a vezetők feladatává válik a teljesítménycélok kijelölése és a követelmények meghatározása. A világos teljesítménycélok használhatók motivációs eszközként is. A szakmai kihívások magasabb teljesítményre sarkalják a dolgozókat. Szintén motiváló hatással bír, ha a közigazgatási munkavállaló visszajelzést kap a teljesítményére vonatkozóan. Fontos, hogy a visszajelzés két irányú legyen, azaz a munkavállaló is adhasson visszajelzést. A kölcsönös visszajelzés lehetősége, javítja a szervezeten belüli kommunikációt. A folyamatos visszajelzés a motiváció 3.0 eleméletek egyik fontos pontja. A szervezeti lojalitás növelhető megfelelő munkahelyi feltételek megteremtésével, illetve olyan bánásmód kialakításával, mely elősegíti a bizalom kialakulását, fennmaradását. A kutató külön kiemeli, hogy a motiváció egy készségként is értelmezhető, így tanulhatóvá válik. Az egyén feladata: megtalálja a saját munka motivációját. A vezető feladata: támogassa a beosztottakat a motivációjuk megtalálásában.

A fentebb hivatkozott szerző arra utalt, hogy a közigazgatáson belüli motiváció más elméleti fogalmakkal, pl. szervezeti teljesítmény is kapcsolatba hozható. Úgy vélem ez is egy fontos összekötő pont lehet a magyar közigazgatás-tudományi motiváció kutatások és a PSM között. A szakirodalmi kutatásaim alapján a PSM paradigma is gyakran vizsgálja, hogy a közigazgatási dolgozók motivációja miként függ össze más elméleti fogalmakkal, pl. észlelt teljesítmény, szervezeti elköteleződés, elhivatottság, kommunikáció. (A PSM, a teljesítmény és a szervezeti elköteleződés kapcsolatáról részletesen A PSM kapcsolódási pontjai, a legújabb PSM kutatások című fejezetben írok.) Módszertani szempontból a fő különbségként definiálom, hogy a PSM paradigma gyakran használja a motiváció és más elméleti fogalmak (pl. szervezeti elköteleződés) közötti kapcsolat vizsgálata céljából az útvonal elemzést, illetve a regressziós modelleket (ezekről a statisztikai eljárásokról részletesebben a 2. fejezetben

---

<sup>13</sup>Boda Boglárka az NKE PhD jelöltje.



írok). Ezzel ellentétben a magyar közigazgatás-tudományon belül a kutatások döntő többsége a motiváció és más elméleti fogalmak közötti kapcsolat vizsgálata céljából nem alkalmaz modellező eljárásokat, pl. útvonal elemzést, regressziós modellezést. Ezek az eljárások magas prediktív erővel bírnak, így a magyar közigazgatás-tudomány emberi erőforrás kutatásai során érdemes lenne ezekkel a módszerekkel is megvizsgálni a motivációt.

A fentieket Szakács Édua<sup>14</sup> (2015) elméleti tanulmányában azzal egészíti ki, hogy szétválasztja a motivációt és motiválás fogalmát. A motiváció egy belső energia, hajtóerő, ami arra ösztönöz minket, hogy bizonyos cselekedeteket végrehajtsunk, míg másokat ne tegyünk meg. A motiváció belső pszichés folyamatok eredményeként jön létre. A motiválás az a folyamat, amikor az egyik személy a másikat rá akarja venni valamire és cserébe valamit felkínál (pl. pénz), vagy megvon valamit tőle (pl. fizetéscsökkentés). A munkavállalók szívesebben végzik azokat a munkafolyamatokat, melyekben motiváltak, mint azokat, melyekre motiválják őket. Emiatt, a motiváció erőteljesebb elköteleződést eredményez, mint a motiválás. Úgy vélem, Szakács Édua általi motiváció és motiválás fogalmak megkülönböztetése megfeleltethető a PSM a külső és a belső motivátorok koncepciójának. Az irodalmi kutatásom alapján a két különböző nomenklatura lényegében nem különbözik egymástól, tudományos szempontból nem fedezhető fel jelentős különbség. Szakács Édua (2015) szerint a belsőleg irányított cselekedetekhez tartoznak a biológiai szükségletek kielégítése, pl. létfenntartás, aminek az oka, hogy az emberi szervezet törekszik külső környezethez történő adaptációra, amik az 1.0 motivációs elméletek alapjai. A külső ösztönzés, vagyis a motiválás a büntetés és jutalmazásra épít, ami 2.0 motivációs elméletek alapjai. A kutató szerint a munkavállaló elsősorban azért hajt végre egy feladatot, mert az számára egyfajta belső megelégedettséget okoz (ezek a 3.0 elméletek). Ezt nevezi a kutató a feladat teljesítés iránti belső motivációnak.

Szakács Édua (2015) szerint a közszolgálatban a motivációt a vezetői attitűdök határozzák meg. A kutató szerint hiányzik a vezetőkből annak a fajta bizalomnak a megléte, amelyik az önálló munkavégzéshez és ezzel együtt a belső motiváció feltételeinek a kialakulásához szükségesek. A belső motiváció egyik alapfeltétele az önállóság, ami kevésbé tud érvényesülni a közszolgálaton belül. Ehhez szorosan kapcsolódik: „a munkakörülmények önálló megválasztása is viszonylag távoli célnak tűnik a közszolgálatban, holott más területeken ez a legáltalánosabban alkalmazott módszere az önállóság biztosításának” (Szakács Édua, 2015., p. 170.). A feladat választás önállósága szintén távoli célnak bizonyul,

---

<sup>14</sup>Szakács Édua az NKE PhD jelöltje.

mivel a feladatok strukturálása és az irányítás nem engedi érvényesülni az ehhez szükséges kreatív készségeket és kezdeményezőképeséget. A belső motiváció szintén lényeges feltétele a szakmai igényesség és a vezetői visszajelzés. A közszolgálati munkavállalókban meg van az az igény, hogy szakmai szempontból érdekes, kihívásokkal teli munkát végezzenek, folyamatosan fejlődjenek, de az ehhez kapcsolódó tényleges szervezeti és vezetői támogatás kérdéses. A közszolgálati vezetők csupán 30%-a ad szakmai visszajelzést. Fontos, hogy a teljesítmény értékelések során a visszajelzések megfelelő minőségűek legyenek, azaz a vezetők felkészülten érkezzenek az értékelésre, illetve legyenek nyitottak az értékelt személy belső szempontjaira is, amelyek összefüggnek a belső motivációval. A motiváció szempontjából lényeges szempont, hogy a közigazgatási szervek rendelkeznek-e küldetéstudattal, illetve ezzel kapcsolatban a munkatársak, mennyire elkötelezettek. A kutató szerint a magyar közigazgatási szervek a dolgozók irányába nem megfelelően közvetítik a küldetéstudatot, mivel a dolgozók jelentős része nem ismeri a szervezetének a küldetését, így nem tud azonosulni a szervezet stratégiai céljaival. Ennek, a kutató szerint, az a hatása, hogy a közjő szolgálata, mint alapvető érték, nem tekinthető egy önálló motivátornak. A kutatónak az utóbbi megjegyzéseit alátámasztják a szakirodalmi kutatásaim. A PSM szempontjából egy kritikus tényező az, hogy a közigazgatási dolgozók számára egyértelművé váljon miként járul hozzá munkájuk eredménye a közösség fejlődéséhez, a társadalmi jóllét megteremtéséhez. A legtöbb PSM tanulmány kiemeli, hogy ennek a tudata, egy nagyon erőteljes belső motivátor, ami áttételesen erősítheti a közszolgálat iránti elköteleződést, illetve a szervezet teljesítményét is.

Szakács Édua (2015) szerint jelenleg a magyar közigazgatáson belül a 3.0 motivációs elméletek használata még nem elterjedt. Ennek főként szervezeti okai vannak:

1. A közigazgatási dolgozók az alapfizetésüket méltánytalan módon alacsonynak érzik.
2. A 3.0 motivációs elméletek elterjedését gátolja a közigazgatásra jellemző centralizáltság.
3. Túl nagy a hatalmi távolság a vezetők és a beosztottak között.
4. A közigazgatás egyes területei túlszabályozottak.

A főntebb ismertett kutatások közigazgatáson belüli motivációt vizsgálták. A lentebbi tanulmányba Petró Csilla<sup>15</sup> (2014) a közigazgatáson belüli vezető kiválasztást vizsgálta és megemlítette: a közigazgatásban a kiválasztás eszközeként az önéletrajzot, a

---

<sup>15</sup>Petró Csilla PhD az NKE oktatója és kutatója

motivációs levelet és eseti jelleggel a kompetencia vizsgálatokat alkalmazzák. A felső és a középvezetők kiválasztása esetében elsősorban a hagyományos technikákat, azaz önéletrajzot és motivációs levelet alkalmaznak. A kutató szerint a felsővezetők kiválasztása során nem jellemző az összetettebb kiválasztási technikák, pl. kompetenciamérés alkalmazása. Korábban a KSZK (Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Központ) próbálkozott a közigazgatás kiválasztási rendszerének egységesítésével. Ennek során a vezetői kiválasztás fontos elemévé vált a motiváció és a kompetencia vizsgálat. A szerző szerint ezek a jogosítványok háttérbe kerültek és a helyüket átvette a „rugalmas kiválasztás”. A szerző a rugalmas kiválasztás alatt olyan kiválasztási rendszert ért, mely: nem állít korlátokat a munkáltató jogaival szemben a kiválasztási eljárásában, ezáltal gyorsítja a folyamatot. A rugalmas kiválasztás tényerése a szakmai színvonal csökkenését eredményezte, mivel nem léteznek külön a közigazgatásra verifikált kiválasztási módszerek. A kutató szerint fontos lenne a közzolgálati életpálya modellek (ezzel együtt a közigazgatási életpálya modellek) összehangolása és fejlesztése.

A fentiekkel összefüggésben úgy vélem, hogy a magyar közigazgatás kiválasztási eljárásában fontos lenne, különös tekintettel a vezetők kiválasztásakor, a jelölt motivációját is vizsgálni. Különösen fontos annak a vizsgálata, hogy a jelöltet mennyire motiválja, a közösség szolgálata, a közjó iránti elköteleződés. Érdemes lenne azt is megvizsgálni, hogy a jelentkezőre jellemzők-e, és ha igen, milyen mértékben a PSM faktorok, pl. érdeklődés a közpolitikai döntéshozatal iránt és a közérdek iránti elköteleződés.

Egy másik kutatás azt vizsgálta, hogy a fiatal munkavállalók miért választják a közzolgálati állásokat, mi motiválja a karrier választásukat. Magasvári Adrienn<sup>16</sup> és Szakács Édua (2018) közös angol nyelvű tanulmányukban kérdőíves és interjú módszerrel használtak. A karrier választást leginkább befolyásoló tényezők: a munkahelyi biztonság, érdekes munka, szakmai fejlődés lehetősége. Ezek mellett még a karrier választás fontos tényezői a családi tradíciók (pl. egyik szülő már dolgozott a közzolgálatban) és a korábbi gyakornoki időszakban szerzett munkatapasztalat. A közzolgálaton belül a bűnüldözési hivatásrendet vizsgálva a kutatók megállapították: az NKE-en végzett fiatal munkavállalók erőteljesebben elköteleződtek a közzolgálat iránt, mint, akik más felsőoktatási intézményekben szereztek diplomát. A válaszadók szerint a legfőbb oka a közzolgálatból való kilépésnek, hogy a versenyszféra elszívja a munkaerőt, mivel a közzolgálatban alacsonyabbak a fizetések. Ez különösen igaz azokra, akik az önkormányzati igazgatásban dolgoztak. A túlzott munkaterhelés szintén jelentősen hozzájárult, ahhoz, hogy a

---

<sup>16</sup>Magasvári Adrienn az NKE PhD jelöltje.

munkavállalók elmenjenek a közszolgálatból. A bűnüldözés területén dolgozók szerint a közszolgálat elhagyására ösztönző tényezőnek számít: az elégedetlenség a beosztással, a vezetési stílus, a szervezet sajátos jellemvonásai. A kutatók szerint a közszolgálati dolgozókat leghatékonyabban motiválni az alábbiakkal lehet: munkahelyi biztonság, érdekes feladatok, szakmai fejlődés lehetősége. Kevésbé hatékony tényező: a kiemelkedő fizetés. A közszolgálati dolgozókat a karrier választásuk során a belső elköteleződésük vezette. Viszont eredményeik szerint a társadalmi felelősségvállalás kevésbé fontos faktora a közszolgálati állások kedvező megítélésének.

Úgy vélem, hogy a fenti kutatás bár nem PSM módszertant használ, mégis az eredményei a PSM paradigma szempontjából is számos fontos eredményt tartalmaz, mivel empirikus módszerekkel vizsgálta a belső és a külső motivátorok hatását a karrier választásra. A fentebbi kutatás empirikus eredményekkel alátámasztja azt, hogy a magyar közszolgálati dolgozók motivációjának a fenntartásában a fizetés nagysága nem elsődleges. Részben ezt támasztja alá Horváth Zsuzsannával közösen készített korábbi kutatásunk (Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2018). A kutatást részletesen a PSM és az elhivatottság kapcsolata, valamint a korábbi magyar PSM kutatások eredményei című alfejezetben mutatom be.

Szabó Szilvia (2013) a közszolgálati emberi erőforrás fejlesztést vizsgáló tanulmányában kitér a motivációra is. Disszertáciomban Szabó Szilvia tanulmányának a motivációval kapcsolatos eredményeit mutatom be. A szerző szerint a munkahelyi képzéseknek a célja, hogy segítsék a munkavállalókat abban, hogy minél hatékonyabban tudjanak hozzájárulni a szervezet sikerességéhez, eredményességéhez. A munkahelyi képzések közül a tréningek az önismeretre, a személyiségfejlesztésre, a csapatépítésre, valamint a motivációra építenek. A tréningek eredményeként, mind az egyén, mind a csoport munkahatékonyasága, és kommunikációja fejlődik, aminek a hatására a szervezeti kultúra pozitívan változik. A kutató szerint a közszolgálati dolgozók többsége nem rendelkezik kellő információval a szervezeten belüli képzési lehetőségekről és a képzések tervezéséről, ami csökkenti az egyéni motivációt. Ha a beosztottak személyesen is részt tudnának venni a képzések kiválasztásában, az fokozná a teljesítménymotivációt és erősítené az érdeklődést. A dolgozók motivációját azzal is lehet emelni, ha a beosztottak az őket érintő fejlesztésekről, képzésekről információkat kapnak. Érdemes lenne a közszolgálaton belül az információ átadás hatékonyságát tovább fejleszteni.

Szabó Szilvia és Stréhli-Klotz Georgina<sup>17</sup> (2014) szerint a közszolgálati életpályákat vizsgáló tanulmányukban megjegyzik, hogy az életpályák céljai: az emberi erőforrás megtartása, irányítása, fejlesztése, motiválása, a dolgozók elköteleződésének a növelése. Az emberi erőforrás megtartásában elengedhetetlen, hogy a szervezet információkkal rendelkezzen az új belépők és a régebben már a szervezetben foglalkoztatott személyek motivációjáról, elvárásairól, beállítottságairól. Az emberi erőforrás megtartásának az eszközei az elkötelezettség növelése, valamint a motivációs és a javadalmazási stratégiák applikációi. A közszolgálati életpályáknak nem szabad figyelmen kívül hagyniuk, hogy az egyéneket a különböző életszakaszaikban életerő módon lehet motiválni. A karrier tervezés során fontos a motiváción alapuló törekvések feltárása. Ez összefügg azzal, hogy az individuális karrier célok megvalósítása a munkaerő fő motivátorává vált.

### **1.2.1. ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT A KÖZIGAZGATÁSBAN**

Irodalmi kutatásaim alapján a magyar közigazgatás-tudományi tanulmányok döntő többségében a motivációt nem önálló témakörként vizsgálják, hanem az ösztönzés menedzsment részeként. Ez részben összefügghet azzal, amit Csutorás Ákos Gábor<sup>18</sup> (2016) is megemlíti: „a munkaerő megtartása több HR szakterületet érintő kérdéskör, a stratégiai emberierőforrás-menedzsment ernyője alatt éppúgy összefügg a motivációval, az ösztönzésmenedzsmenttel, mint a munkatársi elégedettség és elkötelezettség témaköreihez, a tehetségmenedzsmenthez, a kompenzáció- és karriermenedzsmenthez, valamint a fluktuációs vizsgálatokhoz kapcsolódó tevékenységekkel” (Csutorás Ákos Gábor, 2016., p. 93.).

Ebben a fejezetben a magyar közigazgatásban alkalmazott ösztönzés menedzsmentet mutatom be.

Hazafi Zoltán<sup>19</sup> és Szakács Gábor (2016) szerint az ösztönzésmenedzsment három szorosan összekapcsolódó fogalomból áll össze:

1. Kompenzáció: anyagi és nem anyagi ellenszolgáltatás azért, hogy a dolgozó elvégezze a munkáját. Ide tartoznak a nem anyagi motivátorok, melyek a belső motiváción keresztül ösztönzik a munkavállalót, pl. szakmai szempontból érdekes feladatok.

---

<sup>17</sup>Stréhli-Klotz Georgina az NKE PhD jelöltje

<sup>18</sup>Csutorás Ákos Gábor az NKE PhD hallgatója

<sup>19</sup>Hazafi Zoltán PhD az NKE Emberi Erőforrás Intézet vezetője

2. Javadalmazás olyan rendszer, mely az anyagi kompenzációs elemekből, pl. fizetés tevődik össze. A javadalmazás a közszolgáltatón belül az állományviszonyokhoz és a bérbesorolásokhoz van kötve, azaz ezen két fő szempont alapján dől el, hogy az adott munkavállaló milyen mértékű anyagi ellenszolgáltatásra jogosult.
3. Ösztönzés és az ösztönzésmenedzsment tágabb értelemben magába foglalja a kompenzációt és a javadalmazást. A közszolgáltatásban a stratégiai alapú emberi erőforrás gazdálkodáson belül ösztönzésmenedzsmentnek nevezik, amikor: a kompenzáció és a javadalmazás teljesítmény alapú. Az ösztönzés menedzsmentnek integrálnia kell a javadalmazást és a kompenzációt, valamint adaptálódnia kell a szervezeti kultúrához, a munkavégzési folyamatokhoz, szupportív szerepet kell betöltenie a szervezeti változások és a fejlesztések során.

Hazafi Zoltán és Szakács Gábor (2016) szerint az ösztönzésmenedzsment elemeit számos szempont szerint lehet csoportosítani, melyek:

1. Anyagi és nem anyagi ösztönzők.
2. Külső és belső motiváción alapuló ösztönzők.
3. Rendszeres kompenzációs elemek, vagy eseti jellegű kompenzációs elemek.
4. Individuális, vagy kollektív ösztönző elemek.
5. Pénzbeli, vagy természetbeni juttatások.

Szerintük a közszolgáltatón belül hangsúly eltolódás figyelhető meg, mivel azok a humán funkciók kerülnek a fókuszba, melyek: „a motivációval, a cím- és előmeneteli rendszer elemeivel, az illetménygazdálkodással, a díjazással, a természetbeni juttatásokkal, a szociális, a jóléti, a segélyezési, a nyugdíjazási, a fejlesztéshez kötődő juttatásokkal stb. foglalkoznak” (Hazafi Zoltán és Szakács Gábor, 2016., p. 146.). A jövőben a közszolgáltatón belül egy rugalmas és komplex ösztönzésmenedzsment rendszer kialakítása szükséges, mivel: jelenleg a közszolgáltatásban a karrier típusú rendszer működik, ami döntő többségében automatizációra épül, de ennek ellenére, van lehetőség az egyéni teljesítmény elismerésére, illetve a magasabb teljesítmény ösztönzésére.

A fentiekhez Petró Csilla és Stréhli-Klotz Georgina (2014) hozzátesszik, hogy a munkavállalói elégedettség szorosan összefügg a szakmai kihívásokat tartalmazó munka végzésével. Emiatt a munkaköri jellemzők és az ösztönzésmenedzsment szorosan összekapcsolódott, vagyis a dolgozókat eredményesen lehet motiválni a munkaköri jellemzőkkel. Az ösztönzésmenedzsment segíti a munkavállalót a minél magasabb teljesítmény elérésében, de nincsen standard rendszer, vagyis minden szervezet esetében

eltérő ösztönző technikák működnek hatékonyan. A szerzők szerint az ösztönzés menedzsment technikák két elv szerint sorolhatók csoportokba.

1. Munkakör alapú rendszer: a betöltött munkakör alapján jutalmaz, emiatt a különböző szervek könnyebben össze tudják hasonlítani az eltérő munkaköröket és az azokhoz tartalmazó kompenzációt. A munkavállaló szempontjából ez egy átlátható rendszert eredményez, melyben kiszámítható a hierarchiában az előrejutás. Ez a rendszer az individuális teljesítményt kevésbé jutalmazza, így az egyént nem motiválja a produktívabb munkavégzésre. A munkakör alapú rendszer az állandó munkakörökkel rendelkező szervezetek esetében hatékony, ahol az alkalmazott technológia is stabil, illetve ritkán változik.
2. Egyén alapú rendszer az egyéni kompetenciákra, tudásra és teljesítményre fókuszál. Fő célja, hogy egyéni teljesítmény növelésén keresztül emelkedjen a szervezet teljesítménye is. Olyan szervezetek esetében érdemes alkalmazni, melyeknek a környezete gyorsan változik, illetve magasan képzett munkavállalókra van szükségük. Ezeknek a szervezeteknek a struktúrája lapos, emiatt az egyén előre jutása nem hierarchikusan értendő, hanem a tudásának a gyarapodásától függ.

Petró Csilla és Stréhli-Klotz Georgina (2014) szerint objektíven a teljesítmény alapú rendszerrel lehet mérni a teljesítmény különbségeket. Ha nincsen nagy különbség a munkavállalók között, akkor az nehezen jeleníthető meg a bérezésben, illetve, ha a bérben nem jelenik meg a teljesítmény különbség, akkor az nem ösztönöz a magasabb teljesítményre. A rendszer, akkor működik hatékonyan, ha a munkavállaló ismeri a számára elérendő célokat. Szem előtt kell tartani, hogy a rendszer alapfeltétele: az értékelést végzők támogató attitűddel rendelkezzenek és szakmailag felkészültek legyenek. A rendszer működésének szükséges feltétele az egyértelmű kommunikáció és az utógondozás.

A lentebbi cikk szerzői azt vizsgálják, hogy a béren kívüli juttatások, hogyan járulhatnak hozzá a dolgozók motivációjának a növeléséhez. (Megjegyzésem: a bér és a béren kívüli juttatások külső motivátorok. Több PSM kutatás is bizonyította, hogy a bérnek nincsen lényeges szerepe a civil közszolgálati dolgozók motivációjában, pl. a korábban már bemutatott Brewer, Coleman, Selden és Facer (2000) kutatása. Viszont ezek a kutatások döntő többségében nem Kelet-Közép-Európát vizsgálták, így az eredményeket érdemes lokális szinten értelmezni.) Krauss Gábor<sup>20</sup> és Petró Csilla (2014/a) szerint a szervezeti célok

---

<sup>20</sup>Krauss Gábor PhD az NKE oktatója -

elérése, csak a megfelelő munkaerő megszerzésével és motiválásával lehetséges, ennek egyik eszköze a versenyképes és stratégiai szempontokat is figyelembe vevő ösztönzés menedzsment. A béren kívüli juttatások növelik a dolgozók szervezeti elköteleződését, kifejezhetik a dolgozók számára a szervezet velük szembeni törődését és ösztönzőleg hatnak, illetve béremelés céljából is alkalmazhatók. A közszolgálatban a béren kívüli juttatásokra azért is esik különösen nagy hangsúly, mivel ez az egyik eszköze lehet a versenyszférával szemben meglévő munkaerőpiaci hátrány csökkentésének. A szerzők szerint hasznos lenne, ha a közszolgálat szervezetei számára készülne egy átlátható juttatási összesítő, aminek az alkalmazásával az egyes szervek tájékozódhatnának a más szerveknél alkalmazott juttatásokról. Az új életpálya modellek megalkotása során figyelembe kell venni azt, hogy az egyes hivatásrendek esetében alkalmazható béren kívüli juttatások rendszerei eltérők lehetnek. Az elmúlt időszakban a béren kívüli juttatások értéke sokat erodálódott, aminek eredményeként a közszolgálat sokat veszíthetett a munkaerőpiaci versenyképességéből.

Az előbb idézett szerzőpáros egy másik cikkben (Krauss Gábor és Petró Csilla, 2014/b) megjegyzik: a közszolgálatra a zárt típusú személyzeti politika a jellemző. A tanulmány szerzői szerint a közszolgálati bérrendszer három elemből tevődik össze, melyek az alábbiak (a lentebbi felsorolásban csak a civil közszolgálati tisztviselőkkel foglalkozok, a hivatásos állomány bérrendszerére külön nem térek ki.):

1. Alapilletmény: a kinevezés során a közigazgatásban dolgozó tisztviselőket két szempont alapján kell besorolni. Ezek a szempontok: az iskolai végzettség és a kormányzati szolgálati jogviszonyban előtöltött idő mennyisége. A közigazgatáson belül az előmenetel és az illetmény besorolás nem a betöltendő munkakörön alapul, hanem a tisztviselő iskolai végzettségén. Ez azt eredményezi: ugyanazt a munkakört be lehet tölteni középfokú végzettséggel (pl. gimnáziumi érettségi) és felsőfokúval is (pl. PhD fokozat), viszont a két tisztviselő bérezése jelentősen eltér.
2. A kiegészítések célja, hogy kifejezze a bérben a közszolgálati szervek között meglévő igazgatási különbségeket. Általában a legmagasabb igazgatású szervek (pl. minisztériumok) és a kiemelt igazgatású szervek esetében az illetménykiegészítés az alapilletmény 50%-a. A legmagasabb igazgatású szervek alatti szinteken az illetménykiegészítések az alapilletmény 10 - 35%-át érik el. A szerzők szerint ez a rendszer arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy a közigazgatási hierarchiában magasabb besorolású szervezeteknél helyezkedjenek el.



3. A pótlékok mértékét mindig az alapilletményhez viszonyítva százalékos arányban határozzák meg. A pótlékokat munkakörönként határozzák meg, viszont mindig függetlenek a besorolástól).

Krauss Gábor és Petró Csilla (2014/b) felhívják a figyelmet a versenyszféra és a közszolgálat bérezésének a különbségére. Általánosságban elmondható, hogy a versenyszférában magasabbak a bérek. Ha közszolgálat nem tud versenyképes fizetést biztosítani, akkor számára a tehetséges munkavállalók megszerzése és megtartása komoly nehézségeket jelenthet. Ennek az eredménye, hogy bizonyos esetekben: a közszolgálati személyi állomány csak kis mértékben tud hozzájárulni a szervezeti célok megvalósításához. A szerzők külön kiemelik, hogy a közigazgatásban nem csak az illetmény és annak emelése lehet motivátor. A kutatóknak a fentebbi megjegyzése különösen fontos, hiszen rávilágít arra, hogy a közigazgatáson belül a külső motivátorokon túl, illetve mellett, érdemes a belső motivátorokat is alkalmazni. Gyakorlatilag, erre épít a PSM paradigma. A közszolgálati tisztviselőket a belső motivátorokat alkalmazva lehet a legeredményesebben ösztönözni.

A fentebbi tanulmányok azt kutatták: a bér és a béren kívüli juttatások, hogyan járultak hozzá köztisztviselők motivációjához. Ezzel ellentétben a következő idézett tanulmányban Gajdushek György<sup>21</sup> (2008) azt vizsgálta meg, hogy az egyéni teljesítmény értékelés hatékonyan tudta-e ösztönözni a magas teljesítményt, illetve motiválta-e a közigazgatási dolgozókat. A kutató eredményei alapján az egyéni teljesítmény értékelés egyes funkcióit (pl. teljesítmény ösztönzés, motiváció) bizonyos esetekben nem tudta ellátni. Ezek azok az esetek, amikor a teljesítmény értékelési eljárás nem a jogszabályok szerint történt, illetve a teljesítmény értékeléshez nem kapcsolódott béreltérítés. A szerző szerint a mindennapi gyakorlat során a vezetők a teljesítmény értékelést, gyakran abból a célból is alkalmazták, hogy egyes köztisztviselők bérét a bértábla alapján megállapítottnál magasabbra emelhessék. E mögött meghúzódhatott a köztisztviselő kiemelkedő teljesítménye, illetve más tényező is, például: a szerző szerint a megkérdezett köztisztviselők egy része úgy gondolta, hogy az egyéni teljesítményértékelést a személyes kapcsolatok megléte pozitív irányba tudta módosítani. (Megjegyzésem: az előbb hivatkozott tanulmány több mint egy évtizede jelent meg, azóta viszont a közigazgatásban jelentős reformok zajlottak le, illetve kidolgozásra kerültek az életpályák. Érdemes lenne megvizsgálni, hogy azóta az egyéni teljesítmény értékelés és a motiváció, valamint az ösztönzés kapcsolata, hogyan változott. Vajon az egyéni teljesítmény értékeléssel kapcsolatos köztisztviselői vélekedés azóta megváltozott-e, illetve az

---

<sup>21</sup>Gajdushek György PhD, az MTA tudományos főmunkatársa, egyetemi tanár.

egyéni teljesítmény értékes, hogyan tudott hozzájárulni a közigazgatásban munkát végzők motivációjához.)

A következő tanulmány szintén a közigazgatáson belül az egyéni teljesítmény értékelést vizsgálta. Hajnal György<sup>22</sup> (2007) az eredmények alapján az alábbi következtetéseket vonta le:

1. A teljesítmény értékeléshez kapcsolódóan az illetmény eltérések nem töltöttek be lényeges funkciókat, mivel: a teljesítmény értékelés során feltárt alacsony szintű dolgozói teljesítmény hatására nem csökkent a köztisztviselők illetménye. A teljesítmény értékelés eredményeként a megítélt jutalmak nem számottevők, mivel az estek döntő többségében nem érik el az illetmény 10%-t.
2. A teljesítmény értékelés során a vezetők értékítéleteire a tényleges munkateljesítmény nem gyakorol elég erős hatást.
3. A választ adó köztisztviselők szerint az egyéni teljesítmény értékelés nem javítja a munkamorált.
4. A központi közigazgatáson belül a minisztériumok esetében a jutalmazások aránya a többi közigazgatási szervvel összehasonlítva kiemelkedően magas volt. A szerző szerint a minisztériumok esetében az illetmény eltérések nem a teljesítmény értékelésből származtatható jutalmazást vagy büntetést szolgálták, hanem a minisztérium, mint munkáltató munkaerő piaci versenyképességének és munkaerő piaci vonzerejének növelését támogatták. (Szerintem ez részben összefügghet Linder Viktória<sup>23</sup> (2014) tanulmányának az eredményével. Eszerint az autonóm szerveknél alkalmazott foglalkoztatási privilégiumok torzítják a közszférán belüli ösztönző rendszer működését. Ennek az oka a kormányzati személyügyi rendszeren belül kivételt képeznek, így magasabb fizetést és vonzóbb juttatásokat tudnak nyújtani a munkavállalóknak, ami a munkaerőpiacon elszívó hatást generál, így más szervekkel összehasonlítva könnyebben tudnak magasan képzett munkaerőt toborozni. A nem autonóm szerveknél dolgozó személyi állomány esetében ez a tény csökkenti a motivációt és az ösztönzés hatékonyságát, valamint megnehezíti a számukra a megfelelő munkaerő megtalálását.)
5. A központi közigazgatás más szervei és az önkormányzatok esetében a jutalmazással kapcsolatos döntéseket leginkább a munkamotiváció erősítése és a szervezeten belül betöltött pozíció (pl. vezető, vagy beosztott) befolyásolta.

---

<sup>22</sup>habil. Hajnal György PhD, az MTA tudományos tanácsadója, egyetemi tanár

<sup>23</sup>Linder Viktória PhD, az NKE oktatója és kutatója

6. Összességében, az eredmények alapján a közigazgatás szerveire a taylori és a weberi bürokratikus szervezeti vonások voltak jellemzők.

Hazafi Zoltán (2017) megjegyzi, hogy többféle képen lehet értelmezni a közigazgatás versenyképességét, illetve nehezen számszerűsíthető a közszolgálati tisztviselők munkája és az ország versenyképessége közötti kapcsolat. E mögött az húzódik meg, hogy a közszolgálat nem a profit növelésre törekszik, hanem a közérdek szolgálatára és a közjó megteremtésére. Ezt figyelembe véve az állam és a közigazgatás feladata a gazdaság versenyképességének a megteremtése és a stabilitásának a fenntartása. Ehhez szükséges, hogy a közigazgatás stabilan tudjon működni, amihez elengedhetetlen a megfelelő humán erőforrás biztosítása és megtartása, ennek egyik kulcs tényezője a jövedelmek versenyképessége. A közszolgálat a versenyszférával szemben egyre inkább alulmarad a munkaerőpiaci versenyben. Az új életpálya modellek és a közszolgálati béremelések ellenére sem tört meg az a tendencia, hogy a közszolgálatban a fizetések elmaradnak a versenyszférától. 1989-hez képest 2016-ban a versenyszférában a reálkeresetek 47 százalékkal, míg a közszférában 28 százalékkal emelkedtek. 2011-ben a két szférában a reálkereseteket összehasonlítva a különbség 23% volt, ami 2016-ra 19 százalékra csökkent. A szerző szerint a keresetek alacsony szintje, a fiatalok és a közép generáció hiánya a közszolgálati (és ezzel együtt a közigazgatási) emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából problémát eredményez, mivel megnehezedik a munkaerő utánpótlása. A közigazgatásnak a munkaerő utánpótlás kapcsán nem mennyiségi, hanem minőségi problémákkal kell szembe néznie. Ennek az oka, hogy a közszolgálat számára a munkaerőpiac kínálat jellegű, azaz a versenyszféra azokat a személyeket, akiket nem alkalmaz, a közszolgálat irányába tereli. Ez felveti azt a kérdést, hogy a beáramló munkaerő szakmailag a megfelelő kompetenciákkal rendelkezik-e és a képességeik hozzárendelhetők-e a szakmai feladatok elvégzéséhez. A fentiekre jelenthet megoldást a stratégiai szemléletű emberi erőforrás gazdálkodás alkalmazása, amivel előre jelezhetővé válik, hogy rövid és középtávon a munkafeladatok elvégzéséhez, milyen kompetenciák lesznek szükségesek.

A fentebb tanulmányhoz kapcsolódva Csutorás Ákos Gábor (2016) az Y generáció ösztönzési lehetőségeit vizsgálta a Központi Statisztikai Hivatalban. A vizsgálatban résztvevő munkavállalók nem kizárólagosan a pénzügyi ösztönzők (pl. alapilletmény) miatt választották munkahelyként a KSH-t, viszont ezek alkalmazásával sikeresebb a hosszú távú megtartásuk. Ugyanakkor az Y generáció tagjai nem várnak hosszú évekig arra, hogy pénzügyileg is elismerjék a teljesítményüket, hanem munkahelyet (és ezzel együtt gyakran szférát is) váltanak. A fentieket figyelembe véve a szerző sürgeti, hogy a fiatal Y generáció tagjai

számára biztosítsanak újfajta juttatásokat és szolgáltatásokat, pl. lakhatási támogatást, nyelvtanulást a munkahelyen. További nem pénzügyi ösztönző lehet az új belépők számára mentor programok indítása, a hivatalon belüli karrier lehetőségek megismertetése. Ehhez elengedhetetlen, hogy a hivatalok megismerjék a saját Y generációs munkavállalóik igényeit, elvárásait, ezért szükséges lenne őket megkérdezni, akár kérdőíves, akár interjú módszerrel.

A fenti szerző egy másik cikkében hangsúlyozza: a közigazgatási szervezetekre még nem jellemző, hogy igyekeznének feltérképezni a különböző generációk munkavégzéshez kötődő eltérő attitűdjeit, lehetséges motivátorait, ösztönzési lehetőségeit (Csutorás Ákos Gábor, 2018). Erre lehet megoldás a közigazgatásban is egyre jobban terjedő stratégiai alapú emberi erőforrás menedzsment. A kutató kérdőíves módszert használva, az Y generáció tagjai és a náluk idősebb generációk munkahelyi elvárásait hasonlította össze. A kutatásainak az eredményei:

1. A 35 éven felüli munkavállalók, vagyis nem az Y generáció tagjai, a munkahelyük legfontosabb pozitív tulajdonságaként a stabilitást választották.
2. A 35 év alatti munkavállalók, vagyis az Y generáció tagjai szerint egy munkahely attól lesz vonzó, ha biztosítható a munka és a magánélet egyensúlya, a munkahely stabil, valamint jó a kapcsolat a munkatársakkal. Ebből az következik, hogy az Y generáció számára a stabilitást kínáló közigazgatási szervek nem elég vonzóak, mivel ők is fontosnak tartják a stabilitást, de nem csak ezt várják el a munkahelytől, hanem a versenyképes fizetést is, aminek a hivatalok nem minden esetben képesek megfelelni.
3. A fentiekkel összefüggően az Y generáció tagjai számára egyik fő szempont a magas fizetés és az egyéb juttatások megléte. Ez a többi generációra nem volt jellemző. Jelen körülmények között, ennek az elvárásnak a magyar közigazgatás intézmények nehezen tudnak megfelelni.
4. Az Y generáció tagjai fontosnak tartják azt, hogy a munkahelyüknek legyen külföldi kapcsolata, illetve legyen lehetőség külföldön munkatapasztalatot szerezni. Az idősebb generációk tagjai esetében a külföldi tapasztalat szerzés egyáltalán nem merül fel, mint igény, viszont fontosnak tartják a vezetővel való jó kapcsolat meglétét.
5. Az Y generáció tagjai rövid távon kisebb arányba tervezik azt, hogy a jelenlegi munkahelyükön maradjanak. Ezzel ellentétében az idősebb dolgozók hosszú távon is a jelenlegi munkahelyükön kívánnak maradni. Középtávon minden generáció

esetében csökken annak a vágya, hogy munkavállalók a jelenlegi munkahelyükön maradjanak, de ez a csökkenés lényegesebb az Y generáció esetében.

6. Az Y generáció tagjainak sokkal nagyobb mobilitási igénye van, mint az idősebb generáció tagjainak. Ez különösen igaz azokra a fiatal munkavállalókra, aki belépésükkor még nem érdeklődtek a versenyszféra iránt, de felmondást követő kilépő interjúk alapján az derült ki, hogy cégek a magasabb fizetéssel képesek voltak elszívni őket.
7. Generációktól függetlenül a leghatékonyabb ösztönzőnek a pénzbeli jutatások bizonyulnak. Ennek megvalósítását az is akadályozza, hogy a közszolgálati illetményalap hosszú évek óta nem növekszik.
8. Az Y generáció tagjai számára a külföldi munkavállalás és a munka melletti tanulmányok támogatása (pl. PhD programokban részvétel) sokkal fontosabb, mint az idősebb generációk számára. Ezeknek a támogatása egy hatékony ösztönző lehet a munkavállalók számára, amelyekkel érdemes lenne élniük a közigazgatási szervezeteknek.

A disszertációmban a közigazgatásra fókuszálok, de néhány tanulmány erejéig kitérek a tágabban vette közszférában alkalmazott motivációs és ösztönző módszerek bemutatására. Gellén Márton<sup>24</sup> (2013) szerint a közszféra heterogén, hiszen „idetartoznak a kormánytisztviselők, köztisztviselők, közalkalmazottak, hivatásos szolgálati jogviszonyban foglalkoztatottak, a munkatörvénykönyv alapján foglalkoztatott, de közszolgálati feladatot ellátó személyek, továbbá az állami vállalati szektorban dolgozók” (Gellén Márton, 2013., p. 36.). A szerző szerint a közalkalmazottak között volt a legalacsonyabb az elégedettség, a motiváció szélsőséges pontok között mozogott. A kormányzati és az önkormányzati hivatalokban dolgozók elégedettsége a közepes érték felé tendált. A szerző szerint az előbb említett hivatalokban a szakmai fejlődés és az előmenetel lehetőségének a megléte, vagy a hiánya jelentősen meghatározta a dolgozók munkához kapcsolódó motivációját. Az állami nagyvállalatok dolgozói elégedettek voltak a munkahelyükkel és a munkakörülményeikkel. A szerző szerint ennek két oka volt: a dolgozóknak speciális juttatásokat biztosítottak, illetve teljesítmény alapú bérezési rendszert működtettek, amit a versenyszektorból vettek át. A közszférában való munkavállalás megítélését a megkérdezett dolgozók így látták:

1. Csökken a presztízse.
2. A presztízcsökkenés oka: az anyagi elismerés hiánya.

---

<sup>24</sup>Gellén Márton PhD, az NKE oktatója és kutatója

3. A hierarchiában nem tartják fontosnak magukat, elsősorban végrehajtóként tekintenek saját magukra.
4. A környezetük negatívan viszonyul a munkájukhoz, a presztízs és az anyagi megbecsülés hiánya miatt.

Gellén Márton (2013) a kutatását kiegészítette egy reprezentatív kérdőíves vizsgálattal is, melybe bevont olyan személyeket, akik nem a közszférában dolgoztak. Az adatok alapján úgy vélte a kutató, hogy a magyar társadalmon belül nem volt vonzó a közszférában való elhelyezkedés, de a lakosság nem szélsőségesen volt elutasító közszférában történő munkavégzéssel szemben. A válaszadók szerint a közszféra fő attribútumai: a közérdek szolgálata, felelősségteljeség, másokért tenni akarás. Ezek az attribútumok a weberi közszolgálati koncepcióhoz állnak közel.

Kiss György (2014) megemlíti: „a munkáltatói és a munkavállalói érdekek közelítésére a napjaink munkajoga a „flexicurity” különféle eszközeihez fordul”. A fogalom arra utal, hogy az állam jogi eszközöket alkalmazva az állampolgárok számára lehetővé teszi a biztonságos munkahelyváltás lehetőségét. Érdeemes lenne annak a vizsgálata, hogy a hazai közszféra személyi állományát érintő jogi szabályozásába a „flexicurity” mely eszközeit és hogyan lehetne beépíteni. Ezt azért tartom különösen fontosnak, mert a közszféra emberi erőforrás gazdálkodásának a megújításához, elengedhetetlen a jogi környezet megváltozása.

## **1.2.2. A KÖZSZOLGÁLATI EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS HATÉKONYSÁGA NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN**

Az InCiSE (International Civil Service Effectiveness Index; magyarul: nemzetközi közigazgatási hatékonysági index) egy olyan mérőeszköz mellyel különböző államok közszolgálati rendszereinek hatékonyságát lehet mérni, és azokat összehasonlítani. Az InCiSE indexet a Blavatnik School of Government (Balti Kormányzati Iskola) kutatói fejlesztették ki, melyet az Egyesült Királyság közszolgálati támogatott. A kutatók az index megbízhatóságát egy pilot kutatásban tesztelték 2017-ben (InCiSE, 2017).

Az InCiSE (2019/a) szerint a hatékony civil közszolgálatnak az alapját a funkció és az attribúció jelenti. A funkció arra világít rá, hogy a civil közszolgálat, milyen feladatokat lát el. Az attribúció pedig arra, hogy a civil közszolgálat a feladatokat milyen módon végzi el. Az

index az alábbi szakterületeken keresztül vizsgálja meg az egyes civil közszolgálati rendszerek funkcióit és azok hatékonyságát:

1. Központi végrehajtási funkciók. A jelentés írói idesorolták a főbb politikai döntések meghozatalát, a fiskális és a pénzügyi menedzsmentet, a krízis és a kockázat menedzsmentet, valamint a rend fenntartását.
2. A missziót támogató funkciók. A jelentés írói idesorolták azokat a funkciókat, melyek szupportot biztosítanak a végrehajtási funkcióknak (pl. a beszerzés, a köztisztviselőknek nyújtott informatikai támogatás és a HR) azért, hogy végrehajtásra kerüljenek a misszióban megfogalmazott célok.
3. A szolgáltatást szállító funkciók. A jelentés írói idesorolták azokat a funkciókat, melyeken keresztül a központi kormányzat közvetlen kapcsolatba kerül az állampolgárokkal, pl. digitális szolgáltatások, a szociális biztonság, valamint az adóztatás.

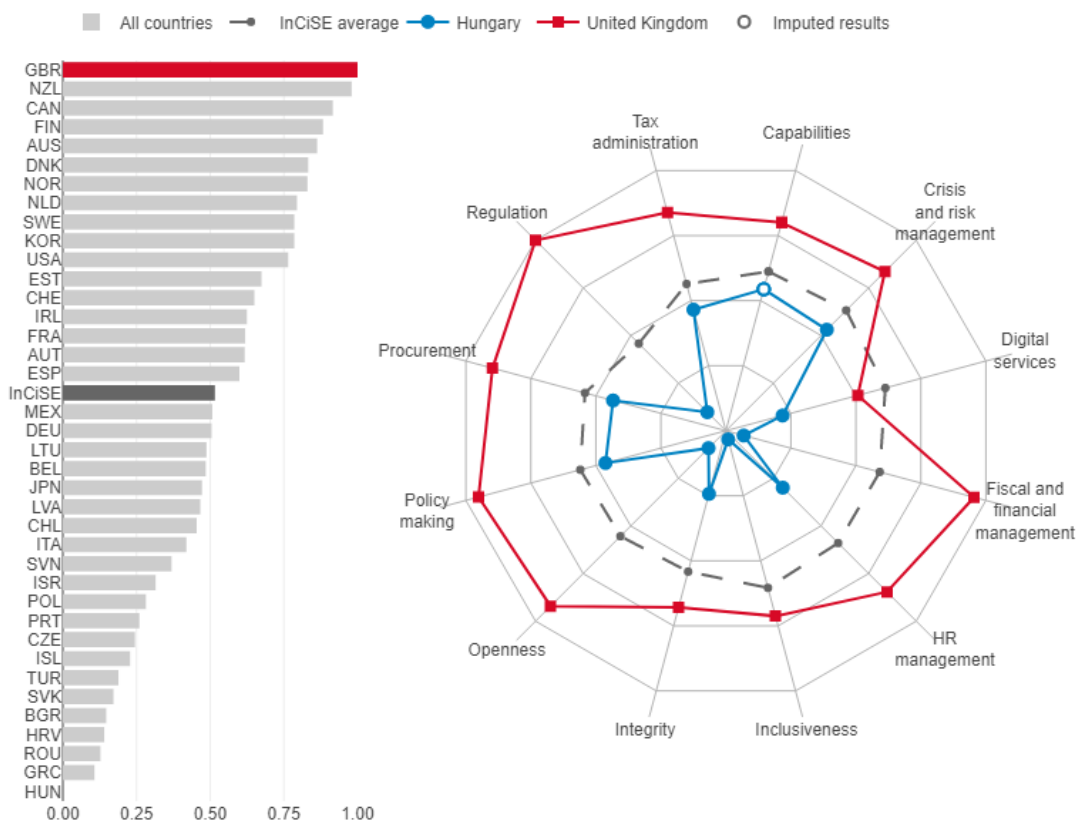
Az InCiSE (2019/a) szerint a különböző államok civil közszolgálatainak vannak speciális vonásai, melyek predesztinálják azok működési hatékonyságát. Ezek a vonások: nyitottság, integritás, befogadás, melyek megléte a hatékonyan működő civil közszolgálatra utalnak. Az attribúcióknak a teljes közszolgálatban jelen kell lenniük. Ezek jelenléte leginkább a központi végrehajtási funkciók tekintetében elvárt.

Az InCiSE (2019/a) kutatásában 38 ország, köztük Magyarország közszolgálati rendszerének a hatékonyságát vizsgálták. A felmérésen hazánk a 38 vizsgált ország közül a 38. helyen végzett. A felmérés szerint a vizsgálatba bevont többi közép-európai ország pl. Bulgária, Románia, Szlovákia, Szlovénia, Csehország közszolgálat is hatékonyabb, mint a hazai közszolgálat. A jelentés szerint e mögött több tényező húzódik meg:

1. A hazai közigazgatásra a politika túl erős monitoring hatással bír.
2. A közbeszerzések transzparenciájának a sérülése.
3. Nem megfelelő fiskális és pénzügyi menedzsment.
4. A többi országgal összehasonlítva a hazai közszolgálat digitális szolgáltatásainak átlag alatti a fejlettsége.

Az eredményeket 4. ábra mutatja. Az ábrán kék folytonos vonal szemlélteti a hazai közszolgálat eredményét, míg a fekete szaggatott az átlag pontszámot mutatja. A piros vonal a legmagasabb pontszámot elérő Nagy-Britanniára utal. Az ábrán jól láthatók a különbségek, melyek az integritás, a fiskális és a pénzügyi menedzsment, valamint a HR menedzsment területén kiugróak.

### InCiSE Index: Hungary and United Kingdom



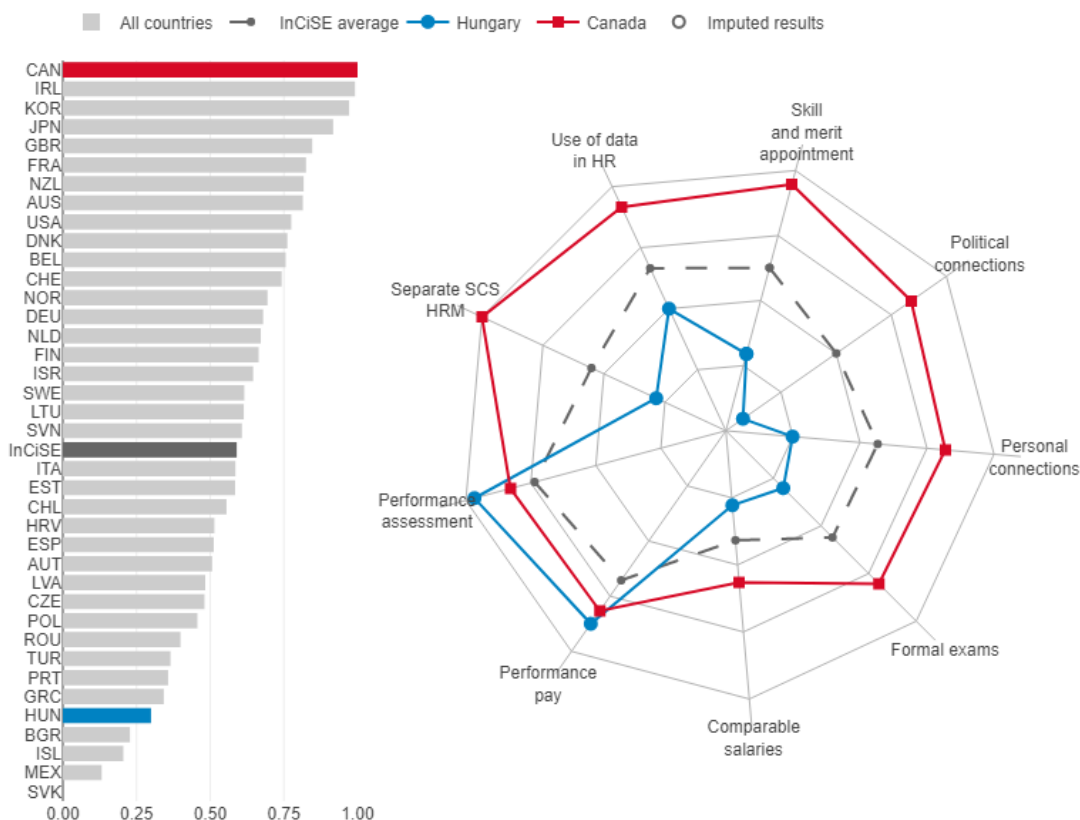
Source: International Civil Service Effectiveness Index (InCiSE) Index 2019

4. ábra: a hazai közszoigálat hatékonysága nemzetközi összehasonlítás alapján. Forrás: InCiSE 2019/b.

Az InCiSE azt is megvizsgálta, hogy a különböző országok közszoigálati emberi erőforrás gazdálkodása, mennyire hatékony (InCiSE 2019/b). A kutatásba bevont 38 állam közül Magyarország alulról az ötödik legalacsonyabb pontszámot érte el. Az eredményeket az 5. ábra szemlélteti. Az ábrán kék folytonos vonal szemlélteti a hazai közszoigálat eredményét, míg a fekete szaggatott az átlag pontszámot mutatja. A piros vonal a legmagasabb pontszámot elérő Kanadára utal. Az ábrán jól láthatók a különbségek, melyek a politikai kapcsolatokra, a versenyképes fizetésre és a személyes kapcsolatokra utalnak.



## HR management: Hungary and Canada



Source: International Civil Service Effectiveness Index (InCiSE) Index 2019

5. ábra: a hazai közszerolat emberi erőforrás gazdálkodásának hatékonysága nemzetközi összehasonlítás alapján. Forrás: InCiSE 2019/b.

Különösen alacsony pontszámot ért el a hazai közszerolat emberi erőforrás menedzsermentje az alábbi faktorokon: a politikai kapcsolatok, a közszerolati felső vezetés HRM-en belüli elkülönítése, a képességek és az érdem alapú kinevezések, az adathasználat a HR tevékenység során. A versenyképes fizetés tekintetében hazánk a vizsgált 38 állam közül a 25. helyet érte el. Magas pontszámot ért el a hazai közszerolati emberi erőforrás gazdálkodás a teljesítmény értékelés faktoron, így a harmadik legmagasabb pontszámot érte el a vizsgált 38 ország közül. Szintén magas pontszámot ért el a magyar közigazgatás a teljesítmény alapú bérezés faktoron.

Az OECD (2012) tanulmánya alapján a hazai közszerolati emberi erőforrás gazdálkodásnak az alábbi területeken kellene javulást elérni:

1. A munkavállalók számára a civil közszolgálat megfelelő karrier lehetőséget biztosítson.
2. A civil közszolgálati tisztviselők számára a közigazgatás élethosszig tartó karrier lehetőséget biztosítson.
3. Tovább kellene egyszerűsíteni az adminisztratív eljárásokat.
4. Az adminisztratív feladatokat felül kellene vizsgálni.
5. A közigazgatási szervek alkalmazzanak feladat alapú megközelítést.
6. Tovább kellene egyszerűsíteni az adminisztratív eljárásokat és szabályokat, azaz deregulációra kellene törekedni.

Az előbb idézet OECD (2012) tanulmány szerint a vizsgálatba bevont többi országgal összehasonlítva a hazai közszolgálatra jellemző legkevésbé a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás. A tanulmány szerint a vezetés nem elszámoltatható, a HR célok nem jelennek meg a teljesítmény értékelés során, illetve a minisztériumokon belüli HR folyamatokat nem értékeli rendszeresen. A tanulmány szerint a hazai közszolgálaton belül HR szempontból a közigazgatási felső vezetés (Senior Civil Servants; továbbiakban: SCS) kiemelt jelentőséggel bír, illetve emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlatot szempontjából szeparálnak tekinthető, viszont a szeparáció jelentősen elmarad az OECD tágállamok átlagától. Erre példa, hogy az SCS számára nincsen külön meghatározott képesség profil. A minisztereknek jelentős a befolyása arra, hogy kiből legyen közigazgatási vezető. A tanulmány szerint a magyar SCS tagjai (pl. államtitkárok) gyakran cserélődnek abban az esetben, ha a kormányon belül változás következik be.

A fentiekhez Hajnal György, Kádár Krisztián<sup>25</sup> és Kovács Éva<sup>26</sup> (2018) EU-s tagállamokat összehasonlító vizsgálatukban hozzátesszik: a magyar közigazgatásra jellemző strukturális és reguláris kihívások a közigazgatási dolgozók körében megnövelik a kiégés valószínűségét, illetve ennek hatására emelkedik a fluktuáció mértéke. Jelentős források állnak rendelkezésre a közigazgatási dolgozók képzésére és fejlesztésére, de ezen források gyakran áldozatává válnak annak, hogy a politikai döntéshozók hirtelen, előre nem tervezve, illetve szakmailag hozzá nem értve hozzák meg a döntéseiket. A kutatók szerint a hazai civil közszolgálat a zárkózottság pontszáma alapján a vizsgált EU országok alsó harmadába tartozik. (Thijs, Hammerschmid és Palaric (2017) szerint a zárkózottság és a nyitottság a közigazgatás kvalitatív dimenziója, ami összefügg a HR tevékenységgel. A nyitott közigazgatásra jellemző, hogy az állásokra olyan személyek is pályázhatnak, akik korábban a

---

<sup>25</sup>Kádár Krisztián PhD, egyetemi oktató

<sup>26</sup>Kovács Éva PhD, az NKE egyetemi oktatója

versenyszférában dolgoztak, azaz a két szféra között áramlik a munkaerő. A zárt közigazgatás esetében a két szféra között nem jellemző a munkaerő áramlása, általában belülről történik a kiválasztás.)

A fenti kutatások alapján a hazai közszolgálat a többi vizsgálatba bevont országgal összehasonlítva nem eléggé hatékonyan működik, ami különösen igaz az emberi erőforrás gazdálkodásra. A disszertáció további részében azzal foglalkozok, hogy a PSM paradigma alkalmazásával, mely változókon keresztül lehetne hatékonyabban motiválni a hazai közszolgálati dolgozókat.

### **1.3. A PSM KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI, A LEGÚJABB PSM KUTATÁSOK**

A szakirodalomban számos közszolgálattal foglalkozó külföldi cikk vizsgálta, hogy a PSM, HR szempontból, mely releváns változókkal kapcsolódhat össze, illetve azokra, milyen hatást gyakorol. Ebben a fejezetben ezeket a tanulmányokat ismertetem. A tanulmányok kiválasztásánál több szempontot vettem figyelembe.

1. Az adott tanulmány minél újabb kutatási eredményeket tartalmazzon, így főként a 2010 után publikált cikkeket idézem.
2. Az adott tanulmány nemzetközileg is elismert folyóiratban jelenjen meg, így főként Q1 és Q2 kategóriájú folyóiratokban megjelent cikket idézek. (A folyóiratok besorolását a Scimago Journal & Country Rank<sup>27</sup> adatbázisban ellenőriztem.)
3. Abban az esetben, ha egy tanulmány egy olyan folyóiratban jelent meg, ami Q3, vagy Q4 besorolású, de az eredmények relevánsak disszertációm szempontjából, akkor azokat is idézem, szem előtt tartva, hogy az adott folyóirat mekkora hangsúlyt fektet a módszertani validitásra.
4. Abban az esetben, ha egy tanulmány egy olyan folyóiratban jelent meg, amit a Scimago Journal és Country Rank adatbázisa nem tartalmaz, azaz nemzetközi szinten kevésbé ismert folyóiratról van szó, de a cikk eredményei relevánsak

---

<sup>27</sup><https://www.scimagojr.com/> letöltve: 2019.06.01.

disszertációm szempontjából, akkor azokat szintén idézem, szem előtt tartva, hogy az adott folyóirat mekkora hangsúlyt fektet a módszertani validitásra.

### **1.3.1. A PSM, A SZERVEZETI ELKÖTELEZŐDÉS, A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG ÉS A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA**

Porter, Steers és Boulian (1974) szerint a szervezeti elköteleződés: az egyének az identifikációs képessége, mellyel a szervezetéhez kötődik. A szakirodalom a szervezeti elköteleződésnek három fajtáját különbözteti meg, melyek: normatív, affektív, folytonos. A normatív szervezeti elköteleződés arra utal, hogy a dolgozó erőteljesen hisz a szervezete céljaiban, értékeiben. Az affektív szervezeti elköteleződés arra utal: a dolgozó hajlandó jelentős erőfeszítést tenni a szervezete érdekében. A folytonos szervezeti elköteleződés arra a vágyra utal, hogy a dolgozó a jövőben is a szervezet tagja maradjon.

Locke (1969) szerint a munkahelyi elégedettség egy pozitív érzelmi állapotra utal, ami abból ered, hogy a munkavállaló szerint a munkahelye pozitívan támogatja a szakmai kiteljesedésében.

Az előbbiekkal összefüggésben Perry, Hondeghem és Wise (2010) megemlíti, hogy a PSM és a teljesítmény kapcsolatára hatással bíró változók hatásmechanizmusait még nem tárták fel egyértelműen. A szerzők szerint az eredeti PSM koncepció csak a közszolgálati dolgozók egyéni teljesítményére fókuszált. (A PSM, az egyéni és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálata módszertani szempontból összetett, hiszen a direkt hatások mellett számos indirekt hatást is figyelembe kell venni.)

Vandenabeele (2009) egyéni szinten vizsgálta a PSM és a teljesítmény kapcsolatát a belga közszolgálat esetében. A kutató a vizsgálatába bevonta a szervezeti elköteleződés és a munkahelyi elégedettség változókat. A vizsgálat során függő változó volt: a saját teljesítmény megítélése. Az eredmények alapján három PSM faktor összefügg a saját teljesítmény megítélésével. A PSM együttérzés faktor nem függ össze a saját teljesítmény megítélésével. Ennek az oka: az együttérzés faktor a PSM fontos egyéni összetevője, ami nem illik bele a professzionális közszolgálati környezetbe, ahol az interperszonális kapcsolatokat könnyen kivételezésként interpretálhatják, ami ellentétes a közszolgálathoz kapcsolódó neutralitással. A PSM és a teljesítmény kapcsolatát képes befolyásolni a munkahelyi elégedettség és a szervezeti elköteleződés két típusa: a normatív és az affektív. Eredményeik alapján a

folytonos szervezeti elköteleződés nem hat a PSM és a teljesítmény kapcsolatára. A szerző a jelenség mögött két tényezőt feltételez:

1. Létezik egy látens koncepció, vagy változó, ami módosítja a PSM közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés faktor hatását az egyéni teljesítményre.
2. A részleges hatások esetében a PSM faktorok számos közvetítő változón keresztül jelentkeznek.

A lentebbi kutatás szintén a PSM és az affektív elköteleződés kapcsolatát vizsgálta az afrikai Egyiptomban (Mostafa, Gould-Williams, Bottomley, 2015). A szerzők azt vizsgálták: a PSM melyik HPHRP (High-Performance Human Resource Practices; magyarul: magas teljesítményű HR gyakorlatok) folyamaton keresztül képes hatni az affektív elköteleződésre és a dolgozók szervezeten belüli viselkedésére. (Az utóbbi fogalom a munkával kapcsolatos olyan viselkedési formákra utal, amelyek nem kötődnek a szervezeten belüli jutalmazási folyamatokhoz, de a szervezet hatékony működéshez járulnak hozzá, ide tartozik az altruista viselkedés. A dolgozók szervezeten belüli viselkedése fontos eleme a szervezet teljesítményének (Organ, 1988, idézi Moorman, 1991, p. 845.)) Eredményeik: a HPHRP folyamatok megítélése pozitívan jár együtt a PSM-el, az affektív elköteleződéssel, a dolgozók szervezeten belüli viselkedésével. Az eredmények alapján a szerzők megfogalmaztak pár ajánlást a közszolgálati HR vezetőknek:

1. A HR vezetőknek törekedniük kell arra, hogy elég erőforrás álljon a HR rendelkezésére, mivel a HPHRP folyamatokba a beruházás, azaz HR folyamatok tökéletesítése pozitívan járt együtt a PSM-el, és a dolgozóktól elvárható eredményekkel (a szerzők az elvárható eredmények alatt az alábbiakat értik: munkahelyi elégedettség, szervezeti elköteleződés).
2. A HR tevékenységek fejlesztése nem csak pénzügyi forrásokat igényel a szervezettől (pl. tréning program ára), hanem munkaerő befektetést is (pl. a munkaerő átképzése, a megfelelően képzett munkaerő megtalálása és előléptetése). Ezek a beruházások hozzá tudtak járulni a közszolgálati dolgozók hosszú távú elköteleződéshez a közszolgálati szervek irányába.
3. A szervezeten belüli kommunikációnak külön ki kell emelni, hogy a beosztottak munkája társadalmi szempontból mennyire hasznos és a munkájuk a társadalmat szolgálja.
4. A dolgozók képzése során nem kizárólagosan a munkakörhöz kötődő kompetenciák fejlesztésére kell törekedni, hanem azokat a kompetenciákat is fejlesszék, melyek az általuk kiválasztott karrierúthoz szükségesek.

5. További eredményük, hogy a kommunikáció és a szervezeten belüli képzések az affektív elköteleződés, valamint a dolgozók szervezeten belüli viselkedésének fontos tényezői, de a PSM-re nincsen hatásuk.

A fentiekhez Paarlberg és Lavigna (2010) hozzáteszi: a PSM-el kapcsolatos kutatások elmozdultak, korábban azt vizsgálták, hogy a közszolgálati dolgozókat mi és hogyan motiválja. Az újabb kutatások azt vizsgálják, miként befolyásolja a PSM a teljesítményt. Elméleti tanulmányukban azzal foglalkoznak: a PSM kutatások eredményeit a közszolgálati vezetők hogyan tudják alkalmazni a gyakorlatban, a mindennapi munkavégzés során, illetve ezeket az eredményeket, miként lehet beépíteni a különböző HR folyamatokba. A toborzás és a kiválasztás területén azokat a személyeket érdemes kiválasztani, akik elkötelezettek a közösség szolgálata iránt. Ehhez szükséges: a jelöltek azt érzékeljék, hogy a munkafeladatok fontosak és a munkakörnyezet megengedi számukra, hogy a saját motivációjuk alapján dolgozhassanak. A jelölt kiválasztását követően a közszolgálati szocializációnak is fontos a szerepe, mivel ennek során tanulja meg az új belépő a közszolgálat értékeit, pl. szolgálat iránti elköteleződés, illetve, mely viselkedési formák az elfogadottak. Az új belépő szintén a szocializáción keresztül tanulhatja meg, hogyan járul hozzá a szervezet a közszolgálat céljainak az eléréséhez. Azok a személyek, akik azért léptek be a közszolgálatba, hogy a közösséget szolgálják, frusztráltakká válnak, ha ezt a szervezeti szabályok alkalmazásával akarják kikényszeríteni belőlük. A fentiek miatt a közszolgálaton belül a PSM hatékony menedzselése a korábbi, főként HR menedzsment módszerek megváltoztatását igényli.

Giauque, Anderfuhren-Biget és Varone (2013) a svájci közszolgálat esetében vizsgálta a teljesítmény és a PSM kapcsolatát HR szempontból. A kérdőíves kutatásban (n=859) személy vett részt. A kutatók az alábbi függő változókat vizsgálták: a PSM és a közszolgálati szervezet észlelt hatékonysága. A független változónak az alábbi HR folyamatokat tekintették: a méltányosság (ez alatt a szerzők az egyenlő bánásmódot értették), munkakör gazdagítás (ez egy HR eljárás, ennek során a vezetés a beosztottakat tudja motiválni azzal, hogy a különböző munkakörökhöz jelentősen eltérő feladatokat rendelnek hozzá és a személyi állományt ezek között az eltérő munkakörök között rotálják), egyéni értékelés, szakmai fejlődés. Eredményeik alapján: a közszolgálati HR folyamatok részeként alkalmazott belső motivációra épülő ösztönző módszerek jelentősen megnövelték a közszolgálati dolgozóknak a PSM-jét. A közszolgálati HR folyamatok részeként alkalmazott belső motivációra épülő ösztönző módszerek hozzájárultak ahhoz, hogy a közszolgálati dolgozók hatékonyabbnak látták a saját szervezetüket. A PSM-nek direkt, de gyenge hatása volt a szervezeti elköteleződésre. A PSM és a közszolgálati szervezet észlelt hatékonysága változók pozitívan

korreláltak a méltányosság, a munkakör gazdagítás, az egyéni értékelés és a szakmai fejlődés változókkal. A szerzők szerint a fentebbi HR folyamatok pozitívan járultak hozzá a PSM-hez, illetve hozzájárultak ahhoz, hogy a közszolgálati dolgozóknál egy pozitív kép alakult ki a közszolgálat teljesítményére vonatkozóan. Az eredményekből a szerzők azt a következtetést vonták le, hogy a legtöbb külső motivátor a közszolgálat esetében nem járult hozzá PSM-hez, illetve nem befolyásolta az észlelt szervezeti teljesítményt. A PSM-re negatív hatással volt a teljesítmény alapú bérezés. Jelenleg a közszolgálati HR menedzsmenten belül egy tendenciává vált a teljesítmény alapú bérezés bevezetése, ami viszont nem növelte a dolgozók PSM-jét és a szervezet teljesítményét.

A fentebb hivatkozott szerzők egy másik kutatásuk során azt vizsgálták, hogy a PSM faktorok, hogyan befolyásolják a közszférán belüli pályaválasztást. Anderfuhren-Biget, Varone és Giaque (2014) kérdőíves kutatásában olasz nyelvű kantonokban dolgozó közszolgálati tisztviselő (n=5894) vett részt. A szerzők szerint azok a személyek, akik a PSM-hez köthető értékekkel rendelkeznek, azok a közszolgálaton belül olyan állásokat keresnek, melyek összeegyeztethetők a saját értékekkel, motivációjukkal. A svájci közszolgálatban nem létezik karrier rendszer, ezért a közszolgálati tisztviselők a munkakeresés során nyitott pozíciókra pályáznak, ami a pályázó és a szervezet közötti értékegyezésre épül. A közszolgálati tisztviselők azonosulása a közpolitikával pozitívan hat a munkájuk minőségére. Ebből fakadóan a közjó megteremtése a jól megtervezett közpolitikán keresztül valósítható meg.

Im, Campbell és Jeong (2016) koreai kutatók szerint a magas PSM-el jellemezhető személyek elkötelezettek a közösség szolgálata iránt. Az alacsony PSM-el jellemezhető személyek kevésbé járulnak hozzá közszolgálati szervek sikerességéhez. A szerzők szerint a szervezeti teljesítmény megítélése képes előre jelezni a szervezeti elköteleződés szintjét. Ebből következik: a dolgozók annál inkább motiváltak arra, hogy szolgálják a saját szervezetüket, minél inkább tudatában vannak annak, hogy a szervezetük, milyen pozitív hatással bír a környezetükre. A szerzők szerint azok a fórumok, ahol megvitatják a szervezet sikerességét, megnöveli a dolgozók elköteleződését a szervezetük irányába. Másik lényeges eredményük, hogy a PSM és az elköteleződés közötti kapcsolatra szignifikánsan hat a transzformációs vezetés. Ennek az eredménynek a szerzők szerint az alábbi lehet a magyarázata: a magas PSM-el jellemezhető személyek olyan értékekkel és célokkal bírnak, amelyeket a közszolgálati intézmények is követnek. A transzformációs vezetés a magas PSM-el jellemezhető személyekben magas szintű elköteleződést vált ki. (Megjegyzésem: ennek a háttérben feltételezhetőleg az áll, hogy a transzformációs vezetés azokat az értékeket erősíti

meg, melyek a magas PSM-el jellemezhető személyeket a közösség szolgálatára ösztönzik.) További eredményük szerint: a PSM és az innováció iránti hajlandóság kapcsolata nem befolyásolja a szervezeti elköteleződést. Az innováció iránti hajlandóság szignifikánsan összefügg a szervezeti elköteleződéssel anélkül, hogy erre a kapcsolatra a PSM hatna. Összességében, a közszolgálati szervezetek jellemzői közül, amelyek a szervezet alapvető értékeire (azaz milyen értékeket, attitűdöket képvisel a szervezet) reflektálnak, azok képesek befolyásolni a PSM és a szervezeti elköteleződés kapcsolatát. A szerzők szerint, ha az innováció nem a szervezet központi értékeire irányul, hanem a szervezeti folyamatokra, akkor az nem képes hatni a PSM és az elköteleződés kapcsolatára.

Az előbb idézett koreai kutatók egy másik tanulmányukban az CO-OCB (Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior; magyarul változás orientált szervezeti elköteleződéssel kapcsolatos viselkedés), a PSM és a felmondási szándék közötti kapcsolatot vizsgálták (Campbell és Im, 2016). A kutatók szerint a szervezeten belüli viselkedés olyan munkavállalói cselekedet, mely indirekt módon segíti a szervezetet, pl. a szervezeten belüli informális normák betartása. A CO-OCB a dolgozó egyéni viselkedésére utal, aminek a célja a szervezet működésének a javítása azáltal, hogy azonosítja a nem hatékony és a diszfunkcionális szervezeti folyamatokat. A kutatásba 16 minisztériumból (n=480) személyt vontak be. Eredményeik alapján: a CO-OCB mediáló hatással bírt a PSM és a felmondási szándék közötti kapcsolatra, ami a belsőleg motivált személyek esetében erősítette a szervezetük iránti elköteleződést. A szerzők szerint az eredményeik érvényességét rontotta, hogy a résztvevők a koreai minisztériumoknál dolgoztak, így ezen a mintán kapott eredmények nem biztos, hogy érvényesek más koreai közszolgálati szervek vonatkozásában. A koreai közszolgálati szervek szervezeti kultúrája eltér a nyugati országok közszolgálati szerveinek a szervezeti kultúrájától, ezért az eredményeket a Kelet Ázsiai kulturális kontextust figyelembe véve kell értelmezni.

Egy másik Távol-Keleti kutatás során Potipiroon és Ford (2017) tájféldi mintán vizsgálta a PSM és a szervezeti elköteleződés kapcsolatát. Eredményeik alapján a kapcsolat erőssége azon múlt, hogy a dolgozó a munkáját mennyire tartotta érdekesnek és élvezetesnek. Magas belső motiváció esetében a PSM pozitívan járt együtt a szervezeti elköteleződéssel. Alacsony belső motiváció esetében a főttebbi kapcsolat negatívvá vált. Ebből következett: a munkahelyi környezet képes volt elősegíteni és gátolni is az egyén altruista szükségleteit. Az alacsony belső motiváció csökkenthette az altruista cselekedetek megjelenésének a valószínűségét. Az alacsony belső motiváció szintén csökkenthette a dolgozók azonosulását a szervezet céljaival és missziójával. A PSM abban az esetben volt a legnagyobb pozitív



hatással a szervezeti elköteleződésre, amikor ehhez magas belső motiváció és etikus vezetés társult. Amikor a belső motiváció és az etikus vezetés szintje alacsony volt, akkor a PSM pozitív hatással nem bírt az elköteleződésre. Amikor az etikus vezetési stílus szintje alacsony volt, akkor a PSM nem ösztönözte a beosztottakat arra, hogy elkötelezettek legyenek a szervezetük iránt.

Egy másik Távol-Keleti kutatás során Hidayati és Sunaryo (2019) az indonéz közszolgálatot vizsgálták. A kutatásban (n=51) közszolgálati tisztviselő vett részt, akik a Malang településen a bevándorlási hivatalban dolgoztak. Eredményeik szerint pozitív korreláció volt található a PSM, a munkahelyi elégedettség, a szervezeti elköteleződés és a munkahelyi teljesítmény között. A PSM és a munkahelyi teljesítmény kapcsolatára mediáló hatással bírt a munkahelyi elégedettség. A PSM jelentős hatást gyakorolt a munkahelyi elégedettség szintjére, ami jelentősen meghatározta a munkahelyi teljesítményt. Ennek megfelelően a stratégiai HR tervezés alapvető feleadata a közszolgálati tisztviselők munkahelyi elégedettségének a fenntartása és növelése.

Liu és Tang (2011) kínai vizsgálatában (n=172) személy vett részt. Eredményeik szerint a magas PSM szinttel jellemezhető személyek elégedettebbek voltak a munkájukkal, mint az alacsony PSM szinttel jellemezhetőek. A magas jövedelmet biztosító állások betöltése iránti vágygal rendelkező személyeknek magasabb volt a PSM szintje és elégedettebbek voltak a munkájukkal, azoknál, akik nem rendelkeztek ilyen vágygal. A szerzők szerint a fenti eredményeknek az az oka, hogy a magas PSM szinttel jellemezhető személyek értékrendszere közelebb állt a közszolgálati értékekhez. A szerzők szerint, a legtöbb országban a közszolgálati dolgozók kevesebbet keresnek, mint a versenyszférában munkát vállalók. Ezt kompenzálja a közszolgálati dolgozók magas önbecsülése, ami a magas státuszból, a munkakörből és a tiszteletből táplálkozik. A szerzők szerint a kínai közszolgálati tisztviselők számára a közösség szolgálata kielégíti az élet céljukat. Ennek háttérében meghúzódik a kínai közigazgatás archaikus múltja (több mint 2500 évre vissza lehet vezetni) és a konfucianizmus ideológiai rendszere. A kínai társadalom döntő többsége szerint a közszolgálati tisztviselők magas kompenzációban részesülnek, emiatt sok munkavállaló dolgozna szívesen az ottani közszolgálatban. A közszolgálati tisztviselők számos hatásnak vannak kitéve, melyek az etikus és a nem etikus viselkedés irányába ösztönzik őket. A szerzők szerint a kínai társadalomban egyfajta normaként gondolnak arra, hogy a közszolgálati tisztviselők nem megfelelő színvonalon végzik munkájukat. Ezt a fajta viselkedést a legtöbb személy könnyen átalakítja maga számára racionálissá és nem törődik azzal, hogy az alacsony színvonalú munkavégzést is az adófizetők pénzéből finanszírozzák.

Egy másik kínai kutatás során McCarthy, Wei, Homberg és Tabvuma (2019) kérdőíves vizsgálatába közszerelőket (n=220) és a versenyszférában dolgozó munkavállalókat vont be (n=230). A kutatás célja a PSM négy faktoros összetételének a tesztelése. Az eredmények szerint kínai mintán szektortól függetlenül a négy PSM faktor közül csak három mutatható ki. Az együttérés PSM faktor nem volt mérhető. A korábbi kutatások alapján a kutatók azt feltételezték, hogy a PSM szintje a közszerelőket esetében magasabb, mint a versenyszférában munkát vállalók esetében. Eredményeik szerint a közszerelőket csupán a közpolitika iránti érdeklődés faktoron érték el magasabb pontszámot, mint a versenyszférában dolgozó szakemberek. Ez az eredmény a kínai társadalom sajátos kulturális és történelmi fejlődésével függ össze. A jelenlegi kínai közszerelőket a kínai kommunista párt alapította a korábbi konfucionista értékekre (pl. önzetlenség, tisztesség) támaszkodva. A korrupció erősen megfertőzte a kínai civil közszerelőket, ami nem elég hatékonyan működik, illetve tekintély elvű szervezeti kultúra jellemző rá. Ennek következtében sokan nem azért mennek a közszerelőketbe dolgozni, hogy a társadalmat szolgálják, hanem azért helyezkednek el ott, mert a közszerelőket státuszt és munkahelyi biztonságot nyújt számukra. Ennek következtében az önfeláldozás és a közérdek iránti elköteleződés PSM faktorokon nincs szignifikáns különbség a két szféra tekintetében. További eredményük: a PSM-nek szignifikáns hatása van a teljesítményre, de ez a hatás szektor független, ami a kínai társadalom sajátos, a nyugati kultúrájú országokétól eltérő kulturális fejlődésére vezethető vissza. Ennek az oka, hogy a konfucionista értékek nemcsak a közszerelőketi szervek működésben meghatározók, hanem jelentős hatással bírnak a versenyszektoron belüli cégek szervezeti kultúrájára is.

Egy másik összehasonlító kutatás azt vizsgálta meg, hogy a konfucionista értékek hogyan befolyásolják a kínai és a koreai közszerelőket belüli a PSM-t. Lee, Kim, Park és Robertson (2019) kérdőíves kutatásában (n=1215) koreai és (n=552) kínai közszerelőketi tisztviselő vett részt. A tanulmány szerzői bevonták a társadalmi tőke fogalmát. A társadalmi tőke az alábbi értékek fontosságára utal: közösségi háló; reciprocitás, mint norma a társadalomban; kölcsönös segítségnyújtás, szavahihetőség. A kutatók a tanulmányukban a PSM két változatát különböztették meg:

1. Politikai döntéshozatalra alapuló motiváció, ami a PSM racionális dimenziójára utal.
2. Társadalmi motiváció, ami a PSM affektív és norma alapú dimenzióira utal.

Eredményeik szerint mindkét országban a társadalmi tőke pozitívan járt együtt a kreativitással és a szervezeti innovációval. További eredményük, hogy a társadalmi motiváció

pozitívan járt együtt a társadalmi tőkével. Mindkét ország esetében a társadalmi motiváció erősebb kapcsolatban állt a társadalmi tőkével, mint politikai döntéshozatalra alapuló motiváció. Eredményeik szerint a hierarchikus kultúra negatívan jár együtt a politikai döntéshozatalra alapuló motivációval, illetve a hierarchikus kultúra negatívan hatással bír a társadalmi tőkére, ami összességében negatívan hat a szervezeti innovációra. A koreai minta esetében a hierarchikus kultúra akadályozta a szervezeti innovációt, azáltal, hogy csökkentette a politikai döntéshozatalra alapuló motivációt, valamint negatívan hatott a társadalmi tőkére. A kínai minta esetében a hierarchikus kultúra pozitívan járt együtt a politikai döntéshozatalra alapuló motivációval. Ennek ellenére a politikai döntéshozatalra alapuló motiváció negatívan járt együtt a társadalmi tőkével. A kutatók szerint ennek az oka: az alacsony beosztású kínai hivatalnokok a sajátos társadalmi és politikai kondíciók miatt nem vesznek részt a döntések meghozatalában, annak ellenére, hogy magas politikai döntéshozatalra alapuló motivációval rendelkeznek.

Kim (2018) a társadalmi tőke egyik speciális változatát a szervezeti társadalmi tőkét és annak a PSM-el való kapcsolatát vizsgálta. A szervezeti társadalmi tőke egy erőforrás, ami a szervezeten belüli szociális kapcsolatokra vezethető vissza. Az online kérdőíves kutatásban koreai közalkalmazottak vettek részt, akik a közszféra különböző területein (pl. központi közigazgatás, oktatás, egészségügy) dolgoztak. A kutató (n=1107) személy választáta be a statisztikai elemzésbe. Eredményeik szerint a közösségi értékek iránti elköteleződés és a közszolgálat iránti vonzódás pozitívan járt együtt a tudás megosztással. Ebből következik, hogy azok a közszolgálati dolgozók, akik a közérdek és a közösségi értékek szerint cselekedtek, nagyobb valószínűséggel vettek részt a tudás megosztásában. A szerző szerint emögött a közalkalmazottaknak az a feltételezése áll, hogy a tudásmegosztás hozzájárul a közösségi értékekhez, illetve közérdekhez, ami a társadalomra is pozitív hatással bír. A PSM önfeláldozás és együttérzés faktorja nem állt kapcsolatban a tudás megosztással. A szerző ennek a pontos okát nem tudta azonosítani, szerinte ennek hátterében olyan szervezeti változók hatásai álltak, melyeket nem vizsgált ebben a tanulmányban.

Chen és Hsieh (2015) szintén a tudás megosztás és a PSM kapcsolatát vizsgálta Távol-Keleti mintán. A kutatók a vizsgálatba Taipei város önkormányzatában dolgozó civil közszolgálati középvezetőket vontak be. A kutatásban (n=514) személy vett részt. A regresszió elemzés szerint az együttérzés PSM faktor bír a legerősebb hatással a tudás megosztásra, míg a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés PSM faktor a leggyengébb hatással bírta a tudás megosztásra. A közérdek iránti elköteleződés és az önfeláldozás PSM faktor közepesen erős hatással bírta a tudás megosztásra. A szerzők szerint a közszolgálaton

belül a tudás megosztásban alapvető a szerepe a PSM-nek. A fentiek alapján a közszolgálati vezetőknek a magas PSM szint fenntartása érdekében az alábbiakat kellene tenniük:

1. A kiválasztás során az alacsony PSM szinttel rendelkező személyeket nem szabadna tovább engedni a kiválasztási eljárásban.
2. Mentor programokkal növelni a PSM-t.
3. Megvizsgálni, hogy nem helyeznek-e túlzottan nagy hangsúlyt külső motivátorokra, pl. teljesítmény alapú bérezésre.

A következő fülöp-szigeteki kutatás során Salde és Gempes (2018) azt kutatta vajon a PSM-nek van-e a mediáló hatása az OCB és a szervezeti elköteleződés kapcsolatára. (OCB az Organizational Citizenship Behavior kifejezés rövidítése; magyar fordítása: szervezeti elköteleződéssel kapcsolatos viselkedés. Olyan viselkedési formákra utal, amikor a munkavállaló olyan feladatot végez el, ami nem tartozik a kötelező feladatai közé, viszont ezzel segíti a szervezetet a céljainak az elérésében.) A kutatásában (n=600) személy vet részt, akik öt különböző város önkormányzataiban dolgoztak. Az eredményeik szerint a vizsgálati mintában résztvevő önkormányzati dolgozók PSM szintje magasnak tekinthető, szignifikáns a korreláció a PSM, az OCB és a szervezeti elköteleződés között. A mediációs elemzés alapján a PSM nem bír mediáló hatással, azaz a PSM nem képes az előbb említett két változó közötti kapcsolatot megmagyarázni. A szerzők további eredménye: a magas PSM szint együtt jár a magas OCB-vel és a magas szervezeti elköteleződéssel. Ennek megfelelően a közszolgálati vezetőknek arra kell törekedniük, hogy igyekezzenek motiválni a dolgozókat, mivel ez magával hozza az OCB és a szervezeti elköteleződés javulását. Ehhez kapcsolódóan az önkormányzati HR vezetőknek fel kellene mérniük a dolgozók igényeit. A materiális és nem anyagi juttatások hatékonyan tudják növelni a motivációt és a szervezeti elköteleződést is.

A fentebbi Távol-Keleti kutatásoktól eltérően a lentebbi amerikai tanulmányban a szerző egy modellt alkotott, mellyel a PSM, a célok egyértelműsége és kétfajta munkavállalói viselkedési forma közötti kapcsolatot vizsgálta (Caillier, 2016). A kétfajta munkavállalói viselkedési forma közül az egyik a szervezeti elköteleződés volt, a másik az extra szerepből fakadó viselkedés (ez arra utal, hogy munkavállaló olyan munkát is elvégez, melyet a munkaköri leírása nem tartalmaz, de az pozitív hatással bír a szervezet működésére). A vizsgálati személyek az amerikai önkormányzati igazgatásban, a tagállamok közigazgatási hivatalaiban és a szövetségi közigazgatásban dolgoztak. Eredményei alapján a célok egyértelműsége pozitívan korrelált a PSM-el. Értelmezése szerint az egyértelmű célok segítik a közszolgálati dolgozókat abban, hogy megértsék a munkájuk miként járul hozzá a társadalmi jólléthez. Másik eredményük szerint a célok egyértelműsége pozitívan korrelált a

szervezeti elköteleződéssel és az extra szerepből fakadó viselkedéssel. A célok egyértelműsége pozitív hatást gyakorolt a szervezeti elköteleződésre, mivel csökkentette a munkavállalókat ért stressz negatív hatásait. A PSM mediációs hatással bírt a célok egyértelműsége, a szervezeti elköteleződés és az extra szerepből fakadó viselkedés változók közötti kapcsolatra. Az előbbiek alapján a célok egyértelműsége fokozza az altruizmust, ami a közszolgálati szervek segítő jellegéből fakad és növeli a szervezetek iránti elköteleződést. A közszolgálaton belül egyértelmű munkavállalói szerepek hatására a munkavállalók több időt tudnak szánni a munkavégzésre, ami a saját értékeikkel is egyezik.

Breaugh, Ritz és Alfes (2017) a munkahelyi elégedettség, a PSM és az SDT kapcsolatát vizsgálta két svájci közszolgálati szervezetben. Ez a két szerv: a svájci adóhivatal, és egy svájci büntetés végrehajtással foglalkozó szerv. A kérdőíves kutatás eredményei, és a tanulmány konklúziói az alábbiak:

1. A PSM és az SDT is hatással bírt a munkahelyi elégedettségre. Az SDT és a munkahelyi elégedettség kapcsolatára interakciós hatással bírt a PSM.
2. A fentiek alapján a közszolgálati szervezeteknek érdemes biztosítani a lehetőséget, hogy a munkavállalók autonóm módon végezhessék el a feladataikat. Olyan munkavállalókat ajánlott alkalmazni, akik rendelkeznek a munkavégzéshez szükséges kompetenciákkal, valamint hasznos számukra visszajelzést adni.
3. A PSM a munkahelyi elégedettség forrása, így elengedhetetlen az alkalmazottak közszolgálat iránti motivációjának az erősítése, mivel ezzel növelhető a munkahelyi elégedettségük, ennek egyik eszköze lehet: a kommunikáció során a szervezet munkájának és fontosságának a hangsúlyozása. Ennek az az előnye, hogy a magas PSM szinttel jellemezhető személyek motiváltak is maradnak a közösség szolgálata iránt, illetve a közszolgálatba belépő esetlegesen alacsony PSM szinttel jellemezhető munkavállalók motivációja megemelkedik.

A következő tanulmány azt vizsgálta, hogy az SDT által leírt motiváció típusokkal vajon meg lehet-e magyarázni, hogy a közszolgálati tisztviselők miért választják a közszolgálatot. Chen, Chen, Xu, (2018) kérdőíves vizsgálatukba tajvani (n=1980) közszolgálati tisztviselőt vont be. A kutatók a válaszokat CFA módszerrel (confirmative factor analysis; ellenőrző faktor elemzés, a módszert részletesebben a módszerek alfejezetben mutatom be) elemezték és az alábbi faktorokat kapták:

1. Belső szabályozás, amivel a kutatók a belső motivációt mérték.

2. Identifikált szabályozás, arra utal, hogy a személyek azért fogadnak el bizonyos szabályokat, mert azok összeegyeztethetők a saját értékeikkel, illetve ezeket a szabályokat hasznosnak találják.
3. Instrumentális szabályozás arra utal, hogy az SDT megkülönbözteti a motiváció autonóm és kontrollált elemeit. Egyes elemek egy időben lehetnek autonómok és kontrolláltak. Pl. határozott idejű munkaszerződés elfogadása autonómnak tekinthető, mert a dolgozó saját maga fogadta el, ezáltal új fajta munkatapasztalatot gyűjthet, kompetenciái fejlődhetnek. Ugyanakkor a határozott idejű szerződés elfogadásában külső körülmények is szerepet játszhatnak, pl. a munkavállaló nem kapott határozatlan idejű állásajánlatot.
4. Introjektált szabályozás arra utal: a személy azért tesz meg valamit, hogy ezzel elkerülje a szorongást, vagy a szégyenérzetet. Pl. a karrierválasztásnál a munkavállaló azért választja ez egyik szektort, mert a szülei ezt várják el tőle.
5. Külső szabályozás, ami a külső motivációra utal.

Összességében a szerzők, egy olyan SDT elméleten alapuló mérőeszközt fejlesztettek ki, mellyel megbízhatóan mérhető a közszolgálati tisztviselők motivációja. A kutatók kiemelik: mérőeszközük a kelet-ázsiai populációra validált, érdemes lenne a megbízhatóságát eltérő kultúrájú országokban is tesztelni, pl. angolszász kultúrájú országokban.

Egy másik tajvani kutatás során Hsieh (2018) kormánytisztviselők esetében vizsgálta, hogy a munkahelyi elégedettségre, hogyan hat a PSM és annak a vágya, hogy a közszolgálati tisztviselő jelentős bevétellel rendelkezzen (továbbiakban: pénz szeretete). A PSM és a pénz szeretete negatívan járt együtt. A PSM a munkahelyi elégedettséggel pozitívan járt együtt abban az esetben, ha a pénz szeretete alacsony szintű volt. A pénz szeretete negatív interakciós hatással bírt a PSM és a munkahelyi elégedettség kapcsolatára, vagyis a magas PSM szint és az erőteljes pénz szeretet, együtt csökkenteni tudták a munkahelyi elégedettséget. Az erőteljes pénz szeretet esetén kicsi a valószínűsége annak, hogy a PSM és a munkahelyi elégedettség közötti kapcsolat pozitív marad. Az előbbieken alapján a szerző úgy véli, hogy a PSM és a pénz szeretete, két egymással ellentétes motivációs erő. Ennek megfelelően, ha a közszolgálaton belül az anyagi elismerés nem kötődik a közszolgálat teljesítményéhez, akkor a teljesítmény alapú bérezés több kárt okoz, mint hasznot, mivel rontja a PSM-t.

A következő kutatás Európa mediterrán régiójában található máltai közszolgálati dolgozók esetében vizsgálta meg a PSM és a szervezeti változók közötti kapcsolatot. Camilleri (2007) szerint a PSM-re a legjelentősebb hatást a szervezeti változók gyakorolják.

A PSM pozitív hatással bír a munkahelyi viselkedésre (pl. munkahelyi elégedettség, munkahelyi teljesítmény). Emiatt érdemes a közszolgálati vezetőknek a közszolgálati tisztviselők PSM szintjének az emelésére törekedniük. A szervezeten belüli konfliktusok és a szervezeten belüli nem egyértelmű célok negatívan hatnak a PSM szintjére. A vezető és a beosztott közötti kapcsolat indirekt hatással bír a PSM-re. Emiatt a szerző szerint a közszolgálati vezetőknek érdemes bevonni a beosztottakat a döntéshozatalba. A szerző azt ajánlja a vezetőknek, hogy a beosztottak számára hozzanak egyértelmű szabályokat és eljárás rendet, valamint a teljesítmény értékelés során rendszeresen adjanak visszajelzést. A szerző további eredménye: a PSM-re a közszolgálati szervezetre jellemző ügyfél orientáltság bír jelentős hatással. A PSM együttérzés faktorát leszámítva, a maradék három faktorra az alábbi változók bírnak még jelentős hatással: vállalkozói szellem, autonómia, produktivitás. Ennek megfelelően a vezetőknek azt kellene érzékeltetniük a dolgozókkal, hogy maximálisan megbíznak bennük, illetve az ügyfél orientáltságot kell képviselniük. A szerző szerint, fontos: a vezetők olyan vezetői stílust alkalmazzanak, melyek támogatják a dolgozókat a kreatív munkavégzésben.

Egy másik európai összehasonlító kutatás a mediterrán Görögországot és a Benelux országokhoz tartozó Belgiumot vizsgálta. Sahinidis, Tsakni, és Kallivokas (2019) kutatásában három vizsgálati mintát használt. Az első vizsgálati mintában egy görög egyetemen közigazgatást tanuló hallgatók vettek részt. A második vizsgálati mintában szintén görög egyetemen közgazdaságtant tanuló hallgatók, a harmadik vizsgálati mintában egy belga egyetemen közgazdaságtant tanuló hallgatók vettek részt. Az eredményeik alapján a két görög minta között jelentős a különbség a PSM szintjét tekintve. A belga és a görög közgazdaságtant tanuló hallgatók PSM szintje jelentősen alacsonyabb, mint a görög közigazgatást tanuló hallgatók PSM szintje. A civil közszolgálati HR vezetők számára egyre jelentősebb kihívást jelent a magasan képzett munkaerő bevonása és hosszú távú megtartása, mivel a magasan képzett munkaerőből jelentős a hiány, illetve a magasan képzett munkaerő munkaerő-piaci szempontból nagyon mobillá vált Görögországban a gazdasági válságot követően. A közigazgatási HR vezetők számára különösen fontos: a magas PSM szinttel jellemezhető személyek értékei közelebb állnak a közszolgálati szervezetek értékeihez, mint a versenyszektor cégjeinek az értékeihez, ennek következtében tovább is maradnak az adott közszolgálati szervnél. Ennek megfelelően fontos lenne, hogy a közszolgálati HR vezetők az új belépők számára megtanítsák a közszolgálat értékeit, illetve átadják a PSM főüzenetét, vagyis a közösség szolgálatát.

Asseburg és Homberg (2018) német mintán tesztelte a PSM közszolgálati szektor specifikus hatását. A kutatók megjegyzik, hogy a német civil közszolgálatra a hagyományos weberi jellemvonások a jellemzők. A szakirodalmi betekintésük alapján a közigazgatás-tudományi kutatók egyetértenek abban, hogy a PSM a szektor választásnak egyik jelentős befolyásoló tényezője. Az empirikus adatok kiértékeléséhez a kutatók hatásmagyság vizsgálatot használtak. (A hatásmagyság vizsgálat egy statisztikai eljárás, melyet részletesen a második fejezetben mutatok be.) A szektor választásnak a PSM a legerősebb prediktor változója, jelentősebb a hatása, mint a szervezeti értékeknek, pl. a munkaadó iránti szociális elköteleződés, a munkáltatóra jellemző ökológiai szempontból tudatos magatartás. A külső motivátoroknak és a karrier lehetőségeknek vagy nincsen hatásuk a szektor preferenciára, vagy ha van hatásuk rá, akkor az eltűnik, amint az elemzésbe bevonják a PSM-t.

A fentebbi európai és nyugati tanulmányokkal ellentétben Tuan (2019) a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodás rugalmasságát, a PSM és a munkakör újra értelmezése változókat vizsgálta vietnami mintán. (A munkakör újra értelmezése angolul: job crafting, arra utal, hogy a dolgozók alulról jövő kezdeményezés hatására átértelmezik a saját munkakörüket, esetlegesen új feladatokat is rendelnek hozzá, míg másokat elhagynak.) Eredményeik alapján a PSM moderáló hatással bír a HR tevékenységek rugalmasságára és a munkakör újra értelmezése kapcsolatára. A vezetés a rugalmas HR menedzsmentet, arra használja, hogy a dolgozók közötti tudásmegosztást fokozza. A szerző szerint a dolgozók közszolgálati motivációja is a tudásmegosztást tudja támogatni. A tanulmány írója megjegyzi, hogy a vietnámi társadalom kollektivista, aminek a következménye: a közszolgálati dolgozók erőteljesen motiváltak a szervezet, valamint a közösség szolgálata iránt, illetve fogékonyak a rugalmas HR tevékenységekre. Ennek az eredménye egy interaktív hatása a rugalmas HR tevékenység és a PSM között.

A fentieket érdemes kiegészíteni Bakker (2015) tanulmányában megfogalmazott konklúziókkal. A kutató a PSM és a JD-R (Job Demands–Resources; magyarul: munkahelyi igények - erőforrások) elmélet kapcsolatát vizsgálta. A JD-R egy szervezet elmélet, ami a munkahelyi stressz kutatásokból nőtt ki. Az elmélet szerint minden egyes munkahely működése leírható a munkahelyi igények és a munkahelyi erőforrások változókkal. A munkahelyi igények a munka kontextusára utalnak, beleértve a munkahelyi feladatok komplexitását, a munkahelyi nyomást, valamint munkahelyi szerepek potenciális kétértelműségét. A munkahelyi erőforrás a munkavégzésnek arra kontextusára utal, ami segít a munkavállalóknak megbirkózni a munkahelyi kihívásokkal, kielégíti a munkavállalók pszichológiai igényeit, és támogatja őket a szervezeti célok elérésében. A szerző szerint a



közszolgálati tisztviselőkre magas motiváció jellemző, amikor elkezdik a szakmai pályafutásukat. A későbbiek során a PSM determinisztikus hatást gyakorol a közszolgálati tisztviselők napi munkavégzésére. A magas PSM szint segít a mindennapi munkahelyi igények kielégítésében. Ha a munkahelyi igények tartósan nem kerülnek kielégítésre, az megnöveli a dolgozók munkahelyi stressz szintjét, és gyengíti a PSM szintjüket. A szerző szerint nem elégséges, ha a közigazgatási szervezetek magas PSM szinttel jellemezhető személyeket vesznek fel, hanem a civil közszolgálati dolgozók napi jóllétét HR eszközökkel javasolt ellenőrizni. A szerző szerint ezzel a módszerrel a dolgozók könnyebben meg tudják tanulni, hogyan lehet eredményesen szabályozni a saját motivációjukat. Ezzel egy időben a HR vezetőknek napi szinten kellene ellenőrizni a szervezeten belüli munkahelyi igények és erőforrások szintjét.

Boyd, Nowell, Yang és Hano (2018) azt vizsgálták, hogy a PSM, a közösség iránt vállalt felelősség, és a közösséghez tartozás érzete változók tekinthetők-e az elköteleződés prediktor változóiként. A kutatók a vizsgálatba bevonták még a munkahelyi elégedettség és az OCB változókat. Fontos megjegyezni, hogy a kutatók nem egy közszolgálati szervnél vizsgálták az előbb említett változók hatását, hanem a közszférához tartozó egészségügyi szervezetekben dolgozó szakembereket vontak be a vizsgálatba. Ezek az intézmények az USA keleti partján találhatóak. Az eredményeik szerint a közösség iránt vállalt felelősség a dolgozók elkötelezettsége változó prediktor változójának volt tekinthető. A közösség iránt vállalt felelősség változó prediktív hatása erősebb volt, mint a PSM-é és a közösséghez tartozás érzete változóé. A közösséghez tartozás érzete változó a dolgozók jóllét érzetének egyik prediktív faktorának bizonyult. A közösséghez tartozás érzete változó prediktív hatása erősebb volt, mint a PSM és a közösség iránt vállalt felelősség változóké.

Egy másik kutatás a proszociális motiváció hatását vizsgálta. Van der Voet és Steijn (2019) szerint a közigazgatás-tudományi kutatások jelentős hányada a kizárólag a PSM-re fókuszál és a kutatók kisebb hangsúlyt helyeznek a proszociális motivációra, illetve az altruizmusra. Más tudományterületek (pl. a vezetéstudomány) a PSM mellett jelentős hangsúlyt helyeznek a proszociális motiváció és az altruizmus kutatására. A proszociális viselkedés, olyan magatartás formákra utal, melyek a csoportot és annak a tagjait segítik, pl. együttműködés, védelem, erőforrások megosztása. A szerzők szakirodalmi kutatása alapján a PSM a proszociális motiváció egyik specifikus formájának tekinthető. A szerzők egy kérdőíves, longitudinális vizsgálatot hajtottak végre. Az első adatfelvételt 2014-ben, a másodikra 2015-ben, a harmadikra 2017-ben került sor. A kutatásba a holland

gyermekvédelemben dolgozó szakembereket vontak be. A kutatók a statisztikai elemzésbe (n=885) személy választát elemezték. Eredményeik szerint:

1. A szervezetek a munkahelyek jellemvonásain keresztül tudják növelni a proszociális motivációt. A munkahelyi jellemvonások a szervezeten belüli emberi kapcsolatokra, illetve a munka észlelt hatására utalnak.
2. Másik eredményük: a PSM stabil jellemvonásnak tekinthető, a vizsgálati ideje alatt nem változott. Ha a PSM szintjében változást találtak a kutatók, akkor az együtt járt a munkahelyi jellemvonások változásával is.
3. A proszociális motiváció megváltozása együtt járt azzal, hogy a szakembereknek a munkahelyükön megváltoztak az emberi kapcsolataik, (pl. másfajta kommunikációs stílust vettek fel). A proszociális motiváció megváltozásával annak az érzete is megváltozott, hogy a munkájuk a mások életére pozitív hatással bírt és ezzel növelték az állampolgárok jóllétét.

A PSM és a teljesítmény kapcsolatát vizsgáló kutatásokkal szemben Christensen, Paarlberg és Perry (2017) kritikaként jegyzik meg, hogy nem mutatták be a közszolgálati vezetők számára hogyan lehet a gyakorlati HR tevékenységbe átültetni az eredményeiket és ezzel növelni mind a teljesítményt, mind a PSM szintjét. A szerzők az elméleti tanulmányukban három pontot azonosítottak, melyek segítségével a közszolgálati intézmények a PSM kutatások eredményeit a HR folyamataikba be tudnák építeni. Ezek a pontok:

1. A PSM-nek lehetnek pozitív mellett negatív hatásai is. (A PSM negatív hatásait és ezzel kapcsolatos kritikáit az 1.4. Fejezetben mutatom be.) Ennek ellenére a kutatóknak a PSM pozitív hatásaira kellene fókuszálniuk, illetve ezeket a kutatásokat ki kellene terjeszteni, pl. új változók bevonásával.
2. A PSM kutatók a saját eredményeik bemutatása során a gyakorlati felhasználhatóságot indirekt módon mutatják be. Elsősorban arra törekednek, hogy bemutassák eredményeik direkt módon miként kapcsolódnak a szakirodalomban korábban feltárt eredményekhez. A jövőben a kutatásoknak direkt módon arra kellene fókuszálniuk, hogy a közszolgálati menedzsment hogyan tudja a gyakorlatban is felhasználni a szerzők által bemutatott eredményeket.
3. A PSM kutatóinak és a gyakorlati szakembereknek együtt kellene dolgozniuk. A gyakorlati szakembereknek ki kellene próbálni a PSM-el kapcsolatos eredményeket a kiválasztás, a vezetés és a jutalmazás során. A kutatóknak a saját

erőforrásaikat felhasználva olyan kutatásokat kellene folytatni, melyekkel eredményesen lehetne megoldani a gyakorlati problémákat.

### **1.3.2. A PSM, A SZERVEZETI ÉS A SZOCIÁLIS IDENTITÁS**

Az előző alfejezetben idézett tanulmányok a PSM és a munkahelyi teljesítmény kapcsolatának a vizsgálata során nem kutatták a szervezeti identitás mediáló hatását. Miao, Eva, Newman és Schwarz (2019) vizsgálati mintájába a kínai Sanghajban és két szomszédos tartományában dolgozó kormányzati tisztviselőket vontak be. A korábbi eredményeket megerősítve a PSM pozitívan korrelál a munkahelyi teljesítménnyel. Az eredmények szerint a szervezeti identitás az a változó, amivel meg lehet magyarázni a magas PSM és a munkahelyi teljesítmény közötti kapcsolatot. Ennek az oka: a szervezeti identitás az a tényező, amelyen keresztül a munkavállaló azonosul a szervezet céljaival, valamint a szervezeti identitáson keresztül válik motiválttá, hogy a szervezet által kitűzött célokat elérje, ezért dolgozzon. Ha a közszolgálati szervezetek növelni akarják a munkahelyi teljesítményt, akkor olyan munkahelyi környezetet érdemes teremteniük, mely elősegíti a szervezeti identifikációt. A szervezeti identifikáció kifejlődését a közszolgálati szervek azzal tudják segíteni, ha hangsúlyozzák: a közszolgálati szervek és versenyszférában működő cégek közötti szervezeti különbségeket. Azok a személyek, akik látják a közszolgálati munkavégzés presztízsét, illetve az ezzel együtt járó társadalmi státuszt, könnyebben azonosulnak a közszolgálati szervekkel. A szerzők azt javasolják, hogy a közszolgálat sajátos értékeinek megtartása érdekében a kiválasztás során a magas PSM szinttel jellemezhető személyek kerüljenek kiválasztásra, mert a magas PSM-el jellemezhető személyek nagyobb valószínűséggel azonosulnak a közszolgálati szervekkel, aminek hatására megemelkedik a munkahelyi teljesítmény.

Shim és Faerman (2015) egy másik távol keleti országban Dél-Koreában kutatta a PSM, a szervezeti identitás és az OCB kapcsolatát. A kutatásban önkormányzati dolgozók vettek részt, összesen (n=452) személy. A kutatók a vizsgálatba az alábbi változókat vonták be: PSM, szervezeti identitás, szubjektív OCB normák, a munka feladatok egymásrautaltsága, disztribúciós igazságosság, munkahelyi elégedettség, procedurális igazságosság. A kutatók szerint az OCB-hez normák kapcsolódnak. Ezek a normák a szervezetek hosszú távú jövője, a túlélése szempontjából fontosak. Ezek a normák határozzák meg a dolgozók munkahelyi viselkedését. Ezek közé tartoznak a szubjektív normák. A szubjektív norma

annak az észlelése, mely személy viselkedése egyezik meg a szervezet tagjai által elvárt viselkedéssel. A munka feladatok egymásra utaltsága arra utal, hogy a munkát végző személy a feladatok megoldása során, miként kapcsolódik más személyekhez, pl. ügyfelekhez, kollégákhoz, ami hatással van a proszociális viselkedésére. A disztribucionális igazságosság arra utal: a munkavállalók kiegyensúlyozottnak érzik a szervezet teljesítményéhez való hozzájárulást és a kompenzáció mértékét. A procedurális igazságosság arra utal: a munkavállalók méltányosnak találják-e a szervezeti folyamatokat. Az eredmények alapján a PSM, a szubjektív OCB normák és a szervezeti identitás korrelál az OCB-vel. A procedurális igazságosság és a munka feladatok egymásra utaltsága szignifikáns kapcsolatban állnak a OCB-vel. A szerzők szerint, a fentiek alapján a közszolgálati vezetők a beosztottak OCB viselkedését két módon tudják ösztönözni:

1. A csoportnormák fejlesztésével, illetve olyan munka környezet megteremtésével, mely az OCB-t elősegíti.
2. A munkakörök átalakításával, oly módon, hogy azokra a feladatok erőteljesebb egymásra utaltsága legyen jellemző.

A fentebb idézett két tanulmány távolkeleti országokban vizsgálta a PSM és a szervezeti identitás kapcsolatát. A lentebbi tanulmány az európai Ausztriában elemezte a PSM és a szociális identitás kapcsolatát. Meyer, Egger-Peitler, Hollerer és Hammerschmid (2014) a kérdőíves vizsgálatában Bécsben dolgozó közszolgálati dolgozók vettek részt. A kutatók a tanulmányban (n=271) személy választ elemezték ki. A vizsgálat vezetői egy saját kérdőíves módszert fejlesztettek ki a szociális identitás mérésére. A kérdőívben voltak nyílt és zárt kérdések is. A nyílt kérdésekre a vizsgálati személyeknek saját szavaikkal kellett válaszolniuk. A kutatók a nyílt kérdésekre adott válaszok alapján vontak le következtetéseiket a válaszadó szociális identitására vonatkozóan. Ezek alapján a kutatók a vizsgálati személyeket négy csoportba sorolták:

1. Köztisztviselők: ebbe a csoportba azokat a személyeket sorolták a kutatók, akik kizárólagosan olyan kifejezéseket használtak, amelyek az állam bürokratikus működésére vonatkoztak.
2. Közszolgálati vezetők: ebbe a csoportba azokat a személyeket sorolták a kutatók, akik kizárólagosan olyan kifejezéseket használtak, amelyek a vezetői tevékenységekre, illetve vezetői szerepre vonatkoztak.
3. Hibrid: ebbe a csoportba azokat a személyeket sorolták a kutatók, akik a fentebb említett mind két csoportra jellemző kifejezéseket használtak.

4. Rejtett: ebbe a csoportba azokat a személyeket sorolták a kutatók, akik a fentebb említett kategóriákba nem voltak besorolhatók.

A regresszió elemzés során kapott eredmények alapján a szerzők az alábbi következtetéseket vonták le:

1. A vizsgálatban a köztisztviselői csoportba sorolt személyek szociális identitása a wéberi bürokratikus közszolgálati értékeken alapul.
2. A szociális identitásban megjelenő vezetői értékek pozitívan hatottak a PSM szintjére, ami megkérdőjelezte azt a feltételezést, hogy a PSM valóban a közszolgálati ethosz egyik megjelenési formája az európai közszolgálati intézmények esetében.
3. Az együttérzés és a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés PSM faktorok nem tartoztak hozzá a közszolgálati dolgozók identitásához.

Egy másik európai kutatás egy holland közigazgatási szervezetnél vizsgálta a szakmai identitás és a PSM hatását a szakmai döntéshozatalra. Schott, Kleef, és Steen (2018) kérdőíves kutatásában (n=258) személy vett részt. A kutatás során a vizsgálati személyeknek két szituációs helyzetben kellett részt venniük és az előre megadott válaszok közül azt kiválasztani, amelyik az adott helyzetben szerintük a legjobb megoldás. A szituációban a kutatók érdek konfliktusokat vázoltak fel három értékkör között, melyek a következők voltak: közegészségügy, a társadalom gazdasági érdeke, állategészségügy. Eredményeik alapján a PSM nem bírt moderáló hatással a szakmai identitás és döntéshozatal kapcsolatára a dilemma szituációk során. Emiatt a szerzők szerint nem elég azt tudni, hogy a közszolgálati motiváció, milyen erővel bír a dilemma helyzetekben, ha azt is tudni szeretnék, vajon a közszolgálati dolgozók az adott helyzetben, hogyan fognak viselkedni. (Ezzel a szerzők rávilágítanak arra, hogy még meg kellene vizsgálni: a PSM milyen egyéb változókon keresztül képes hatni a közszolgálati dolgozók döntéshozatalára egy dilemmás szituációban, pl. egy morálisan nehezen megítélhető helyzetben.) A kutatók arra is felhívják figyelmet, hogy a PSM mérésére használt eszközök, pl. kérdőívek a közszolgálat egészére nézve nem tekinthetők univerzálisnak, azaz a különböző közszolgálati szakterületeken dolgozó személyek motivációját nem lehet ugyanazzal a mérőeszközzel eredményesen vizsgálni.

Ritz és Brewer (2013) svájci mintán azt vizsgálták meg, hogyan hat a PSM-re a különböző etnikumokhoz kapcsolódó szociális identitás. A kérdőíves kutatásába német, francia és olasz anyanyelvű svájci közszolgálati dolgozók vettek részt. Eredményeik szerint a PSM-re jelentős hatással bír a szociális identitás. A német anyanyelvű svájci közszolgálati dolgozók, valamint a német nyelvű kantonokban munkát vállaló közszolgálati tisztviselők

PSM szintje szignifikánsan magasabb volt, mint a francia anyanyelvű svájci közszolgálati dolgozók, valamint a francia nyelvű kantonokban munkát vállaló közszolgálati tisztviselők PSM szintje. A szerzők szerint ennek az az oka, hogy a francia anyanyelvű svájciak a kormányzati tevékenységet és az adminisztratív munkát másként ítélik meg, mint a német anyanyelvű svájciak. A fentiek alapján a PSM-et jelentősen befolyásolja az országokon belüli helyi kultúra is. Ennek megfelelően az európai PSM kutatóknak a mérési eszközök fejlesztése során be kellene építeni az európai és ezzel együtt a lokális közszolgálatra jellemző értékeket, pl. egyenlő elbírálás, semlegesség. Ezek mellett azt is vizsgálni kellene, hogy a PSM-nek, melyek azok a komponensei, amelyek általánosak, és melyek azok, amelyek erőteljesen kultúra függők. A PSM affektív komponensei (az önfeláldozás és az együttérzés) negatívan jártak együtt azzal, ha a vizsgálati személy a francia nyelvű régióhoz tartozott.

A lentebbi tanulmány a fentiekkel ellentétben nem a civil közszolgálatban vizsgálta a PSM és az identitás kapcsolatát, hanem rendvédelemben dolgozók vettek részt a kutatásban. Neumann (2019) online kérdőíves svájci kutatásában (n=192) személy vett részt. A kutatási kérdés az volt, hogy a reciprocitással kapcsolatos normák befolyásolják-e az egyének PSM szintjét. A kutató a vizsgálatában megkülönböztette a pozitív és a negatív reciprocitással kapcsolatos normákat. Az előbbi fogalom arra utal, hogy a segítségben részesülő személy ezt a későbbiek során viszonozza, azaz elvárt társadalmi norma szerint viselkedik. Az utóbbi fogalom arra utal, hogy az egyén a negatív bánásmóddal szemben lép fel. Eredményei szerint a reciprocitással kapcsolatos normák nem állnak kapcsolatban a PSM-el. A kutató csak részben tudta igazolni azt a hipotézisét, hogy a pozitív reciprocitással kapcsolatos normák és a szociális identitás pozitívan jár együtt a PSM-el, mivel interakciós hatás nem volt kimutatható közpolitikai döntéshozatal iránti elköteleződés PSM faktor esetében. Interakciós hatás volt kimutatható a közérdek iránti elköteleződés, az önfeláldozás és az együttérzés PSM faktorok között. A szerző szerint a szociális identitás az előfeltétele annak, hogy a pozitív reciprocitással kapcsolatos normák pozitívan hassanak a PSM fentebb említett dimenzióira. A kutató további eredménye, hogy szociális identitás szükséges ahhoz, hogy a negatív reciprocitással kapcsolatos normák negatívan hassanak a közérdek iránti elköteleződés PSM faktorra. Összességében a PSM affektív és norma alapú dimenzióira visszavezethető faktorok jobban meg tudják magyarázni a reciprocitást, mit a PSM racionális dimenziójára visszavezethető faktorok.

### 1.3.3. A PSM ÉS A VEZETÉS KAPCSOLATA

Ebben az alfejezetben olyan kutatásokat mutatok be, melyek azt vizsgálják, hogy a PSM a különböző vezetési stílusokkal milyen módon függ össze. A magyar szakirodalomban Nemes Ferenc<sup>28</sup> és Szlávicz Ágnes<sup>29</sup> (2011) új terminus technicusként a transzformációs vezetést átalakító vezetésként értelmezte. A szerzők elkülönítik a transzformációs vezetéstől az üzletkötő (transactional) vezetési stílust. Ezt a vezetési stílust gyakorló vezető a beosztottjait a munkában elért eredmények alapján jutalmazza, ami a teljesítmény alapú bérezésben manifesztálódik.

Caillier (2014) szerint a transzformációs vezetés négy dimenzióból áll össze:

1. Az átalakító vezető a beosztottak számára képes kollektív víziót mutatni, aminek az eredményeként a beosztottak bizalmat és tiszteletet tanúsítanak a vezető iránt.
2. A vezető magas elvárásokat fogalmaz meg a beosztottakkal szemben, ami inspirálóan hat, mivel ez a beosztottak számára szakmai kihívásokat és felelősséget jelent.
3. A vezető különös figyelmet fordít a dolgozók speciális igényeire, ezért mentori feladatokat is elvégez.
4. Intellektuálisan is képesek a beosztottakat ösztönözni.

Szerinte az átalakító vezetés arra törekszik, hogy inspirálja a beosztottakat, ami kedvezően hat a szervezeti célok megvalósulására. Az átalakító vezetés az inspiráció során az önérdek érvényesítés emelésére koncentrál, azaz belső motivátorok alkalmazásával növeli a dolgozók motivációját.

Caillier (2013) egy másik kutatásában online kérdőíves módszert alkalmazva (n=913) amerikai kormányzati szerveknél dolgozó személyek válaszait elemezte (a kormányzati szervek egy része a szövetségi kormányhoz, más része a helyi állam kormányához tartoztak). A kutatása során azt vizsgálta, vajon az átalakító vezetés, minként hat az információk átadására. Ezek az információk a szervezet negatív, káros, vagy illegális tevékenységére vonatkoztak. Ez nem csak az információk átadására vonatkozik, hanem ezeknek az információknak a megfelelő szerveknek, vagy a szervezeten belül az ezzel foglalkozó szinteknek történő továbbadására is. Az átalakító vezetők legfőbb jellemvonásai: a kihívásokra újfajta megoldásokat dolgoznak ki, képesek megváltoztatni a környezetüket,

---

<sup>28</sup>Prof. Nemes Ferenc DSc

<sup>29</sup>Szlávicz Ágnes PhD egyetemi oktató

képesek a beosztottaikat arra inspirálni, hogy az elvárt szint felett teljesítsenek. A kutatási eredményekből az alábbi megállapításokat vonta le a kutató:

1. Az átalakító vezetés az információ átadására ösztönözte a munkavállalókat. Emögött az húzódozott meg, hogy az átalakító vezetők támogatták a nyíltságot, illetve azt is, hogy a beosztottak az ellentmondó álláspontjaikat is elmondhassák.
2. A szervezeti elköteleződés részleges hatással bírt az átalakító vezetés és az információ átadás kapcsolatára. Ennek következtében az átalakító vezetési stílust alkalmazó vezetők részben képesek a szervezet iránti elköteleződést is emelni.
3. Az átalakító vezetők szoros kötelekeket alakítottak ki a beosztottakkal. Ez összefüggött azzal, hogy azok a beosztottak, akik szoros kapcsolatban álltak a vezetőikkel inkább hajlandók voltak jelezni és jelenteni a vezetők felé a kifogásolható tetteket. Ez a fajta vezetés növelte a szervezeti elköteleződést és a pro-szociális motivációt, amelyek pozitívan hatottak az információk átadására.
4. További eredményük, hogy a szervezeti elköteleződés részleges mediáló hatással bírt a transzformációs vezetési stílus és az információ átadás kapcsolatára. Ennek következtében az átalakító vezetés és az információ átadással kapcsolatos attitűdök együttesen képesek voltak növelni a közszolgálati dolgozók szervezeti elköteleződését. Az utolsó eredményük alapján a PSM a szervezeti elköteleződésen keresztül pozitív hatással bírt az információ átadással kapcsolatos attitűdökre. Ennek a magyarázata: a magas PSM-el jellemezhető közszolgálati dolgozók elkötelezettek voltak a saját közszolgálati szervük iránt, ami arra ösztönözte őket, hogy megvédték a szervezetüket a potenciálisan veszélyes helyzetektől. Emiatt a közszolgálati szerveknek érdemes támogatniuk a szervezet iránti elköteleződés növelését és kevésbé kellene tartani az információk átadásától, mivel ez erősíti az alkalmazottak PSM orientációját.

Egy másik kutatás szintén a transzformációs vezetés és a PSM kapcsolatát vizsgálta, de a vizsgálatba bevonta a misszió tudatosságot is. Wright, Moynihan és Pandey (2011) szerint a korábbi tanulmányok alábecsülték a misszió tudatosság motivációs erejét. Eredményeik alapján az átalakító vezetés képes volt erősíteni a beosztottak közszolgálati motivációját és céltudatosságát. A transzformációs vezetés növelte a misszió tudatosságot a közszolgálati motiváció és a céltudatosság emelésén keresztül, azaz ez egy indirekt hatás. Azok a vezetők tudták a dolgozók közszolgálati motivációját emelni, akik beosztottaknak pozitív példaként szolgáltak, rendelkeztek vízióval, bátorították az innovációt és a szervezeti büszkeséget. Az átalakító vezetésnek erősebb hatása volt a célok egyértelműségére (arra utal,



hogy a munkavállalók számára a szervezet céljai mennyire egyértelműek), mint a PSM-nek, illetve a célok egyértelműségének erőteljesebb volt a hatása a misszió tudatosságra, mint a PSM-nek. A kutatás érdekes eredménye, hogy az átalakító vezetésnek nem volt direkt hatása a misszió tudatosságra, de más faktorokon keresztül indirekt módon hatással bírt. Ezt a hatást a szakirodalom alapján nagyon keveset vizsgálták és a jelentőségét alábecsülték. Emiatt olyan modelleket érdemes alkalmazni, melyek szem előtt tartják azt, hogy a transzformációs vezetés indirekt módon képes befolyásolni közszolgálati dolgozók viselkedését. Ez utóbbi eredményük azért is fontos, mert a közeljövőben a sikeres vezetés leginkább a kommunikáción, a meggyőzésen és az ösztönzésen fog múlni. Eredményeik szerint a külső ösztönzők nem voltak hatással a misszió tudatosságra, illetve áttételesen arra is rávilágított, hogy a pénzügyi ellenszolgáltatás nem az egyetlen lehetséges motiválási lehetőség. Ez utóbbival kapcsolatban a kutatók megjegyezték, hogy a vizsgálati személyek vezető beosztásban dolgoztak, amelyhez magas fizetés társult, így a fentebbi eredményük, az alacsonyabb beosztásban dolgozó vezetők esetében nem volt feltétlenül valid.

A fenti eredményeket tovább gondolva Caillier (2014) az átalakító vezetés, a PSM, a misszió tudatosság és a munkavállalói teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgálta amerikai közigazgatási mintán.

1. Az átalakító vezetés nagyobb valószínűséggel emelte meg a teljesítményt, ha beosztottak elkötelezettek voltak a szervezet missziója iránt, mint amikor nem voltak elköteleződve. Az átalakító vezetők képesek az egyéni teljesítményt növelni, azon dolgozók esetében, akik erőteljesen elköteleződtek a szervezet missziójával, mert a transzformációs vezetők egyértelmű és a szervezet missziójához szorosan kötődő feladatokat tudnak adni a dolgozóknak. Ez egyben a dolgozók számára motivátor is.
2. A PSM-nek nincsen hatása a transzformációs vezetés és a teljesítmény kapcsolatára. Az átalakító vezetés csak a magas PSM szinttel jellemezhető személyek esetében emeli meg az egyéni teljesítményt.
3. Ámbár a PSM direkt pozitív hatással bír a teljesítményre, de a kettő közötti korreláció gyenge.
4. Az átalakító vezetés direkt módon hatott a munkavállaló teljesítmény értékelésére.

A fentebbi kutatások az átalakító vezetés és a PSM kapcsolatát fejlett országokban vizsgálták. A lentebbi tanulmány a fejlődő országok közül Mexikót vizsgálta. Bottomley, Mostafa, Gould-Williams és Leon-Cazares (2016) a vizsgálatukba bevontak közszolgálati szerveknél dolgozókat és versenyszférában munkát vállalókat. A disszertációban csak a

közszolgálati dolgozókkal kapcsolatos eredményeket ismertetem. A kutatók a PSM, az OCB és a transzformációs vezetés közötti kapcsolatot vizsgálták. Eredményeik:

1. A PSM mediáló hatással bírt az OCB és az átalakító vezetés kapcsolatára.
2. Az alacsony PSM szinttel jellemezhető közszolgálati dolgozók esetében a kapcsolat az átalakító vezetés és az OCB között erősebb volt, mint az alacsony PSM szinttel jellemezhető közszolgálati dolgozók esetében.
3. A magas PSM szinttel jellemezhető közszolgálati dolgozók esetében erőteljesebb volt a munkához kapcsolódó céltudatosság, az egyéni és a szervezeti célok konzisztensek voltak, aminek a következménye: csökkent a vezetői viselkedés motivációs ereje.
4. Az alacsony PSM szinttel jellemezhető közszolgálati dolgozók esetében alacsonyabb a munkához kapcsolódó céltudatosság, az egyéni és a szervezeti célok kevésbé voltak konzisztensek, aminek a következménye: növekedett a vezetői viselkedés motivációs ereje.
5. A vezetés kevésbé hatékonyan tudta propagálni a proszociális viselkedést, ha a dolgozókra már eleve jellemző volt a társadalomra irányuló proszociális viselkedés.
6. Ha a közszolgálati szervezet és a dolgozók céljai egyeztek, akkor a vezetők viselkedésének motiváló ereje csökkent.

A szerzők az eredményekből azt a következtetést vonták le, hogy a közszolgálati vezetőknek érdemesebb lenne átalakítaniuk a toborzási és a kiválasztási HR folyamatokat. Viszont a közszolgálati vezetők nem reménykedhetnek dupla nyereségben, mivel a fentebb ismertett eredmények miatt, ha magas PSM szinttel jellemezhető munkatársakat vesznek fel, nem tudják jobban motiválni a már eleve magas PSM szinttel jellemezhető beosztotti állományt. Így ellentmondásossá válik, hogy a kiválasztási és a szocializációs szempontból, melyik jelölt lenne a legalkalmasabb az adott pozíció betöltésére.

Vandenabeele (2014) szintén a PSM és az átalakító vezetés kapcsolatát vizsgálta belga mintán. Az eredményei alapján:

1. A közszolgálat értékeinek a terjesztése, propagálása együtt járt az egyéni PSM szinttel. Ennek egyik lehetséges oka, hogy a vezetők által közvetített szervezeti értékek beépültek a munkavállalók identitásába.
2. A szerző interakciós hatást talált a szervezeti szocializáció és az alapvető pszichológiai igények között. (A szakirodalom az alapvető igényeket három csoportba sorolja: autonómia, hozzáértés, kapcsolódás másokhoz. Ezeknek az

igényeknek a kielégítése járul hozzá a pszichológiai egészség megőrzéséhez (Johnston és Finney, 2010).) Az elemzés szerint az autonómia és a hozzáértés interakciós hatással bírt a szervezeti szocializációra. A kapcsolódás másokhoz változó esetében interakciós hatást nem talált a kutató.

3. A szerző szerint az átalakító vezetés egyéni szinten is képes módosítani a munkavállaló PSM szintjét, vagyis a PSM akár a közszolgálati szervezeten belül is növelhető, amiben kulcs szerep jut a vezetőknek.
4. Az átalakító vezetést nem csak a vezérigazgatóknak és a senior vezetőknek kellene alkalmazni, hanem az alsóbb szintű vezetőknek, illetve a szupervizorknak is.
5. Az alapvető pszichológiai igények kielégítése hozzájárult a PSM szint növekedéséhez, mivel az alapvető pszichológiai igények direkt hatással bírtak a PSM-re, de nem teljes mediáló hatással. Ezzel kapcsolatban a szerző megjegyezte: a PSM egy interdiszciplináris tudomány terület, a társadalomtudományok számos területét integrálja. Emiatt nem szabad a PSM kutatásokat egyetlen tudományterület alá rendelni. Jelen esetben a PSM-t nem lehet csak az alapvető pszichológiai igények teljesülésére visszavezetni.

A fent idézett kutatások a közigazgatást vizsgálták. A következő tanulmány során Homberg, Vogel és Weiherl (2019) a német rendvédelemben vizsgálta a PSM és a szervezeti változás kapcsolatát. A kérdőíves kutatásban (n=1165) rendészeti dolgozó vett részt. A kutatás során a kutatók a TCB (taking charge behaviour; magyarul: felelősséget vállaló viselkedés). A TCB a szervezeti változásból és fejlődésből ered. A TCB-vel jellemezhető egyén az eljárások megújítására és korrigálására, illetve ezek hatékonyabb működtetésére törekszik. Ezzel együtt jár az aktuális szervezeti státusz quo megváltoztatása a jövőbeli pozitív változások reményében. A TCB ráirányítja a figyelmet a szervezeten belüli hibás procedúrákra és ezek megváltoztatására ösztönzi a szervezetet. Eredményeik szerint az észlelt szervezeti támogatás és az erőforrásokhoz való hozzáférés szignifikáns hatással bírnak a TCB-re. Ez a hatás akkor is érvényes, ha az elemzésbe bevonják a PSM-t, mint mediátor változót. A kutatók szerint a PSM a TCB prediktor változójának tekinthető. Ebből következően a PSM az egyéneket nem csak a közszolgálati szervezetek és az azokat körülvevő társadalmi környezet felé irányítja, hanem egyfajta belső elköteleződést is jelent, ami a munkához kötődő procedúrák megváltoztatásában jelentkezik. A közszolgálat hatékonyságát növelő fejlesztéseknek a PSM-et és annak hatását is be kell vonniuk. A kutatók további eredménye, hogy a PSM teljes mediációs hatással bír a transzformációs vezetésre és a

TCB-re. Ennek az oka: a transzformációval jellemezhető vezetők a beosztottjaikat rendszeresen emlékeztetik a magasabb szintű szervezeti célokra, illetve arra ösztönzik őket, hogy megfeleljenek ezeknek a céloknak és a szervezeti misszióknak.

Az alfejezetben előbb idézett kutatásokkal szemben Andersen, Bjornholt, Bro és Holm-Petersen (2018) nem kérdőíves módszert használtak, hanem mélyinterjúkat készítettek, összesen (n=48) személlyel, melyek közül (n=16) személy volt vezető beosztás dolgozó. A kutatásba bevont személyek mindannyian dán gyermekgondozási intézményekben dolgoztak. Eredményeik szerint a magas szintű transzformációs vezetés együtt jár a beosztottakra jellemző magas szintű PSM-el. A vizsgált intézmények esetében, mind a szervezeti víziók, mind a PSM egyéni gyermek centrikusságra utaltak és nem volt rájuk jellemző a társadalmi orientáció. Ez felveti azt a kutatói kérdést: a PSM kutatóknak csak a társadalom szolgálatára irányuló motivációt kell kutatni, vagy a PSM kutatóknak vizsgálataik trágárává kell-e tenni az egyének jólléte irányába ható motivációt. További megállapításaik, hogy a transzformációs vezetés hatása a motivációra sokkal komplexebb, mint ahogy eddig a tudósok feltételezték.

A fentebb idézett tanulmányok a transzformációs vezetés és a PSM kapcsolatát vizsgálták. A következő tanulmány a PSM és a vállalkozói vezetői stílus közötti kapcsolatot kutatta. Miao, Newman, Schwarz és Cooper (2018) definíciója szerint a vállalkozói vezetői stílus a beosztottakat abba az irányba befolyásolja és irányítja, hogy elérjék a szervezet céljait (amibe beletartoznak a szervezet számára a lehetőségek explorációi), aminek a hatására a beosztottak a munkahelyükön innovatív módon viselkednek. A kutatók bevonták a vizsgálatba új változóként a pszichológiai felhatalmazás elméletet. Az elmélet szerint a vezetés jelentős szerepet játszik abban, ahogy a beosztottak észlelik és értékelik a saját munkájukat. A szerzők a pszichológiai felhatalmazásnak négy dimenzióját különböztetik meg:

1. értelem arra utal, hogy a munkavállaló egyéni értékei és a munkahely elvárásai megegyeznek,
2. kompetencia arra az érzetre utal, hogy a munkavállaló képes elvégezni a tőle elvárt feladatot,
3. önmeghatározás arra az érzetre utal, hogy az egyén képes a munka teljesítménnyel kapcsolatos döntéseket meghozni,
4. hatás arra az individuális hitre utal, hogy az egyén munkája hatással bír az őt körülvevő környezetre, illetve a szervezetre.

Miao, Newman, Schwarz és Cooper (2018) kérdőíves kutatásában Sanghajban, illetve a hozzá tartozó tartományban intézmény vezetőként dolgozó közigazgatási szakemberek

vettek részt. Az eredményeik szerint a vállalkozói vezetés fokozza az innovatív viselkedést, azon keresztül, hogy a beosztottak figyelmét a hatás és az értelem dimenziókra irányítja. A PSM fokozza az innovatív viselkedést, azon keresztül, hogy a beosztottak figyelmét az értelem és a kompetencia dimenziókra irányítja. A szerzők szerint, emiatt a kiválasztási eljárás során nem csak a PSM-t lenne érdemes vizsgálni, hanem azt is, hogy a munkavállalóra hogyan hat a transzformációs vezetési stílus.

Egy amerikai kutatásban Park és Rainey (2008) azt vizsgálta, hogy a PSM és a vezető által alkalmazott vezetési stílus, hogyan hatnak a munkahelyi elégedettségre, a munka minőségére, a munkahely váltásának a szándékára, és az észlelt teljesítményre. A kutatók a vezetői stílusok közül az átalakító vezetési és az üzletkötő vezetési stílust vizsgálták. A vizsgálatban amerikai szövetségi szerveknél dolgozó közszolgálati tisztviselők vettek részt. Az eredmények szerint a transzformációs vezetés és a PSM pozitívan járt együtt a munkahelyi elégedettséggel, és az észlelt teljesítménnyel. A transzformációs vezetés és a PSM negatívan járt együtt a munkahely váltásának a szándékával. Az üzletkötő vezetési stílus szintén pozitívan járt együtt a fentebb említett változókkal, de a kapcsolat nem volt annyira erős, mint a transzformációs vezetés esetében. A PSM és a transzformációs vezetés közötti interakciós kapcsolat pozitívan járt együtt a függő változókkal, vagyis a munkahelyi elégedettséggel, a munka minőségével, az észlelt teljesítménnyel. Ilyen pozitív hatás nem volt tapasztalható a munkahely váltásának a szándékával.

A fenti kutatásokkal ellentétben a következő tanulmány a PSM és a karizmatikus vezetési stílust vizsgálta a közsférához tartozó vietnámi egészségügyben, illetve a PSM-t nem egyéni, hanem kollektív szinten kutatta. Luu, Rowley, Dinh, Qian és Le (2019) kérdőíves kutatásában 24 kórház vett részt. Az adat felvételre két alkalommal került sor. A kutatási eredményeik szerint a karizmatikus vezetés mediáló hatással bír a csoportos kreativitásra a kollektív munka újra értelmezése változón keresztül. A kollektív szintű PSM mediáló hatással bír a karizmatikus vezetés és a munka újra-értelmezése kapcsolatára. A szerzők szerint a kutatóknak a szervezeten belüli kreatív viselkedés megértése során nem csak az egyéni, hanem a kollektív szintű PSM hatását is figyelembe kell venniük. A közszolgálati vezetőknek a kreatív viselkedés ösztönzése céljából szintén figyelemmel kell lenniük a kollektív szintű PSM mediáló hatására.

A következő kutatás a PSM és a szolgáló vezetési stílus kapcsolatát vizsgálta koreai mintán. Shim és Park (2019) szerint a szolgáló vezetés stílust alkalmazó vezető a beosztottak érdekeit a sajátja elé helyezi, illetve a beosztottak fejlesztésére fókuszál. Ennek eredményeként a szervezetekben (pl. közigazgatási szervek) dolgozók elégedettebbek

lesznek, ami hatással van a szervezeti teljesítményre is. A szerzők a kutatásba két területi közigazgatáshoz tartozó szervezetet vontak be. A kutatásban (n=596) személy vett részt. Eredményeik szerint a PSM-re hatással bír az, hogy a közszolgálati dolgozók mennyire tarják magukat alkalmasnak arra, hogy morálisan a helyes utat válasszák. További eredményük, hogy a közszolgálati dolgozók a munkacsoportokon belül egyfajta kollektív PSM-el rendelkeznek. A jövőbeli kutatásoknak meg kellene vizsgálniuk, hogy a munkacsoportokon belül, hogyan jön létre, és fejlődik tovább a kollektív szintű PSM. A szolgálat vezetői stílus hatékony a közszolgálati intézmények esetében, mivel jelentősen meg tudja változtatni a munkacsoportokban dolgozó közszolgálati tisztviselők attitűdjeit és értékeit. A szolgálat vezetésnek erre az előnyére fel kellene hívni a közszolgálati vezetők figyelmét.

Tuan (2016) a szolgálat vezetés, a tudás megosztás és a PSM kapcsolatát kutatta. A kutatásban vietnámi közszolgálati intézmények osztályvezetői vettek részt. A kutató a vizsgálatába bevont a CSR fogalmát is. (A CSR corporate social responsibility; magyarul: társadalmi felelősség vállalás, ami arra utal, hogy a szervezetek a saját érdekeik mellett figyelembe veszik az ügyfelek és társadalom érdekeit is, illetve a jogszabályi kötelezettségeken túl a társadalom fejlődését szolgáló extra erőfeszítéseket tesznek.) A CSR interakciós hatással bír a szolgálat vezetés és a PSM kapcsolatára. A CSR moderáló hatással bír a szolgálat vezetés és a tudás megosztás közötti kapcsolatra. A tanulmány szerzője szerint a vietnámi közszolgálati intézményeknek erősíteniük kellene a CSR tevékenységüket, mert ezzel növelhető a közszolgálati dolgozók elköteleződése a közszolgálati szervek és a közszolgálati misszió iránt. A szerző szerint a szolgálat vezetéssel kiváltható és növelhető a PSM. Ennek megfelelően a vezető kiválasztás során figyelembe kellene venni, hogy a majdani vezetőre mennyire jellemző a PSM és a közszolgálati értékek (pl. közösség szolgálata).

Schwarz, Newman, Cooper és Eva (2016) a szolgálat vezetés hatását tesztelték a beosztottak PSM szintjére és munkahelyi teljesítményére. A kutatásban a kínai Zhejiang (magyarul: Csöcsiang, Kína egyik keleti tartománya) tartományban dolgozó kormányzati tisztviselők vettek részt. A kutatásban összesen (n=249) személy vett részt. Eredményeik szerint a szolgálat vezetői stílus fokozza a munkahelyi teljesítményt azáltal, hogy megemeli a beosztottak PSM szintjét. Ez összefüggésben van azzal, hogy a szolgálat vezetők jelentős hangsúlyt fektetnek a beosztottjaik jóllétére. Ennek megfelelően a kínai közigazgatásban hasznos lenne, ha elterjedne a szolgálat vezetői stílus.

Miao, Newman, Schwarz és Xu (2014) szintén a PSM és a szolgálati vezetés kapcsolatát vizsgálták kínai mintán. A kutatók a vizsgálatban megkülönböztették a kognitív és

az affektív bizalmat. A kognitív bizalom a beosztottak részéről abból ered, hogy elismerik a vezetőjük kompetenciáit, személyiségvonásait, megbízhatóságát. Az affektív bizalom a beosztottak és a vezető közötti érzelmi kapcsolatból ered. A kutatásban (n=239) személy vett részt. Eredményeik szerint a szolgáló vezetői stílus az affektív bizalmon keresztül fokozza az affektív és a normatív elköteleződést. Ennek az oka, hogy az affektív bizalom, a nem és a kognitív bizalom fokozzák az elköteleződést. Ez arra vezethető vissza, hogy a kínai közszolgálatban magas a munkahelyi biztonság szintje, illetve a kínai közszolgálatra jelentős a konfucianizmus hatása.

Egy mási kínai kutatás során Liu, Hu és Cheng (2015) azt kutatták, hogy a szolgáló vezető stílus elméleti koncepciója, adaptálható-e a kínai közszolgálatban. A cikk írói a kutatás során a PSM és a szolgáló vezetői stílus kapcsolatát is tesztelték. A disszertációban csak a közszolgálati motiváció és a szolgáló vezetői stílus közötti kapcsolat szempontjából releváns eredmények bemutatására szorítkozok. A vizsgálatban (n=659) személy választ dolgozták fel. Mindegyik vizsgálati személy egy kínai metropolisz városi önkormányzatában dolgozott. Eredményeik szerint a vezetők szolgáló vezetési stílusa együtt jár a beosztottak PSM szintjével. Ez összefügg azzal, hogy a tradicionális kínai társadalomban a beosztottak a vezetőt tekintik a legfontosabb példaképnek. A szolgáló vezetés a beosztottak számára fair bánásmódot, törődést és értékeken alapuló vezetést jelent. Emiatt a közszolgálati tisztviselőkben pozitív énképek alakulnak ki. A beosztotti munkakörben dolgozó közszolgálati tisztviselők énképének a PSM az egyik forrása. A beosztotti munkakörben dolgozó közszolgálati tisztviselők énképének fejlesztése során figyelembe kell venni a PSM hatását.

A korábban már idézett szerző, Tuan (2018) vizsgálatában egy vietnámi város önkormányzatában dolgozó közszolgálati tisztviselők vettek részt (n=527). A szerző a kutatás során a paternalisztikus vezetési stílus és a PSM kapcsolatát vizsgálta. A paternalisztikus vezetési stílus mások (pl. az állampolgárok) jól létére összpontosít. Ennek megfelelően a paternalisztikus vezetési stílus a közszolgálati intézmények esetében releváns, hiszen ezek a szervezetek jól láthatóan a közösség és a polgárok érdekeit szolgálják. A cikk szerzőjének az eredményei szerint a PSM moderáló hatással bírt a paternalisztikus vezetési stílus és a munkakör újra értelmezése változók kapcsolatára. A szerző szerint a PSM az a hajtóerő, mely közelebb viszi a közszolgálati dolgozókat, a paternalisztikus vezetési stílus által képviselt értékekhez. A PSM értelmezhető egy fajta belső motivációként, míg paternalisztikus vezetési stílus külső motivációként. A belső és a külső motiváció interakciós hatása jelenik meg a proaktív viselkedésben, ilyen a munkakör újra értelmezése. A szerző szerint a közszolgálati

vezetőknek érdemes lenne a paternalisztikus vezetési stílust alkalmazni, mivel ezzel eredményesen motiválhatók a beosztotti munkakörben dolgozó közszerződéses tisztviselők. A paternalisztikus vezetési stílus által közvetített értékek megfeleltethetők a Vietnámban jellemző kollektivisták, illetve konfúcionista kultúra által közvetített értékeknek.

A következő kutatás a közszerződéses vezetők szervezeti tanulása és a PSM kapcsolatát vizsgálta olyan időszakban, amikor a szervezeten belül krízis menedzsmentre van szükség. Broekema, Porth, Steen és Torenvlied (2019) kérdőíves kutatásában holland polgármesterek vettek részt. A szerzők szerint a szervezeti krízisek során kétfajta szervezeti tanulásra van szükség. Az első az instrumentális tanulás, a második a politikai tanulás. Az instrumentális tanulás arra utal, hogy a szervezeten belül strukturális változás történik, ami mögött általában újonnan szerzett tudás áll. A politikai tanulás arra utal, hogy a vezetés kitalálja az újfajta politika megváltozott stratégiáját és ehhez kapcsolódó politikai aktivitását. A politikai tanulással eredményesen csökkenthető a válság hatása a szervezetre. Eredményeik szerint, amikor krízis menedzsmentre volt szükség a magas PSM szinttel jellemezhető polgármesterek a szervezeti tanulás mindkét formájára jelentősebb hangsúlyt helyeztek, mint az alacsony PSM szinttel jellemezhető vezetők. A polgármesterek a korábbi krízis menedzsment során szerzett tapasztalatai pozitívan jártak együtt a politikai tanulással. A politikai tanulás, pl. politikai stratégia adaptálása, ugyan olyan pozitív haszonnal jár a szervezet számára, mint a szervezeti kultúra fejlesztése és a tudás akvizíciója.

#### **1.3.4. A PSM ÉS AZ ELHIVATOTTSÁG KAPCSOLATA. A KORÁBBI MAGYAR PSM KUTATÁSOK EREDMÉNYEI**

A lentebbi alfejezetben az eddigi magyar PSM kutatások eredményeit, valamint a Calling és PSM kapcsolatát vizsgáló tanulmányokat mutatok be. (Korábban a Calling magyar fordításaként javasoltuk egy új terminus technicus bevezetését, így a fogalmat elhivatottsággként fordítottuk le és használtuk (Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor 2019/a.) Dik és Duffy (2009) szerint az elhivatottságot az utóbbi évtizedekben számos kutató vizsgálta. Az elhivatottság egy gyakorlatias életfelfogásra és egyfajta transzcendens érzésre utal, ami összefügg a céltudatossággal és az ezekhez kötődő célokkal, amelyek a motiváció alapjai.



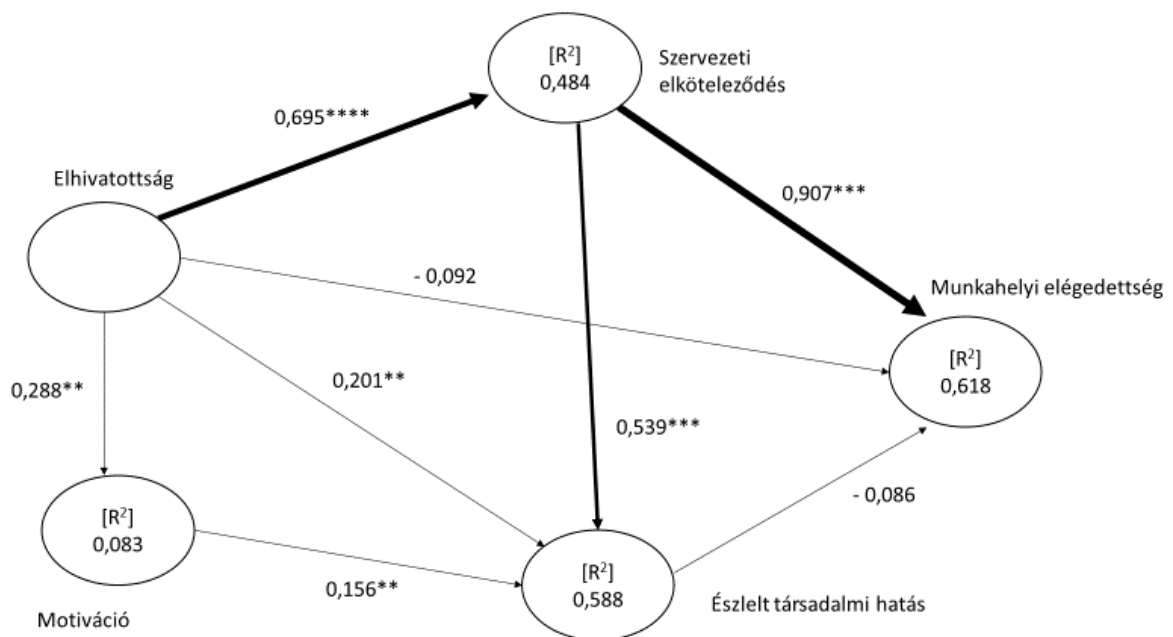
Thompson és Christensen (2018) szerint az elhivatottság és a PSM egymást kiegészítő elméleti konstrukciók, de számos különbség fedezhető fel a kettő között. Szerintük a főbb különbségek:

1. Mindkét elmélet a munkavégzésre koncentrál, de a PSM kifejezetten a közszolgáltatásra és tágabb értelemben a közszférára fókuszál. Az elhivatottságot a szakirodalom nem köti szektorhoz, azaz szféra független.
2. A PSM-t több dimenzióra fel lehet osztani. Az elhivatottsággal foglalkozó szakirodalom ebben a kérdésben nem egységes, aminek az egyi oka, hogy a PSM elmélet korábban jött létre, mint az elhivatottság koncepció. Ennek eredményeként az elhivatottság esetében még kevés kutatás vizsgálta a dimenziókra való feloszthatóság kérdését, így még nem jött létre szakmai konszenzus.
3. A PSM egy kommunális elmélet, azaz főként arra koncentrál, hogy a magas PSM-el jellemezhető személyek, miként tudják szolgálni a munkahelyüket, a közszolgáltatást és a társadalmat. Azaz a PSM kiemelkedően közszféra fókuszú elmélet. Ennek megfelelően az újabb PSM kutatások szisztematikusan elemzik a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentet és tesznek javaslatot arra, hogy emberi erőforrás gazdálkodás, miként tudja hasznosítani a PSM-t. Ezzel szemben az elhivatottság az egyénre fókuszál és az egyének közötti különbségekre. Így a PSM-el ellentétében nem a közös értékekre (pl. közösség szolgálata), hanem az egyének egyediességére koncentrál, (pl. munkavállalók egyéni kompetenciái).
4. Egyéni szinten a PSM egy stabil jellemvonásnak tekinthető, míg az elhivatottság mindig az aktuális munkakörnyezet szerint változik, azaz az elhivatottság szituatív. Az elhivatottság fejlődésére jelentősen hat a munkahely. Ha valaki az egyik munkahelyen elhivatott, az nem jelenti azt, hogy a következő munkahelyén is elhivatottan fog dolgozni. Ezzel szemben a PSM viszonylag állandó szinten rögzül, sokkal kevésbé hat rá a munkahelyváltás.
5. A PSM nem specifikus, mivel a közszolgáltatási munkavégzés iránti elköteleződés számos formája létezik. Ezzel szemben az elhivatottság specifikus. Ezek a specifikumok a sajátos képességeken, problémákon alapulnak.
6. A PSM a közszolgáltatási intézményeket a munkahelyi szocializáció fontos elemeinek tartja, hiszen ezek a szervek a szocializáció helyszínei, illetve a PSM is csak a közszolgáltatási szervek (leginkább a civil közigazgatási szervezetek) esetében releváns. Az elhivatottság az egyéni képességek közötti különbségeket

hangsúlyozza, vagyis az egyén a saját kognitív működésének az eredményeként fedezi fel, milyen munkakörre lenne alkalmas.

7. A PSM szerint a vezetők a beosztottakat a transzformációs vezetéssel, a közösség szolgálatára vonatkozó vízióval tudják a legeredményesebben motiválni. Az elhivatottság szerint a vezetők úgy tudnak eredményesen motiválni, ha a vezetők figyelembe veszik az egyéni tehetséget, küldetéstudatot, és ha van rá lehetőség, akkor egyénre szabott extra feladatokat és projekteket adnak a dolgozóknak. Az elhivatottság elmélet szerint a vezetőknek támogatniuk kell a dolgozókat a pozíció váltásban, még akkor is, ha teljesítményük az adott pozícióban elfogadható szinten van. Ezzel ellentétben, a PSM a közszolgálati orientáció miatt a csak a közszolgálaton belüli pozíció váltást támogatja.

A fentebbi cikk az elhivatottság és a PSM közötti kapcsolatot elméleti szempontból vizsgálta. Szerzőtársammal a fentebbi tanulmányt tovább gondolva empirikus módszereket alkalmazva vizsgáltuk meg az elhivatottság és a PSM kapcsolatát magyar reprezentatív mintán (Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2018). A kutatásunk célja az volt, hogy egy magyar mintára adaptált PSM modellt hozunk létre, melynek része az elhivatottság is. A modell az alábbi változókat tartalmazta: szervezeti elköteleződés, munkahelyi elégedettség, észlelt társadalmi hatás, motiváció, elhivatottság. (Az észlelt társadalmi hatás arra utal: a munkavállaló által elvégzett munka, milyen vélt hatással bír a többi emberre, a kisebb közösségekre és a társadalomra, valamint a munkavállaló ezt hogyan észleli (Bullock, Stritch, és Rainey, 2015).) A kutatáshoz az ISSP (International Social Survey Programme) 2015-ös magyarországi munkaorientáció reprezentatív adatbázisát használtuk. Az elemzésbe azokat személyeket vontuk be, akik az adatfelvétel során aktív munkavállalóként dolgoztak, vagy a versenyszférában, vagy a közszolgálatban. Összesen három modellt hoztunk létre. Az első modell létrehozásához az adatbázisban lévő minden aktív munkavállalót bevontunk. A második modell létrehozásához a versenyszférában dolgozó személyeket vontuk be és a közszolgálatban munkát vállalókat kizártuk. A harmadik modell létrehozásához a közszolgálatban dolgozó személyeket vontuk be, és a versenyszférában munkát vállalókat zártuk ki. A modellek kialakításához a PLS-SEM (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling; magyarul parciális legkisebb négyzetek - strukturális egyenlet modell, erről részletesen a 2. fejezetben lesz szó) eljárást használtuk. A magyar közszolgálati dolgozók PSM modelljét a 6. ábra szemlélteti. Az ábrán nyilak fölötti értékek a korrelációs együtthatót mutatják. A  $R^2$  értékek a megmagyarázott varianciára utalnak. A nyilak a változók közötti utakat szemléltetik. A nyilak vastagsága a korrelációs együttható erősségét szemlélteti.



\*\*\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,005$

6. ábra: a magyar közszolgálat PSM modellje ( $n=141$ ). Forrás: Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018).

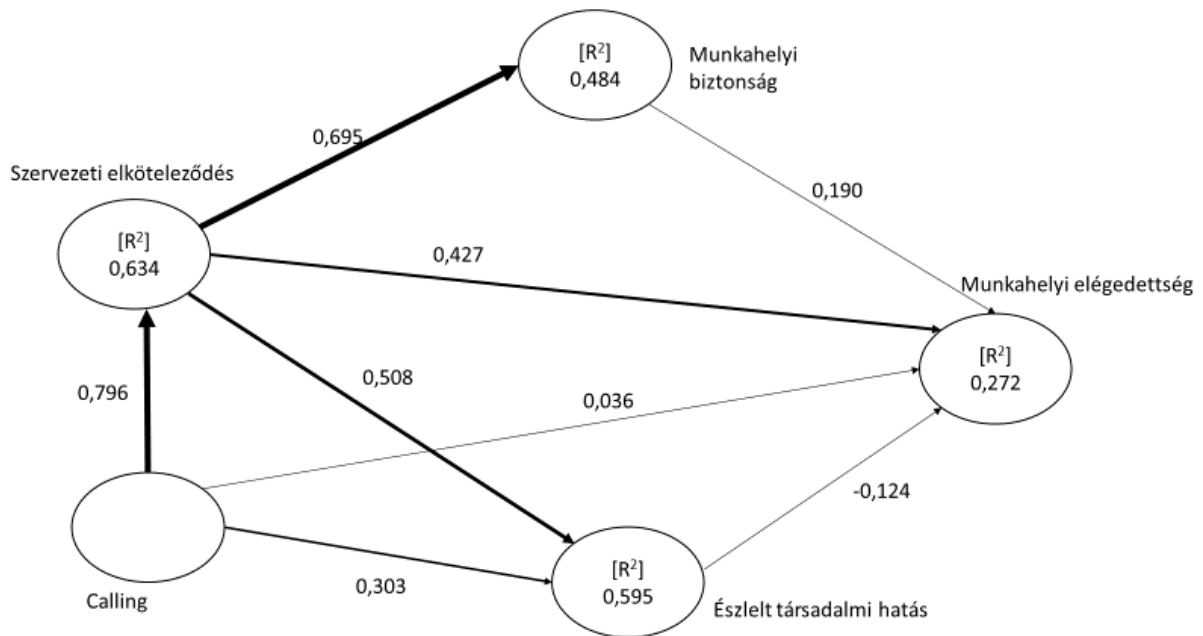
A kutatási eredményeink alapján (Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2018):

1. A közszolgálati dolgozók esetében az elhivatottság direkt és indirekt hatást is gyakorol a munkahelyi elégedettségre és az észlelt társadalmi hatásra. Ugyan ezek a hatások a versenyszférában dolgozók esetében nem voltak kimutathatók. Ez felveti azt a kérdést, hogy az elhivatottság ténylegesen szektor független elmélet-e.
2. A mediáció elemzés alapján a versenyszféra dolgozói esetében az elhivatottság indirekt módon hat az észlelt társadalmi hatásra a motiváción keresztül. A hatás részleges mediáció (52%). A közszolgálati dolgozók esetében az elhivatottság a szervezeti elköteleződésen keresztül hat a munkahelyi elégedettségre. A hatás teljes mediációnak tekinthető (83%), ami társadalomtudományok esetében rendkívül magas. Ez több tényezőre is utalhat:
  - a. Az elhivatottság és a munkahelyi elköteleződés egymáshoz szorosan kapcsolódó elméleti fogalmak, ugyanakkor felvetődik a kérdés, hogy gyakorlati szinten szétválaszthatók-e.

- b. Az elhivatottság egy olyan elméleti konstrukció, ami közszolgálati munkavállalók esetébe a munkahelyi elégedettség alapját jelenti. Ez bizonyítja, hogy az elhivatottság a munkahelyi elégedettséget direkt és indirekt módon is tudja befolyásolni. A közszolgálati dolgozó esetében jelentősen megnő a munkahelyi elégedettség, ha lát maga előtt elérendő célokat és megvalósítandó értelmes feladatokat.
3. Csak egyetlen látens változó esetében találtunk szignifikáns különbséget a két szféra dolgozói között. A szervezeti elköteleződés szignifikánsan erősebben hat a munkahelyi elégedettségre a közszolgálati dolgozók esetében, mint a versenyszférában dolgozók esetében. A közszolgálati dolgozók esetében a két változó közötti korreláció 0,9 feletti, ami fölveti azt a kérdést, hogy a két elméleti fogalom, vajon gyakorlati szinten szétválasztható-e. Az eredményből az is következik, hogy a közszolgálati szakember minél inkább elkötelezett a munkahelye iránt, annál inkább elégedettebb a munkahelyével. A közszolgálati dolgozók munkahelyi elköteleződése leginkább a munkahelyi elégedettséggel növelhető.
  4. A közszolgálati dolgozók esetében a modell a variancia 60%-t képes megmagyarázni. Ebből következően azok a közszolgálati munkavállalók lesznek megelégedve a munkájukkal, akik motiváltak, elköteleződnek a szervezetük iránt, a munkájuknak látják a társadalmi hatását, életcélokkal rendelkeznek.
  5. A közszolgálati dolgozók munkahelyi elégedettségét befolyásoló faktorok: az elköteleződés a szervezet irányába, az észlelt társadalmi hatás, a motiváció és az elhivatottság. Ezeknek a faktoroknak a fejlesztése révén jelentősen növelhető a közszolgálati dolgozók munkahelyi elégedettsége és lojalitása a közszolgálati szervek iránt.

Egy másik kutatásunkban a fenti modellt fejlesztettük tovább. A kutatásunk során (Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2019/b) a korábban már ismertetett ISSP 2015-ös adatbázis használtuk, és egy új változó, a munkahelyi biztonság beilleszthetőségét, illetve ennek a hatását teszteltük a modellen belül. A modellen belül másik hangsúlyos változtatás, hogy a látens változók közül kikerült a motiváció. A módosított modellben a munkahelyi biztonság a modellbe jól illeszkedik, erősen korrelál a munkahelyi elégedettséggel ( $r=0,695$ ). A munkahelyi biztonság megmagyarázott varianciája ( $r^2=0,484$ ). Szintén erős a korreláció az elhivatottság és a szervezeti elköteleződés ( $r=0,796$ ) között, valamint a szervezeti elköteleződés és az észlelt társadalmi hatás között ( $r=0,508$ ). A fentiek

alapján azok a dolgozók lojálisak a közigazgatási szervek iránt, akik, úgy érzik: a munkahelyük hosszú távú stabilitást tud biztosítani a számukra. A szervezeti elköteleződés és a munkahelyi elköteleződés között is erőteljes korreláció ( $r=0,427$ ). Az elhivatottság a szervezeti elköteleződésen és a munkahelyi biztonságon keresztül képes indirekt módon hatni a munkahelyi elégedettségre. Az elhivatottság a szervezeti elköteleződésen keresztül képes indirekt módon hatni az észlelt társadalmi hatásra. A bootstrapping elemzés alapján a munkahelyi biztonság csak a munkahelyi elköteleződéssel áll látens kapcsolatban. (A bootstrapping elemzés módszertanát a 2. fejezetben ismertetem részletesen.) A módosított magyar PSM modellt a 7. ábra szemlélteti.



7. ábra: a magyar közszolgálat felülvizsgált PSM modellje ( $n=141$ ). Forrás: Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2019/b).

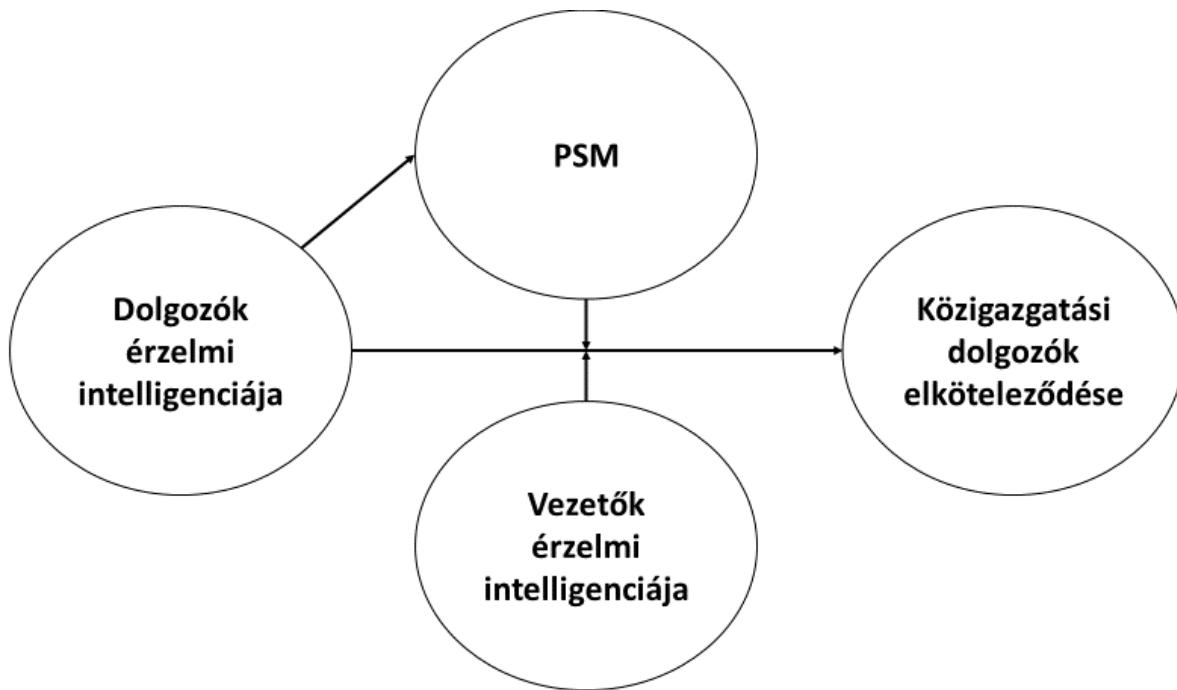
A föntebbi tanulmányhoz kapcsolódóan egy korábbi kutatásomban a munkahelyi elégedettség és a PSM viszonyát vizsgáltam (Hollósy-Vadász Gábor, 2018). A vizsgálati személyek egy kerületi polgármesteri hivatalban dolgoztak. A PSM faktorok közül egyedül az első faktor, a közpolitika iránti érdeklődés nem korrelált a munkahelyi elégedettséggel. A PSM faktorok közül a második faktor, vagyis a közérdek iránti elköteleződés korrelált a legerőteljesebben a munkahelyi elégedettséggel, ennek értéke 0,6. Szintén közepes a korreláció a munkahelyi elégedettség és a PSM harmadik faktora, az együttérzés ( $r=0,440$ ),

valamint a munkahelyi elégedettség és a PSM negyedik faktora, az önfeláldozás között ( $r=0.493$ ). A regresszió elemzés alapján a PSM a közszolgálati dolgozók munkahelyi elégedettségének a 41%-t tudja megmagyarázni. Az eredmények alapján a PSM jelentős hatással van a választ adó közszolgálati alkalmazottak munkahelyi elégedettségére.

Egy másik kutatásunk a magyar PSM-t elméleti szempontból vizsgálta (Hollósy-Vadász Gábor és Szabó Szilvia, 2016). Tanulmányunkban úgy véltük, hogy érdemes lenne a magyar közigazgatáson belül a motiváló és az ösztönző HR folyamatokat újra gondolni, illetve azt megvizsgálni, mely intézményeknél és hogyan lehetne bevezetni, alkalmazni a PSM alapú motivációs rendszereket. Ebben a kutatásban kitértünk arra, hogy közszolgálatnak érdemesebb olyan belső motivátorokat használni, amelyekben közszolgálatnak egyébként is előnye is van a versenyszektorral szemben, pl. szolgáltató jelleg miatt a közszolgálati tisztviselőktől elvárt a pro-szociális viselkedés. Ez azért is fontos, mert a közszolgálaton belül egyre több szerv és pozíció esetében térnek át a 3.0 motivációs rendszerre, így hangsúly fokozatosan áttevődik a belső motivátorok használatára. A kiválasztás során érdemes lenne a jelöltek belső motivációját vizsgálni, mivel ezzel valószínűleg csökkenteni lehetne a közszolgálaton belül fluktuációt.

### **1.3.5. A PSM, AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS AZ ÉRZELMI MUNKA KAPCSOLATA**

A fentebbi tanulmányok nem vizsgálták meg, hogy a PSM és az érzelmi intelligencia kapcsolatát. Levitats és Vigoda-Gadot (2019) elméleti tanulmányukban megjegyzik, hogy a dolgozók érzelmi intelligenciája hatással bír a PSM-re, illetve a közigazgatási dolgozók elköteleződésére is. A vezetők érzelmi intelligenciája hatással bír a dolgozók érzelmi intelligenciája és az elköteleződés közötti kapcsolatra. A PSM hatással van az érzelmi intelligencia és az elköteleződés kapcsolatára. A közigazgatáson belül a PSM és az érzelmi intelligencia kapcsolatát a 8. ábra szemlélteti.



8. ábra: a PSM és érzelmi intelligencia kapcsolata a közigazgatásban. Forrás: Levitats és Vigoda-Gadot (2019), saját szerkesztés.

A fentebbi elméleti modellt empirikusan még nem tesztelték a közigazgatásban. Ezért egy olyan kutatást mutatok be, mely az érzelmi intelligencia és a PSM kapcsolatát empirikusan vizsgálta, de nem a közigazgatásban, hanem a közszféra más területén. Levitats és Vigoda-Gadot (2017) a kutatásukba izraeli közkórházakban dolgozó ápolókat vontak be. Eredményeik alapján:

1. Direkt pozitív hatást találtak az érzelmi intelligencia, a PSM és a munkahelyi kimenetek (ez egy összefoglaló fogalom, jelen esetben a munkahelyi elégedettségre, az affektív elköteleződésre és a szolgáltatás minőségére vonatkozik) között.
2. A PSM mediáló hatással bírt az érzelmi intelligencia és az affektív elköteleződés kapcsolatára. Az affektív elköteleződés esetében a mediáló hatás teljesnek bizonyult.
3. Az érzelmi intelligencia moderáló hatással bírt a PSM és a szolgáltatás minőség közötti kapcsolatra. A magas érzelmi intelligencia szinttel rendelkező személyek a munkájuk során eredményesebben küzdöttek meg a negatív érzelmeikkel. Az érzelmileg megterhelő helyzetekben is megmaradt a pro-szociális motivációjuk azért, hogy megfeleljenek az ügyfelek elvárásainak és teljesítsék azokat. Az alacsony érzelmi intelligencia szinttel rendelkező személyek a fentebbi

helyzetekben kevésbé tudtak megfelelni az ügyfelek elvárásainak, függetlenül attól, hogy milyen szintű PSM volt rájuk jellemző.

4. A PSM hatása a szolgáltatás észlelt minőségére erőteljesebb volt, ha ehhez magas érzelmi intelligencia társult.
5. A kutatók az érzelmi intelligencia és a PSM között pozitív kapcsolatot találtak, de ez a kapcsolat nem ok okozati összefüggésre utal. A kutatók szerint az érzelmi intelligencia képes erősíteni az egyének PSM szintjét.

Más kutatások nem a PSM és az érzelmi intelligencia kapcsolatát vizsgálták, hanem a PSM és az érzelmi munka együtt járását. Az angol szakirodalomban az emotional labor fogalommal utalnak az érzelmi munka kifejezésre. A magyar szakirodalomban Szluha Kornélia<sup>30</sup> és munkatársai (2007) vezetik be az érzelmi munka szakkifejezést. Az előbb idézett szerzők szerint az érzelmi munka a munkavégzéshez kapcsolódó elvárások következménye. Ennek során a dolgozó metakommunikációjában nem a valós érzelmeit jeleníti meg, hanem azokat, melyeket a munkavégzése során elvár tőle a szervezet és a társadalom. Ezek az elvárások egyes érzelmek megjelenítését megengedik, míg másokat tiltanak.

Hsieh, Yang és Fu (2012) szerint az érzelmi munkavégzést korábban a szociológusok, a szervezetpszichológusok és az oktatási szakemberek vizsgálták. A szerzők szerint az utóbbi időben az érzelmi munkavégzést közigazgatás-tudománnyal foglalkozó kutatók is elkezdték kutatni. A kutatók az érzelmi munka két fajtáját különböztették meg:

1. Felszíni hatás: a dolgozók az érzelmeik kifejezését tudják eredményesen menedzselni.
2. Mély hatás: a dolgozók az érzelmeiket tudják eredményesen menedzselni.

A szerzők kérdőíves kutatásában a Floridai Állami Egyetem munkatársai vettek részt. A kutatásba a PSM három faktorát (közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés, közérdek iránti elköteleződés, együttérzés), valamint az érzelmi munka két fajtáját (felszíni és mély hatás) vonták be. Eredményeik alapján:

1. A magas PSM szinttel jellemezhető személyekre inkább mély hatás volt jellemző és kevésbé volt jellemző rájuk a felszíni hatás. Ennek háttérében a PSM együttérzés faktora állt.
2. Amikor PSM-nek csak a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés faktorát vizsgálták, akkor az pozitívan korrelált a felszíni hatással. Ennek háttérében az

---

<sup>30</sup>Szluha Kornélia PhD, egyetemi oktató



állhatott, hogy a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés valójában a politikusokkal, a politikai folyamatokkal és a politikai alkukkal kapcsolatos attitűdöket mérte. Ebben az esetben az eredmények arra utalhattak: a politika iránt érdeklődő dolgozók és azok a munkavállalók, akik szerettek kompromisszumokat hozni, valamint alkukat kötni, nagyobb valószínűséggel álcázták az érzelmeiket azért, hogy támogatást szerezzenek anélkül, hogy az álláspontjuk valóban megváltozott volna. A szerzők szerint ebből nem az következik, hogy az egyénekre a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődése negatív hatással bír, hanem a felszíni hatásnak vannak egyéni szinten negatív hatásai, pl. munkahelyi elégedetlenség, érzelmi disszonancia. Szervezeti szinten a felszíni hatásnak vannak pozitív tulajdonságai is, hiszen a munkavállalók olyan érzelmeket jelenítenek meg, melyeket a közszférában (ebbe beleértendő a közszoigálat is) működő szerv elvár a dolgozóitól.

3. A közérdek iránti elköteleződés faktor nem függött össze az érzelmi munkával.
4. Az együttérzés faktor pozitívan korrelált a mély hatással, és negatívan a felszíni hatással. Az együttérzés faktor arra ösztönözte a munkavállalókat, hogy beleképzeljék magukat az ügyfelek nézőpontjába, ami elősegítette a mély hatást. Vagyis az elkötelezett dolgozó több érzelmi energiát is belerakott a munkájába, ami elősegítette azt, hogy bele tudta képzelni magát az ügyfél helyzetébe.

Egy másik kutatás szintén a PSM és az érzelmi munka kapcsolatát vizsgálta, de nem az USA-ban, hanem Kínában. Li és Wang (2016) a közszférán belül nem a közszoigálatot vizsgálta, hanem általános és középiskolákban oktató tanárokat vont be a kutatásba. A kutatásaik eredményei:

1. A PSM pozitívan korrelált a mély és a felszíni hatással. A magas PSM szinttel jellemezhető tanárok nagyobb valószínűséggel vállaltak felelősséget a munkájukért, illetve erőteljesebben azonosultak a tanári hivatással. Szintén jellemző volt rájuk, hogy kevésbé aggódtak a munkahelyi kondíciók és a körülmények miatt, ami összefügg a belső motivációval. A kutatók szerint a kínai tanárok PSM szintje és a munkahelyi elégedettsége eredményesen növelhető a szakma etika szabályainak a hatékony promóciójával. Ennek az az oka, hogy a kínai társadalom kollektivista, és támogatja a közösség iránti elköteleződést, ami közel áll a PSM-hez, hiszen a PSM egyik fő szempontja a mások szolgálata és a közösség iránti elköteleződés.

2. A mély hatás pozitívan járt együtt a belső és a külső elégedettséggel. A felszíni hatás negatívan járt együtt a belső és a külső elégedettséggel. Azok a tanárok, akikre a felszíni hatás volt jellemző, azok különösen érzékenyek a munkahelyen belüli külső motivátorokra, pl. fizetés, munkafeltételek, vezetés által megalkotott belső szabályok. Azok a tanárok, akire a mély hatás volt jellemző egyetértettek az iskolák céljaival. Ez közrejátszott abban, hogy az oktatás belső értékeire fókuszáljanak és ne külsőkre, pl. tanári fizetés nagysága. Akikre a mély hatás volt jellemző, hajlamosabbak voltak azt gondolni, hogy a munkahelyükkel kapcsolatos elégedettségük a saját iskolai munkájuknak az eredménye.
3. A felszíni és mély hatás is részleges mediáló hatással bírt a PSM és a belső elégedettség, valamint a PSM és a külső elégedettség kapcsolatára. A felszíni hatás negatívan korrelált a külső elégedettséggel, a mély hatás pozitívan korrelált a belső elégedettséggel. A szerzők szerint a PSM a tanárok esetében a mély és felszíni hatás prediktív változója. A magas PSM szinttel jellemezhető tanárok nagyobb valószínűséggel alkalmazták a mély hatást, mint az alacsony PSM szinttel jellemezhetőek. Ennek háttérében a belső elégedettség állt.

Egy szintén Távol-Keleti kutatás során Potipiroon, Srisuthisa-ard és Faerman (2019) thaiföldi mintán vizsgálta meg a PSM és az érzelmi munka kapcsolatát. A kérdőíves kutatásban (n=165) közszolgálati tisztviselő vett rész. A kutatók a vizsgálatba bevonták a CSB fogalmát. A CSB (customer service behaviour; magyarul: ügyfelet szolgáló viselkedés) a közszolgálati dolgozók azon szándékára utal, hogy az állampolgárok számára kiváló közszolgálatot biztosítsanak, aminek a része az ügyfelekkel való udvarias bánásmód, és a tisztelet. A mély hatás mediáló hatással bírt a PSM és a CSB kapcsolatára. A felszíni hatás negatív járt együtt a CSB-vel. A biológiai nem, a mély hatáson keresztül moderáló hatással bírt a PSM és CSB kapcsolatára, de csak a férfi közszolgálati dolgozók esetében volt kimutatható a fenti összefüggés. A kutatók szerint a magas PSM szinttel jellemezhető személyekre inkább jellemző az ügyfélközpontúság, mivel ők képesek arra, hogy a belső érzelmeiket, érzeteiket hitelesen jelenítsék meg az ügyfelek előtt. A kutatók szerint a PSM és a felszíni hatás közötti kapcsolat az ügyfelekkel történő interakción múlik. Pl. a magas PSM-el rendelkező személyek a felszíni hatást főleg stratégiaiaként értelmezhetik, amikor az ügyféllel való kapcsolat megfelelő (pl. az ügyfél kellő tisztelettel fordul a közszolgálati szervekhez, az ott dolgozó tisztviselőkkel udvariasan kommunikál.)

(A magyar közigazgatás-tudományon belül nem vizsgálták az érzelmi intelligencia, az érzelmi munka és a PSM kapcsolatát. A korábbi magyar kutatások az érzelmi intelligencia

szerepét vizsgálták a közszolgálati vezetők képzése során. Ezek közül egyik kiemelkedő tanulmány Szabó Szilvia (2008) PhD disszertációja, melyben a szerző a rendészeti vezetők érzelmi intelligenciára épülő kompetencia fejlesztését vizsgálta. Egy másik kutatásában Szabó Szilvia (2016) megemlíti: a magas szintű érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők képesek a fontos szervezeti célokat és értékeket a dolgozók számára átadni és ezáltal motiválni őket. Szabó Szilvia (2013) a munkahely és magánélet egyensúlyának a megőrzésében az érzelmi intelligenciára épülő érzelmi kompetencia jelentőségét hangsúlyozza.)

### **1.3.6 A PSM ÉS A MUNKAHELYI BIZTONSÁG**

A disszertációban bemutatott modell egyik új változója a munkahelyi biztonság, ezért ebben az alfejezetben a munkahelyi biztonság és a PSM kapcsolatát mutatom be. Esser és Olsen (2011) szerint a munkahelyi biztonság arra vonatkozik, hogy a munkavállaló mennyire érzi biztonságosnak a munkahelyét. Ez egy kritikus szempont, mivel általában a dolgozónak a fő jövedelmi forrását a munkahelye biztosítja, ami a mindennapi élet alapját jelenti.

Bullock, Hansen és Houston (2018) nemzetközi összehasonlító vizsgálatukba 25 országot vizsgáltak. A kutatás során a vizsgálati személyeket két csoportba osztották. Az első csoportba kerültek a kormányzati szerveknél munkát vállalók, a második csoportba sorolták a versenyszféra munkavállalóit. A kutatók a tanulmányban megjegyzték, hogy a közszolgálatban dolgozók és a versenyszférában munkát vállalók a külső motivátorokat, pl. magas fizetést és munkahelyi biztonságot eltérő mértékben tartották fontosnak. Az empirikus eredmények alapján a munkahelyi biztonságot a kormányzati dolgozók sokkal fontosabbnak tartották, mint a versenyszférába dolgozók.

Hur és Perry (2016) megemlíti, hogy a jövőben a munkahelyi biztonságot vizsgáló kutatásoknak három területre kell fókuszálniuk, melyek az alábbiak:

1. Az objektív munkahelyi biztonság és a munkavállalók által észlelt munkahelyi biztonság kapcsolata, illetve hogyan hat ez a kapcsolat egyéni szinten a munkavállalókra.
2. A szervezeti szabályok és a civil közszolgálati dolgozók motivációja közötti kapcsolat fejlesztése. Ezzel arra utalnak a szerzők, hogy a szervezeten belüli munkahelyi biztonsággal kapcsolatos szabályoknak motiválniuk kell a dolgozókat.

3. A munkahelyi biztonság és az intézményesítés csökkentése közötti kapcsolat, illetve ennek milyen hatása van a szolgáltatásra.

Az alábbiakban olyan kutatásokat idézek, melyek Hur és Perry (2016) klasszifikációja alapján a második csoportba tartoznak, vagyis a közszolgálati motiváció és a munkahelyi biztonság kapcsolatát kutatják. A lentebbi részben egy ilyen kutatást idézek. Chen és Hsieh (2015) kutatásában a tajvani Tajpej város önkormányzatánál dolgozó középvezetők vettek részt. Eredményeik alapján:

1. A PSM-el pozitívan jár együtt a munkahelyi biztonságra való törekvés.
2. A PSM-el negatívan jár együtt a magas fizetésre való törekvés.
3. A PSM-el pozitívan jár együtt a fizetéssel való megelégedettség.
4. A fizetéssel való megelégedettség moderáló hatással bír a PSM és a magas fizetésre való törekedés közötti negatív kapcsolatra.

Liu és Perry (2014) a kontinentális Kínát vizsgálta. A kérdőíves kutatásukba egy kelet kínai városban munkát vállaló közszolgálati dolgozókat (n=250) vontak be. A tanulmányba az alábbi változókat vizsgálták: PSM, munkahelyi elégedettség, kollektív állampolgári viselkedés. (Community citizenship behavior, röviden CCB; magyarul: kollektív állampolgári viselkedés a korábban említett OCB egyik eleme. A fogalom öt pillére épül: gazdasági felelősség vállalás, törvények betartása, etika, morális standardok, filantrópia.). Az eredményeik alapján: a PSM pozitívan járt együtt a CCB-vel, a munkahelyi elégedettséggel és a szervezeti identitással. A szervezeti identitás parciális mediáló hatással bírta a PSM, a CCB, és a munkahelyi elégedettség kapcsolatára. Ebből következik, hogy a PSM nem csak direkt hatással bírta a munkahelyi elégedettségre és a CCB-re, hanem a szervezeti identitáson keresztül indirekt hatást is gyakorolt rájuk. A magas PSM-el jellemezhető személyek nagyobb valószínűséggel köteleződtek el a szervezeti célok, a szervezet missziója és a közszolgálati munkakörnyezet iránt. Ennek következtében extra erőfeszítéseket tettek, pl. CCB. További eredményük, hogy a munkahelyi biztonság és a PSM pozitívan korrelált a munkahelyi elégedettséggel, a pro-szociális viselkedéssel. A PSM-nek erősebb volt a hatása a munkahelyi elégedettségre és a pro-szociális viselkedésre, mint a munkahelyi biztonság. A közszolgálati emberi erőforrás menedzsment szempontjából a munkahelyi biztonság fontos, de ennél sokkal fontosabb: a meglévő személyi állományra magas PSM legyen jellemző. Ezt támogató HR folyamatok lehetnek: a toborzás, a kiválasztás, a képzés, a tréningek és a teljesítmény menedzsment.

A fönthebbi kutatás egy távol-keleti országot vizsgált. A lentebbi cikk az európai kultúrájú Spanyolországban kutatta a PSM és a leendő munkahely biztonság iránti igény

kapcsolatát. Ballart és Rico (2018) a kutatásába első éves BA hallgatókat vontak be, akik Barcelonában az egyik legnagyobb állami egyetemén tanultak. Eredményeik alapján a munkahelyi biztonságra szignifikánsan hatnak az alábbi PSM faktorok: a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés, a közérdek iránti elköteleződés, az önfeláldozás. Ilyen hatás nem volt kimutatható az együttérzés esetében. A közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés és a közérdek iránti elköteleződés megemelte annak az igényét, hogy a hallgató biztos munkahelyet válasszon. Az önfeláldozás faktoron elért magasabb pontszám csökkentette, annak a vágyát, hogy a hallgató stabil munkahelyet válasszon.

### **1.3.7. A PSM INDIVUÁLIS SZINTŰ FEJLŐDÉSE**

A fentebb bemutatott tanulmányok mind azt vizsgálták meg, hogy a PSM más HR menedzsment szempontból fontos változókhoz, (pl. munkahelyi elégedettség) hogyan kapcsolódik, illetve ezek között milyen összefüggések fedezhetők fel. Ebben az alfejezetben olyan cikkeket idézek, melyek a PSM fejlődését individuális szinten vizsgálják, azaz azt kutatják, hogy a közszolgálati tisztviselők PSM szintjének a növekedése, milyen korábbi élettörténeti tapasztalattal, vagy pszichés folyamattal függ össze.

Az egyik legelső kutatás, mely a PSM és az élettörténeti előzmények kapcsolatát vizsgálta az Pery (1997) kérdőíves módszertant alkalmazó tanulmánya. A szerző eredményei szerint a szakmai identitás negatívan jár együtt a politikai döntéshozatal iránti érdeklődéssel. A szerző szerint a vallásosság mértéke negatívan kapcsolódik a PSM-hez. Ennek hátterében a szerző szerint az állhat, hogy azok a személyek, aki idejük nagy részét a vallásuk gyakorlására fordítják, azok számára kevesebb idő áll rendelkezésre a közösség szolgálatára. Ennek ellenére, akik arról számoltak be, hogy úgy érzik közel állnak Istenhez, azokra nagyobb valószínűséggel volt jellemző a magas PSM. A fenti, egymásnak részben ellentmondó eredmények alapján a szerző szerint a PSM és vallásosság kapcsolata összetett és a jövőben újabb kutatásokkal kellene a két változó közötti kapcsolatot tesztelni. A szerző másik eredménye, hogy a magas fizetéssel rendelkező személyek, kisebb valószínűséggel köteleződnek el a közösség érdeke iránt. Az eredmények alapján a szerző szerint a korábbi élettörténeti tapasztalatok jelentősen tudnak hatni közszolgálati motiváció fejlődésére.

Egy körülbelül 20 évvel későbbi tanulmányban Charbonneau és Van Ryzin (2016) egy kérdőíves vizsgálat eredményeit publikálta. Az eredmények:

1. A PSM negatívan korrelál azzal, ha a közszerológálati tisztviselő olyan családban nőtt fel, amelyben a konzervatív ideológiát tekintették elfogadottnak. Erre kapcsolatra mediáló hatással bírt a megkérdezett tisztviselő saját politikai nézete, vagyis a szerzők szerint a politikai ideológia hatással bír a PSM szintjére.
2. A PSM pozitívan korrelál azzal, ha a közszerológálati tisztviselő vallásos családban nőtt fel. A szerzők szerint a korábbi vallásos nevelés a felnőtt korban összefüggésben áll a PSM-el.
3. A PSM negatívan jár együtt azzal, ha a közszerológálati tisztviselő egyik szülője korábban a hadseregben szolgált.
4. A PSM nem függ össze a válaszadó nemével, életkorával, illetve azzal, hogy melyik rasszból származik.

A fentiek alapján a szerzők úgy vélik, hogy a PSM-t nem csak a munkáltató közszerológálati szervezetek értékei határozzák meg, hanem mikro szinteken a családi értékek is. Ezzel összefüggésben a szerzők szerint a PSM-re hatással lehetnek a makró, a mikro és a mezzo szinteken jelen lévő értékek. (Megjegyzésem: tanulmány során alkalmazott minta elem száma alacsony (n=191), ami nagyon rontja a mintán kapott eredmények érvényességét. A tanulmányban a szerzők regresszió elemzést alkalmaztak. A változók közötti regressziós együttthatók nagyon alacsonyak. Úgy vélem, hogy föntebbi két tényezőt figyelembe véve a szerzők állításai túlzók lehetnek.)

Egy másik amerikai kutatás során Ward (2014) kérdőíves technikát és interjú módszer is használt. A kutatás egy longitudinális vizsgálat, ezért a különböző adat felvételek között több év telt el. Az első adatfelvételre 1999-ben, a másodikra 2000-ben, a harmadikra 2007-ben került sor. Az kérdőíves kutatás mellett, telefonos interjúkat is készítettek az adatfelvétel során. A kutatás azt vizsgálta vajon az AmeriCorps programokban résztvevő személyek erőteljesebben elkötelezetté váltak-e a közösség érdekének a szolgálata iránt, valamint emelkedett-e a civil tudatosságuk. (Az AmeriCorps egy non-profit szervezet, mely az amerikai állampolgárok számára biztosít olyan önkéntességi lehetőségeket, mellyel, pl. a helyi közösséget támogathatják. A civil tudatosság arra utal, hogy polgárok tudatosan tesznek a közösségükért, pl. részt vesznek a közösséget érintő fontos döntések meghozatalában.) Eredményeik alapján a programokban való részvétel megemelte a közszerológálati motivációt. További eredményük, hogy a programban való részvétel szignifikánsan hatott a civil tudatosságra és a közösség érdeke iránti elköteleződésre is. A kutató szerint a programokban való részvételnek hosszú távon is pozitív hatása volt a közszerológálati motivációra, mivel azok

esetében, akik nem vettek részt a programokban azoknál jelentősen csökkent a PSM szintje. A kutató az eredményei alapján az alábbi konklúziókat vonta le:

1. A PSM fejleszthető azzal, ha az állampolgárok olyan nemzeti szervezetek önkéntes programjaiban vesznek részt, mint az AmeriCorps.
2. Hosszú távon a PSM szintje csökkent, de abban az esetben, ha vizsgálati személy részt vett nemzeti önkéntes programokban (pl. AmeriCorps), akkor kisebb volt a csökkenés.

A fentebb idézett szerző egy másik cikkében szintén egy longitudinális vizsgálatot végzett el (Ward, 2019). Ward szerint individuális szinten a PSM-t növelik, ha korábban a munkavállaló családjában megszokott volt mások segítése, illetve, ha a munkavállaló egyetemistaként tagja volt a hallgatói önkormányzatnak. Ezek a tényezők egyben prediktív hatással bírnak arra, hogy a megkérdezett személy részt vesz-e az AmeriCorps által szervezett programokban. A szerző szerint a közszolgálati HR vezetőknek a toborzás és a kiválasztás során figyelembe kellene venni a fentieket, mivel a fentebb említett tényezők erőteljesen hatnak a közszolgálati munkavállaló motivációjára.

Perry, Brudney, Coursey és Littlepage (2008) kvalitatív interjúkat vettek fel, illetve egy kérdőíves kutatási módszert is alkalmaztak. A kutatók szerint a családi szocializáció és vallásosság szignifikáns hatással van a PSM-re, de a hatások nagysága miatt a fentebbi változókat nem tekinthetjük a PSM prediktor változóinak. A strukturális egyenlet modellben (a strukturális egyenlet modell részletes bemutatást a második fejezet tartalmazza) a vallásosság bizonyult a PSM legerősebb prediktív változójának. Az eredményei alapján a PSM szintje szorosan összefügg a családi szocializációval, a vallásossággal és azzal, hogy a személy korábban végzett-e önkéntes munkát. Az interjúk alapján a PSM fejlődésében meghatározó szereppel bírnak az alábbiak: transzcendens értékek, a személy életére jelentős hatással bíró események, mások segítése. (A transzcendens értékek jelentőségének hangsúlyozása a PSM fejlődése során, alátámasztja a korábbi eredményünket, miszerint a transzcendens értékekből levezethető Calling elmélet a PSM-el szorosan együtt jár, lásd Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018; 2019/b).)

A fentebbi angolszász kutatásokkal ellentétben Vandenabeele (2010) flamand (Belgium holland nyelvű tartományának a lakosai) mintán vizsgált a PSM élettörténeti előzményeit, illetve azt, hogy a szervezetek ezekre alapozva, hogyan tudják a PSM-t hatékonyan fejleszteni. A kérdőíves kutatásban (n=3506) személy vett részt. Az eredmények szerint a PSM szorosan együtt jár a korábbi élettörténettel. Ha a vizsgálati személy olyan családban nőtt fel, melyben mind a két szülő a közszolgálatban dolgozott, akkor a vizsgált

személy szocializációja során nagyobb volt az esélye annak, hogy olyan közszolgálattal kapcsolatos értékeket sajátít el, melyek az alapját adják a PSM-nek. A közszolgálati szervezetekben a szupervizorok és a közvetlen kollégák szintén elősegítették, hogy az egyének a szervezeti szocializáció során internalizálják a közszolgálati értékeket, ami megemeli a PSM szintjét. A korábbi kutatásoknak ellentmondva, a nem hatással bírt a PSM szintjére. Az eredményeik alapján a férfiakra inkább jellemző a PSM, mint a nőkre. Az élekor szerint, minél idősebb a vizsgálati személy, annál magasabb PSM szint jellemző rá. A kutató további eredménye, hogy a PSM korrelál azzal, hogy válaszadó korábban milyen oktatási formában és mely tudományterületen szerzett diplomát. A társadalomtudományi, az egészségügyi, a nyelvi képzésekben résztvevőkre magasabb PSM szint volt jellemző, mint a más tudományterületeken tanulóakra. A fenti eredmények alapján a szerző azt következtetést vont le, hogy a PSM egyben individuális és szociális jelenség is. A munkahelyi szocializáció komplexitásból adóan a közszolgálati tisztviselők különböző karrier fázisainak megfelelően differenciáltan kell menedzselni a dolgozók PSM szintjét. A közszolgálati tisztviselők PSM szintjét már a kiválasztási folyamat során meg kellene vizsgálni, illetve a későbbiek során azt eredményesen menedzselni egészen a közszolgálati jogviszony megszűnéséig. (A tanulmány szerzője azt is megvizsgálta, hogy a különböző flamand pártok és politikai ideológiák preferenciái, hogyan függenek össze a PSM-el. Ezeket az eredményeket és az ezekből levont következtetéseket a disszertációban nem ismeretem, mivel azok nem kapcsolódnak disszertáció kutatási témájához.)

Witteloostuijn, Esteve és Boyne (2017) azt vizsgálták, hogy a magas PSM szinttel jellemezhető személyek milyen személyiségvonásokkal rendelkeznek. A kutatók a vizsgálatban az alábbi személyiség vonásokat teszteltek: becsületesség, érzelmesség, extrovertáltság, barátságosság, lelkiismeretesség, nyitottság. A kutatásban közgazdasági BA képzésben résztvevő holland hallgatókat vontak be. Az eredmények kiértékeléséhez regresszió elemzést használtak. Az eredmények alapján a kutatásba bevont változók a PSM varianciájának a 15%-t tudták megmagyarázni. (A variancia nagyon alacsony, ami megkérdőjelezi az eredmények érvényességét.) Azok a személyiség vonások, melyek közel állnak az altruizmushoz, azok erőteljesebben korrelálnak az affektív PSM dimenzióval, mint a nem affektív dimenziókkal. A nyitottság mind a racionális, mind a norma alapú PSM dimenziókkal korrelál. A fentiek alapján a szerzők szerint a PSM affektív dimenziója egy állandó személyiség vonásnak tekinthető, míg a PSM nem affektív dimenziói változó attitűdökre utalnak. Ezek alapján a PSM többnek tekinthető, mint változó attitűdök összessége, inkább egy személyiség vonásként értelmezhető.



Az előbb idézett kutatáshoz hasonlóan a következő tanulmány is a személyiség vonások és a PSM kapcsolatát vizsgálták, de nem európai közszerológati mintán, hanem az ázsiai Tajvan közszerológati tisztviselői körében. Jang (2012) kérdőíves kutatásában (n=277) önkormányzati dolgozó vett részt. A kutató a vizsgálata során a BFQ (Big Five Questions; Nagy Öt Kérdés; a magyar szakirodalomban leggyakrabban Big Five személyiségmodellként hivatkoznak rá) személyiség elméletet használta. Az elmélet szerint a személyiség öt különböző személyiség vonásból épül fel. Ezek a személyiség vonások: extravertió, barátságosság, lelkiismeretesség, neuroticizmus, nyitottság. A kutató eredménye szerint az extrovertáltság pozitívan korrelált a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődéssel, és negatívan járt együtt az önfeláldozás PSM faktorra. A barátságosság pozitívan korrelált az együttérzés PSM faktorral. A lelkiismeretesség és a közérdek iránti elköteleződés között pozitív volt a kapcsolat. A lelkiismeretesség szintén pozitívan járt együtt az együttérzéssel és az önfeláldozással. A neuroticizmus negatívan járt együtt a közérdek iránti elköteleződéssel és az együttérzés PSM faktorokkal. A neuroticizmus pozitívan járt együtt a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődéssel. A nyitottság minden PSM faktorral pozitívan korrelált. A fentiek alapján a személyiség vonások a PSM erős prediktor változóinak tekinthetők. Ennek megfelelően az eltérő személyiség vonásokkal rendelkező közszerológati tisztviselők eltérő PSM szinttel jellemezhetők, illetve a PSM különböző faktorjaival motiválhatók eredményesen. Ezeket a különbségeket a közszerológati emberi erőforrás gazdálkodás során érdemes figyelembe venni.

Carpenter, Doverspike és Miguel (2012) kutatásában amerikai egyetemi hallgatók vettek részt. Eredményei alapján a PSM és a barátságosság BFQ faktor együtt jártak. Azok a személyek, akik magas pontszámot értek el az együttérzés és az önfeláldozás PSM faktoron, ők inkább törekedtek a kooperációra, jobban törődtek azzal, hogy mások jól érezzék magukat, illetve barátságosabbak voltak. A fentiek alapján a kiválasztás során a közszerológati szervezeteknek olyan személyeket érdemes felvenniük, akikre jellemző a barátságosság, mert ők erőteljesebb PSM-el rendelkeznek. A magas PSM-el rendelkező személyek értékei, igényei jobban illenek a közszerológati és non-profit szervezetekhez, emiatt ezek a személyek inkább érdekeltek abban, hogy közszerológati, vagy non profit szervezeteknél vállaljanak munkát.

A fenti kutatásnak részben ellentmond a lentebbi Pakisztánban készült kérdőíves módszertant alkalmazó tanulmány. Ain, Jadoon, Jadoon és Paul (2015) szerint a PSM és az extravertió pozitívan korreláltak, viszont amikor csak a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés PSM faktor és az extravertió kapcsolatát vizsgálták, ott már a korreláció negatív volt. Ez az eredmény ellentmond Jang (2012) tajvani kutatásának. A szerzők szerint ez a

különbség kulturális és társadalmi okokra vezethető vissza. Pakisztánban az extraverzió, inkább abban mutatkozik meg, ha valaki belső motivációt érez arra, hogy másoknak jót tegyen és nem a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődésben. (Megjegyzésem: a különbséget részben az is okozhatja, hogy a vizsgálati mintában kevés (n=34) személy vett csak részt.) A barátságosság faktor dirreket hatással bírt a PSM együttérzés faktorra. A kutatók a PSM közérdek iránti elköteleződés faktor és a lelkiismeretesség között indirekt együtt járást találtak. Ain, Jadoon, Jadoon és Paul (2015) eredményei szerint a neuroticizmus pozitívan korrelált a PSM együttérzés faktorról, ami ellent mond Jang (2012) tanulmányában publikált eredményeknek. Ain, Jadoon, Jadoon és Paul (2015) szerint ennek az oka, hogy a vizsgálati mintába felsővezető beosztásban dolgozó és nagy felelősséget vállaló közszolgálati vezetők kerültek be. A közszolgálati vezetők erős belső motivációt éreznek arra, hogy a fejlesszék a saját közszolgálati szervezetüket és az ezzel együtt az államot. A két kutatás eltérő eredményei visszavezethetők a két ország eltérő társadalmi és kulturális fejlődésére is. A fentiek alapján a szerzők szerint a közszolgálati dolgozók személyiség vonásai a PSM prediktor változóinak tekinthetők, ezzel megerősítve a korábbi kutatások eredményeit. Összességében, a BFQ elmélet által leírt személyiségjegyek pozitívan és negatívan is korrelálnak a PSM különböző faktorjaival. Ezek a korrelációk a kultúrától függően különböznek.

Ebben az alfejezetben az eddig idézett kutatások mind kérdőíves, vagy interjú módszerrel alkalmazták. A lentebbi kutatás ezzel szemben kísérleti módszertanra alapult. Esteve, Witteloostuijn és Boyne (2015) a kutatásuk során a fogoly dilemma játékkal tesztelték a vizsgálatban résztvevő személyeket. (A fogoly dilemma játék egy elterjedt kutatási paradigma a társadalomtudományokon belül, amivel a kollaboratív viselkedést lehet tanulmányozni.) A kutatók a vizsgálattal azt tesztelték, hogy a kollaboratív viselkedést a PSM és a személyiség vonások hogyan befolyásolják. Ha vizsgálati személy nem ismerte a társának választását, akkor a PSM, a barátságosság és a lelkiismeretesség korrelált a vizsgálati személy kollaboratív viselkedésével. Ennek megfelelően a magas PSM szinttel jellemezhető személyek nagyobb valószínűséggel hoznak áldozatot, a másik fél nyeresége érdekében. A szerzők a kutatás módszertannal kapcsolatban megjegyzik, hogy a közigazgatás-tudományban a kísérleti módszertan annak ellenére nem terjedt el, hogy nagyon erős belső validitással bír. Ez a megállapítás különösen érvényes a PSM paradigmára.

Dehart-Davis, Marlowe, Pandey (2006) azt vizsgálták meg: van-e szignifikáns különbség a PSM faktorok nemek szerinti megoszlásában. A kutatásban (n=570) amerikai közszolgálatban dolgozó vezető beosztású személy vett részt. A női vezetők az együttérzés

PSM faktoron érték el magasabb pontszámot, mint a férfi vezetők. A kutatóknak az a hipotézise, hogy a közérdek iránti elköteleződés PSM faktoron a női vezetők alacsonyabb pontszámot érnek el, mint a férfiak, nem igazolódott. A vizsgálatba bevont női vezetők a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés PSM faktoron magasabb pontszámot értek el, mint a férfi vezetők. A fenti eredmények alapján a különböző PSM faktorokat, a férfiak és a nők különböző módon ítélik meg, azaz más faktorról lehet eredményesen motiválni a férfi dolgozókat, mint a női munkavállalókat. Szervezeti szinten ezek a különbségek megjelenhetnek az eltérő munka környezetben. Ennek hatásnak a vizsgálata céljából érdemes lenne kutatásokat végezni azzal kapcsolatban, hogy a nem, a szervezeten belüli változók és a szociális tényezők együtt, hogyan hatnak az egyéni és a szervezeti teljesítményre, valamint a hatékonyságra.

Egy másik amerikai kutatás középiskolás mintán vizsgálta a PSM-t, annak fejlődését, illetve a PSM kapcsolatát a szektor választással. Holt (2018) longitudinális vizsgálatában egy olyan adatbázist elemzett, mely az amerikai középiskolás populáció tekintetében reprezentatív. A statisztikai elemzés során (n=8810) személy választást dolgozta fel. Az első adatfelvételt 2002-ben került sor, majd 2012 újra megkeresték a vizsgálati személyeket, akik egy újabb vizsgálatban vettek részt. A második adatfelvétel során a vizsgálati személyek, vagy főiskolára jártak, vagy már dolgoztak. A kutató eredményei szerint a PSM-hez köthető értékek, megnövelték annak a valószínűségét, hogy az első adatfelvételkor még középiskolába járó diákok a második adatfelvétel során már közszolgálatban dolgozzon, vagy a főiskolai tanulmányai befejezése után a közszolgálatot válassza. A szerző szerint a PSM-hez kötődő értékek egy olyan belső motivációra reflektálhatnak, mely az egyént a közszolgálati karrier választására sarkalja. A PSM-nek ez a direkt hatása a karrier választásra már a korai karrier választással kapcsolatos döntésekben (pl. egyetemi felvételi során a közszolgálati képzések választása) is megjelenik. Ezek alapján a PSM-hez kapcsolódó értékeket egy stabil jellemvonás részeként kell tekinteni, ami az idő múlásával egyre stabilabbá válik.

A következő idézett tanulmány nem kapcsolódik szorosan ennek az alfejezetnek a témájához, viszont a kutatás során a biológiai nem és a PSM kapcsolatában egy új összefüggést mutatott ki, ezért ebben az alfejezetben hivatkozok rá. Bright (2016) azt kutatta, hogy a PSM a non-profit szektoron belüli életpálya választást, vagy a közszolgálati életpálya választást, tudja inkább megmagyarázni. A kutató eredményei szerint a PSM jobban megmagyarázza a non profit szektoron belüli állások választását, mint a kormányzati állások választását. Ez az eredmény nem azt jelenti, hogy a PSM-nek nem lenne hatása a kormányzati állások választására, csak arra utal, hogy a hatás gyengébb, mint a non-profit

szektor esetében. További eredmény, hogy a PSM ugyan hatással bírt a pályaválasztásra, de legerősebb hatással a demográfiai változók közül a biológiai nem bírt. Egyik etnikai kisebbségéhez se tartozó női hallgatók választották a legnagyobb valószínűséggel a non profit szférát. Ennek az oka a szerzők szerint a társadalmi szocializációra, a közszolgálatról kialakult maszkulin képre, illetve a non-profit szektor rugalmasságára vezethető vissza. A PSM szintjére a válaszadó neme nem bírt szignifikáns hatással, azaz a férfiak és a nők között nem volt kimutatható különbség a PSM szintjében. A szektor választásában a nemek között már kimutatható volt szignifikáns különbség. A férfiak közül szignifikánsan többen választották a kormányzati állásokat, mint a non profit szférán belüli állásokat. A nők esetében ilyen különbség nem volt kimutatható. A szerző szerint a PSM non-profit specifikus, azaz a PSM szintje magasabb volt azok esetében, akik a non-profit szektort választották, mint akik a közszolgálatot választották. A szerző szerint ez alábbi okokra vezethető vissza:

1. A PSM egyik és talán legfontosabb dimenziója az altruizmus, ami eredendően a non-profit szektorhoz kapcsolódik. Más kutatások a PSM-re kevésbé tekintettek robusztusként, azaz kevesebb dimenzió hatását vizsgálták, viszont ez a kutatás a PSM-t egy robusztus elméleti koncepcióként vizsgálta bevonva mindegyik PSM dimenziót.
2. A kormányzati intézményekről a társadalomban egy negatív kép alakult ki, ami a magas PSM-el rendelkező személyeket meggyőzhette arról, hogy a saját motivációs igényeiket egy kormányzati szerv nem tudja kielégíteni, ellentétben egy non-profit szférában működő szervezettel. Ez az attitűd visszavezethető az Amerikában honos anti-föderalista mozgalmakra, melyek a kormányzati intézkedéseket negatívan értelmezik.
3. Egyrészt az utóbbi két évtizedben a non profit állások száma megsokszorozódott, ma már sokkal több non profit állást lehet megpályázni, mint, amikor a PSM koncepció létrejött az 1990-s években. Másrészt a közszolgálati intézmények a non profit szféra szerveivel összehasonlítva kevésbé hatékonyan tudják megtartani a dolgozók PSM szintjét.

Liu, Hui, Hu, Yang és Yu (2011) a PSM és a foglalkozás választás kapcsolatának vizsgálata során bukkant egy érdekes eredményre. A kutatásban (n=584) kínai egyetemi hallgató vett részt. Eredményeik szerint a magas PSM szinttel jellemezhető személyek nagyobb valószínűséggel választották a közszolgálatot, mint az alacsony PSM szinttel jellemezhető személyek. Ez az összefüggés viszont nem volt igaz mindegyik PSM dimenzió esetében. Az önfeláldozás PSM faktor pozitívan, míg a közérdek iránti elköteleződés PSM

faktor nem járt együtt a foglakozás választással. Ennek az oka, hogy a kínai adminisztráció egyik jellemvonása az önfeláldozás és az önzetlen segítség. További eredményük: ha a megkérdezett vizsgálati személy családjában (pl. a szülei között) volt olyan személy, akik a civil közszolgálatban dolgozott, akkor számára könnyebb volt bekerülni a közszolgálatba, illetve számára a szülők fontos információkat tudtak átadni a közszolgálati munkaerőpiacról, pl. közszolgálati értékek, szervezeti kultúra stb. A társadalomtudományt tanuló diákok nagyobb valószínűséggel választották a közszolgálati állásokat, mint a mérnök hallgatók. Ennek háttérében az áll, hogy a társadalomtudományokban erősebb a jelenléte annak, hogy az elvégzett munka a társadalom fejlődését szolgálja. Legnagyobb valószínűséggel azok a társadalomtudományi szakokon tanuló női hallgatók választották a közszolgálatot, akiknek az egyik rokonuk már a közszolgálatban dolgozott.

(A PSM kutatások egyik legújabb irányzata a PSM és a negatív gyermekkori élmények közötti kapcsolatot vizsgálja. A disszertációban tartalmi okok miatt, illetve a téma komplexitás miatt erre nem térek ki, de az érdeklődőknek ajánlom Evans és Evans (2019) tanulmányát.)

### **1.3.8. A PSM ÉS A MILLENNIUMI GENERÁCIÓ**

Egy német kutatás a millenniumi generáció esetében vizsgálta a PSM-t. (A millenniumi nemzedék megnevezés elsősorban az angolszász szakirodalomban terjedt el és az Y generációra utal.) Breitsohl és Ruhle (2016) német kutatásában (n=672) személy vett részt. A szerzők eredményei szerint a millenniumi nemzedék munkapreferenciájának a legkevésbé meghatározó eleme a PSM a többi kutatásba bevont változóval összehasonlítva, pl. alacsony munkaterhelés preferálása, anyagi juttatások stb. A szerzők erre az eredményre egyértelmű magyarázatot nem tudnak adni. A nemzetközi tanulmányok szerint Németországban a PSM a többi országgal összehasonlítva nem alacsonyabb. A fentebbi eredménynek az egyik lehetséges oka az lehet, hogy a tanulmány szerzői a PSM-t egydimenziós konstrukciónak tekintették, azaz nem osztották fel azt faktorokra, pl. önfeláldozás stb. A magas PSM szinttel rendelkező személyek nagyobb valószínűséggel választják a közszolgálatot, mint az alacsony PSM szinttel jellemezhető személyek, annak ellenére, hogy a PSM a munkapreferenciának a legkevésbé meghatározó eleme. Az előbbieket alapján a PSM-nek van hatása arra, hogy munkavállaló a közszolgálatot választja, vagyis a PSM hatással van a karrierválasztásra. A

szerzők szerint a belső munkahelyi motiváció a fiatalokat inkább arra ösztönzi, hogy a versenyszektorban vállaljanak munkát, ami a millenniumi generáció német közszolgálattal kapcsolatos percepciójával függ össze.

Ng, Gossett és Winter (2016) szakirodalmi összefoglaló tanulmányában szintén a millenniumi generációt vizsgálja. A kutatók szerint a millenáris generáció esetében a PSM hatása a karrierválasztásra a többi karrier motivációval összehasonlítva alacsonyabb. A közigazgatási munkaviszonyt vonzóbbá kell tenni, mind külső jutalmakkal, mind a munkamagánélet egyensúlyának a megteremtésével. Továbbra is igaz, hogy a PSM-nek jelentős a szerepe a közszolgálati életpálya választásában, de a millenáris generáció esetében a többi motivátorral összehasonlítva a PSM-hez kapcsolódó értékek vesztek jelentőségükből és vonzerejükből. Ennek megfelelően a közszolgálatnak meg kellene újulni, azért, hogy a millenáris generáció tagjai a közszolgálati szervezeteket válasszák a versenyszektor cégei helyett.

A következő kutatás az amerikai millenniumi generáció esetében vizsgálta a PSM-t. Ertas (2016) a kutatás során az önkéntesség két típusát különítette el melyek:

1. Formális: arra utal, hogy az illető személy hozzájárul a szervezet működéséhez, anélkül, hogy ezért fizetést kapna.
2. Informális: az informális önkéntesség nem szervezetek által szervezett keretek között zajlik, hanem mások (pl. szomszédok) önkéntes segítésére utal.

A szerző eredményei szerint a magas PSM szinttel jellemezhető személyekre inkább jellemző a formális önkéntesség, illetve szociálisan érzékeny viselkedés, ami az informális önkéntességben jelenik meg. Azaz a magas PSM hatására jellemzőbbé válik, mind a formális, mind az informális önkéntesség. A jövőben érdemes lenne olyan kutatásokat folytatni, melyek megmagyarázzák a kapcsolatot a közszolgálati értékek, a közszolgálat választása és ezek együttes eredményként megjelenő viselkedés között. Ezek mellett szintén fontos lenne a millenniumi nemzedék értékeinek és viselkedésének a változását időről időre újra megvizsgálni. Ezek a kutatások a gyakorlatban segíthetnének abban, hogy olyan önkéntes programokat dolgozzanak ki, melyek a millenniumi nemzedék számára is vonzóak.

A fentebb idézett szerző egy másik kutatásában amerikai szövetségi hivatalokban dolgozó kormánytisztviselőket vont be. Ertas (2015) online kérdőíves kutatásában (n= 266 000) szövetségi kormány tisztviselő vett részt. Eredményei szerint a millenniumi generáció tagjai nagyobb valószínűséggel váltottak munkahelyet, mint az idősebb generáció tagjai, ami a HR osztályok számára kihívást jelent, hiszen a millenniumi generáció tagjai egyre nagyobb számban jelennek meg a munkaerőpiacon, illetve az idősebb generációk közül egyre többen

érik el a nyugdíjkorhatárt, ami mind a HR stratégia, mind a HR gyakorlat (pl. képzések) megújítására készíti a szervezeteket. Az idősebb generációk számára fontosabbak a személyes céljaik megvalósítása, mint a fiatalabb munkavállalóknak. A fiatalabb munkavállalók számára inkább az idősebb generációk mentorállása és szupervíziója, valamint a munka-magánélet egyensúlya volt fontosabb. A szervezeteknek a kreativitás, a nyitottság, a szakmai megújulás és a munka-magánélet egyensúlya faktorokon kellene javulást elérniük fluktuáció csökkentése céljából. A munkahelyi elégedettség növelésének eszközei a tréningek újraértékelése, átalakítása, amelyek szintén hatással bírnak a munkaerő megtartására. Ez azért lenne fontos, mert a munkahelyi elégedettség csökkenése a felmondási szándék prediktor változója. Azok a kormányzati dolgozók, akik a munkájukat értelmesnek és hasznosnak találják sokkal kisebb valószínűséggel váltanak a kormányzaton belül állást. Ennek az oka: a kormányzati dolgozók belsőleg motiváltak azáltal, hogy másoknak segíthetnek, vagy hasznos feladatokat végezhetnek.

Egy másik amerikai kutatás során Rose (2012) a vizsgálatába a BA diplomával nem rendelkező egyetemi hallgatókat (n=529) vont be. Eredményei alapján a PSM-nek csupán a racionális dimenziója hat arra, hogy a vizsgálati személy a jövőben kormányzati állások választja-e. A másik két dimenzió a norma alapú és az affektív inkább a nonprofit szektorban tekinthető prediktor változónak, vagyis ezen a két dimenzió magas pontszámot elérő személyek nagyobb valószínűséggel fogják választani a nonprofit szférát, mint a civil közszolgálatot. Ebből következően a magas pontszám a közérdek iránti elköteleződés, az együttérzés és az önfeláldozás PSM faktorokon nem jár szignifikánsan együtt a kormányzati állások választásával. Ez az eredmény egyben ellentmond a korábbi kutatásoknak is, mivel a legtöbb tanulmány szerint a PSM-hez kapcsolódó altruista viselkedés együtt jár a kormányzati állások preferálásával. Ez az eredmény alátámasztja, hogy a PSM-t több eltérő dimenzió alkotja, melyek olykor egymással ellentétes hatást is kifejthetnek.

Egy másik amerikai kérdőíves kutatás során Einolf (2016) MA képzésben résztvevő millenniumi generációhoz tartozó egyetemi hallgatói mintán vizsgálta a PSM-t. A hallgatók hat különböző amerikai egyetemre jártak. A kutató összesen (n=194) hallgató választást dolgozta fel a statisztikai elemzése során. A tanulmány írójának az eredményei szerint a PSM szintjére hatással bíró változók közül a millenniumi generáció az X generációhoz képest az alábbi változókon ért el magasabb pontszámot: részvétel a főiskolai önkéntességi programokon, szülők iskolai végzettsége. A szerző eredményei szerint a millenniumi generáció az X generációhoz képest az alábbi változókon ért el alacsonyabb pontszámot: vallásosság, politika iránti érdeklődés, azaz kisebb valószínűséggel menetek el választani. A

PSM szintjében a vizsgálatba bevont két generáció között nem volt szignifikáns különbség. A millenniumi generáció tagjai a versenyszféráról rosszabb véleménnyel voltak, mint az X generáció tagjai, de ez a különbség a non-profit szektor és a közszolgálat esetében jelentősen redukálódott. A szerző szerint két oka van annak, hogy nem talált a két generáció között lényeges különbséget:

1. A vizsgálatban résztvevő hallgatók mindannyian közszolgálati mesterképzésekre jártak, ami egy jelentős torzító hatással bír a populáció többi tagjához képest.
2. A közszolgálati képzés és karrierválasztása eleve egy erőteljes pro-szociális jellemre utal. Azzal, hogy a kutatásban való részvétel önkéntes volt, a vizsgálati mintába olyan személyek kerültek bele, akire nagyon erősen jellemző a pro-szociális viselkedés.

Einolf (2016) következő eredménye, hogy a kutatásba bevont X és millenniumi generáció tagjai is magas pontszámot értek el a PSM kérdőíven. Ebből az következik, hogy azok a személyek választják a közszolgálati pályát, akikre a magas PSM jellemző, ami viszont ellentmond annak a feltételezésnek, hogy a közszolgálati tisztviselők a PSM-t a közszolgálati intézmények szocializációja során internalizálják. A szerző további eredményei részben ellentmondanak a fentebbi eredményeinek. Az eredmények szerint a PSM faktorok pozitívan jártak együtt azzal a vágygal, hogy a vizsgálati személy a non-profit szférában helyezkedjen el. A PSM faktorok negatívan jártak együtt azzal a vágygal, hogy a vizsgálati személy a versenyszektorban helyezkedjen el. A PSM faktorok nem jártak együtt azzal a vágygal, hogy a vizsgálati személy a közszolgálatban helyezkedjen el. Ennek az utóbbinak a szerző szerint az az oka: a PSM a közszolgálati intézmények szocializáción keresztüli motiváló erejéből ered, ami az egyetemista mintán még nem érvényesül. (Megjegyzésem: ebből az ellentmondásból látható, hogy még tudományos megalapozottsággal nem sikerült egyértelműen bebizonyítani azt, hogy a PSM a közszolgálati szervek szocializációján keresztül fejti-e ki a hatását a közszolgálati tisztviselőkre, vagy a PSM egy személyiségjegy, ami az egyéni élettörténettel fejlődik. Valószínűsíthetően a helyes a válasz két álláspont között található, vagyis a PSM-t egyfajta sajátos személyiségvonásként kellene értelmezni, amit a közszolgálati intézmények a szervezeti szocializációjukon keresztül felerősítenek.)

Egy másik észak-amerikai kutatás során Henstra és McGowan (2016) kanadai mintán kutatta a millenniumi generáció és a PSM kapcsolatát. A kutatásban kanadai közszolgálati mester szakos egyetemisták vettek részt. A kutatás során a szerzők kvalitatív módszertant alkalmaztak. A szerzők szerint a millenniumi nemzedék közszolgálatban dolgozó tagjait, olyan projektekbe kellene bevonni, melyek jelentős társadalmi hatással bírnak. A kiválasztási



eljárás során ki kellene emelni a kormányzati állások társadalmat szolgáló jellegét és ennek megfelelően kellene toborozni a munkaerőt. További eredmény, hogy a millenniumi munkavállalók számára belső motivátornak tekinthető az olyan munkavégzés, mellyel a társadalomban és annak működésében változást lehet elérni. Ebben a tekintetben a non-profit szektor a közszolgálat versenytársának tekinthető, mivel a non-profit szektor is kínál a millenniumi generáció számára olyan állásokat, melyek társadalomformáló hatással bírnak. Ezek mellett a versenyképes fizetés is fontos szempont a millenniumi generáció toborzása során. A toborzás során a közszolgálati szerveknek azt lenne érdemes kiemelniük, hogy a közszolgálati állások kínálják a legjobb egyensúlyt a versenyképes fizetés és a társadalom szolgálata között, azaz közszolgálatban versenyképes fizetésért lehet a társadalom fejlődését szolgálni.

Egy másik kanadai kutatás során Ng és Gossett (2013) szintén egyetemista mintán kutatta a PSM és a millenniumi generáció kapcsolatát. A kutatók a statisztikai elemzésbe összesen (n=19261) hallgató válaszát vonták be. A millenniumi generáció számára prioritást jelent a munka-magánélet egyensúlya, a tovább tanulás lehetősége, illetve fő karrier szempontként megjelent a társadalom fejlődéséhez való hozzájárulás. Akik a későbbiekben a közszolgálatban szeretnének elhelyezkedni, számukra az a munkahely az ideális, amelyik magas etikai standardok alapján működik, illetve jelentős hangsúlyt helyez a társadalmi felelősségvállalásra, valamint progresszív munkakörnyezetet alakít ki. Ezeket a szempontokat a kiválasztás során is figyelembe kellene venni. A szerzők szerint azok a vizsgálati személyek preferálták a közszolgálati állásokat, akik számára a munkahelyi biztonság fontos volt. A szerzők szerint nyilvánvaló értékkülönbség fedezhető fel a vizsgálatba bevont személyek között. Ezek a különbségek a munkahely keresés során fognak jelentős hatással bírni a közszolgálati életpálya választására.

Taylor (2012) ausztrál mintán vizsgálta a millenniumi nemzedék és a PSM kapcsolatát. A kutatásban (n=1152) közszolgálati tisztviselő vett részt. Eredményei szerint a magas PSM szinttel jellemezhető személyek között az Y generáció tagjai számára a többi generációval összehasonlítva fontosabbnak bizonyultak a munkahelyi mentálhigiénias faktorok, pl. túlterhelés szintje. Az X generációhoz tartozó magas PSM szinttel jellemezhető személyek számára fontosabb volt a pénzbeli juttatás összege és a rugalmas munkaidő, mint többi generáció számára. A fentebbi eredmények csak akkor voltak szignifikánsak, ha az elemzésbe csak a magas PSM szinttel rendelkező személyeket vonták be. Ennek az eredménynek az okát a szerzők nem tudták megmagyarázni, valószínűsíthető, hogy a PSM és a fizetés kapcsolatával függhet össze, eddig még nem ismert módon. A magas PSM szinttel

jellemezhető Y generációhoz tartozó válaszadók számára a munkahelyi előrelépés fő motivátornak számított, és sokkal fontosabbnak tartották, mint a többi generáció. A kutatásba bevont vizsgálati személyek között inkább a magasan képzett, vallásos nőkre volt jellemző a magas PSM. A magas PSM-el rendelkező személyek nagyobb hangsúlyt helyeztek a munkahelyi autonómiára, és arra hogy számukra a munka érdekes legyen. A kutató konklúziója, hogy magas PSM-el rendelkező Y generáció tagjai nagyobb valószínűséggel helyezkednek el a közszolgálatban, mint a verseny szektorban, vagy a non-profit szférában, amit a kiválasztás során érdemes szem előtt tartani.

### **1.3.9. A PSM, A SZEMÉLY ÉS A SZERVEZET ILLESZKEDÉSE**

Prismakova és Vandenabeele (2019) a munkahelyi elégedettség és a PSM kapcsolatát vizsgálták, a kutatásban két kulturálisan eltérő ország rendészeti szervei vettek részt. A tanulmány írói a PSM és a munkahelyi elégedettség kapcsolatát tesztelték. A kérdőíves kutatásban (n=305) lengyel és (n=207) belga rendőr vett részt. A vizsgálatba a kutatók a személy és a szervezet illeszkedés (person-organization fit; röviden P-O fit), valamint a személy és a munka illeszkedés (person-job fit; röviden P-J fit) változókat is tesztelték. A személy és a szervezet illeszkedés arra utal, hogy a munkát vállaló személy és az őt alkalmazó szervezetnek a céljai és értékei kongruensek. A személy és a munka illeszkedés kongruenciát feltételez a munkahelyi igények és az egyéni képességek között. A lengyel minta esetében a PSM-re mediáló hatással bír mind a személy és a szervezet illeszkedés, mind a személy és a munka illeszkedés, viszont ez a mediáló hatás már nem volt befolyással a PSM és a munkahelyi elégedettség kapcsolatára. A belga rendészeti dolgozók munkahelyi elégedettsége növekedett abban az esetben, ha a PSM, a személy és a szervezet illeszkedés, valamint a személy és a munka illeszkedés növekedett. Ez az eredményük azt bizonyítja, hogy a PSM-t a rendészeti dolgozók esetében is lehet alkalmazni függetlenül attól, hogy az elméletet eredetileg a közigazgatásban dolgozók motivációjának a mérésére alkották meg. Ebből a kutatók két következtetést vontak le. Az első következtetés szerint a PSM, illetve a személy és a szervezet, valamint a személy és a munka illeszkedés két külön elméleti koncepciónak tekinthető. A második következtetés szerint a személy és a szervezet, valamint a személy és a munka illeszkedés meg tudja magyarázni a PSM és a munkahelyi elégedettség kapcsolatát, ha az előbbi két változó hatását egyidejűleg vesszük figyelembe.

Bright (2007) szintén a PSM és a P-O fit kapcsolatát tesztelte. A kutatásban három amerikai állam közszférájában dolgozó személy vett részt, összesen (n=205). A közalkalmazottak egy része az egészségügyben, más része a városi önkormányzatban, harmadik része a megyei igazságszolgáltatásban dolgozott. A szerző eredményei szerint a PSM-nek nincsen direkt hatás a munkahelyi teljesítményre. A munkahelyi teljesítményt leginkább a P-O fit változóval lehet megmagyarázni. További eredmény, hogy magas PSM szinttel jellemezhető személyek elkötelezettek a közszféra szervei iránt, mivel az értékeik összeegyeztethetők a szervezetek értékeivel, céljaival, misszióival. Ennek megfelelően a vezetőknek olyan kiválasztást lenne érdemes létrehozniuk, mellyel eredményesen mérhető a PSM. A PSM a P-O fit-re gyakorol hatást, vagyis a PSM a P-O fit változón keresztül képes indirekt módon hatni a munkahelyi teljesítményre.

Egy másik kutatásban Wright és Pandey (2008) szintén a PSM és a P-O fit kapcsolatát tesztelte. A kérdőíves kutatásban (n=206) közalkalmazott vett részt. A vizsgálati személyek helyi önkormányzatok és kormány által fenntartott közszférához tartozó intézményekben dolgoztak. A PSM és a munkahelyi elégedettség kapcsolatára indirekt hatással van az, hogy a munkavállaló szerint az értékei megegyeznek-e az adott közszférához tartozó szerv értékeivel.

Christensen és Wright (2011) szintén a PSM és a P-O fit kapcsolatát tesztelték. A szerzők a vizsgálatukba online kérdőíves módszertant alkalmaztak, a kutatásba (n=182) amerikai joghallgató vett részt. Eredményeik szerint a PSM nem növelte annak a valószínűségét, hogy a hallgató, majd a közszolgálati állást fog választani. A PSM nem csökkentette annak a valószínűségét, hogy a hallgató a későbbiek során a privát szférában fog elhelyezkedni. Ez arra utal: a P-O fit kevésbé fontos, mint a P-J fit a szektor választás tekintetében. A szerzők szerint ebből következik, hogy a PSM és a foglalkoztatási szektor (közszolgálat, vagy versenyszféra) nem tekinthető determinisztikus változónak a P-O fit tekintetében. A szerzők konklúziója, hogy a PSM automatikusan nem növeli meg a közszolgálaton belüli foglalkoztatás iránti elköteleződést. A szerzők további eredménye, hogy a PSM megemelte annak a valószínűségét, hogy a hallgató a jövőben olyan állást válasszon, ahol jelentős hangsúly tevődik mások szolgálatára függetlenül attól, hogy az adott állás, melyik szférában található. A közszolgálati állások választása estében a vizsgálati személyek a magas fizetésű állásokat preferálták a PSM-től függetlenül. A versenyszektor által biztosított állások választása estében a magas fizetést azok a személyek preferálták, akikre az alacsony PSM szint volt a jellemző. Ezek alapján a PSM fontos szerepet játszik a szektor választásban az interakciós hatásokon keresztül.

Ryu (2014) elméleti tanulmányában a személy és a környezet illeszkedést (Person–Environment Fit; röviden: P–E fit) vizsgálta a PSM szempontjából. A tanulmány szerzője szerint a PSM szakirodalomban egyre több publikáció hívja fel a figyelmet a kontextuális (pl. kollektivista alapú nemzeti kultúra) és szituációs (pl. munkaórák száma, bruttó bér összege) faktorokra, melyek a PSM-re hatnak és interakciós hatásukon keresztül képesek befolyásolni a szervezetet, valamint annak teljesítményét. Ez összeegyeztethető a személy és a környezet illeszkedés elmélet azon feltevésével, hogy az individuális személyiség vonások és a környezeti tényezők együttesen határozzák meg a személy (pl. közszolgálati tisztviselő) viselkedését. A szerző felhívja a figyelmet az alábbiakra:

1. A PSM meg tudja magyarázni, hogy a munkavállaló, miért választja a közszolgálatot, de arra nem tud magyarázatot kínálni, hogy a közszolgálaton belül a munkavállaló, miért pont egy adott specifikus szervezetet, pl. egy nagyváros önkormányzatát választja a többivel ellentétben. Ezzel ellentétben a P-E fit elmélet azt hangsúlyozza, hogy a munkavállaló azért választ egy adott munkahelyet, mert ott a legnagyobb a valószínűsége annak, hogy a személyisége és képességei jól illeszkednek a szervezet profiljához.
2. A PSM nem rendelkezik olyan elméleti konstrukcióval, ami meg tudná magyarázni a PSM és a magas egyéni teljesítmény közötti kapcsolatot. Ezzel ellentétben a P-E fit ezt az összefüggést meg tudja magyarázni. Az egyén és a szervezet közötti értékegyezőség egyértelművé teszi az elvárásokat, ezzel csökkentve a szerep konfliktusok valószínűségét, ami megemeli az elégedettséget és az elköteleződést. Ezek hatására emelkedik meg az egyéni teljesítmény.
3. A PSM elmélet szerint a magas PSM szinttel jellemezhető személyeket nem lehet eredményesen motiválni anyagi eszközökkel. A szerző szerint ezt a megállapítást kellő óvatossággal szabad értelmezni, mivel az anyagi elismerés szimbolikus jelentéssel is bír, ami különösen fontos a magas önbecsüléssel rendelkező személyek esetében.

Steijn (2008) szintén a PSM és a P-E fit kapcsolatát tesztelte holland mintán, kérdőíves módszertant alkalmazva. A tanulmány szerzője (n=4502) közigazgatási dolgozó válaszát elemezte. A cikk írója bevont a vizsgálatába (n=1947) privát szférában dolgozó szakembert is, azaz a vizsgálati minta két al-mintából állt össze, így össze tudta hasonlítani a két eltérő szektorban munkát vállaló szakemberek válaszait. Az eredmények szerint a közszolgálati dolgozókra magasabb PSM szint volt jellemző, mint a versenyszférában munkát vállalókra. A versenyszférában dolgozó magas PSM szinttel jellemezhető személyek

nyitottabbak voltak arra, hogy szférát váltsanak, azaz átmenjenek a közszolgálatba, mint az alacsony PSM szinttel jellemezhető személyek. A magas PSM szint együtt járt a magas munkahelyi elégedettséggel és azzal a hajlammal, hogy a munkavállaló ne váltsón munkahelyet, vagyis: a P-E fit összefügg a PSM-el.

## **1.4. A PSM KRITIKÁI ÉS NEGATÍV HATÁSAI**

A 2010-es évek elején megjelent egy új angol szakkifejezés: „dark side of PSM” (a PSM sötét oldala). A kifejezés arra utal, hogy ebben az időszakban egyre több olyan empirikus tanulmány született, amelyek a PSM negatív hatásaira hívták fel a figyelmet. Úgy vélem, hogy a PSM komplexitásából adódóan, illetve a PSM nemzetközi kutatási területté válásával, valamint a kutatások számának az emelkedésével, szükségszerűen együtt jár, hogy a PSM pozitív hatásai mellett a negatív hatások is felszínre kerülnek. A negatív hatások minél részletesebb feltárása és megértése azért is fontos, hogy ezeket a jövőben könnyebben lehessen kezelni a civil közszolgálat integrált emberi erőforrás gazdálkodás rendszerén belül. Ebben az alfejezetben a PSM negatív hatásait kutató cikkek kerülnek bemutatásra.

Ritz, Brewer és Neumann (2016) szakirodalmi áttekintésük alapján azt a konklúziót vonták le, hogy a kutatóknak a PSM-el kapcsolatban kritikusan kell gondolkodniuk, mivel a PSM kutatások még nem zárultak le, hanem egyre több területen kezdődnek meg a vizsgálatok. A szerzők szerint a koncepció tudományos értékét a kutatók körében még vita övezi. Ennek ellenére a PSM mind a közigazgatási kutatók, mind a gyakorlattal foglalkozó szakemberek és a vezetők számára egyértelművé teszi, hogy szükséges megérteni azt, vajon mi vonzza az egyéneket a közszolgálatba és mi motiválja őket abban, hogy a társadalmi jóllétet és fejlődést szolgálják. A fenti kérdésre adandó válaszok velejárója, hogy a PSM kutatásokra egyre nagyobb hangsúly tevődik.

A fentiekhez O’Leary (2019) hozzáteszi, hogy jelenleg a közigazgatás-tudományban a PSM a domináns, valamint a kurrens modell, amivel kutatók a közszolgálat választását, illetve a közszolgálat iránti elköteleződést vizsgálják. Ennek ellenére még mindig viták folynak arról, hogyan lehetne a fogalmat definiálni: vajon a PSM generális pro-szociális motiváció, vagy közszolgálat specifikus. Kérdés, hogy a PSM a közszolgálat iránt érzett belső preferencia, ami a közszolgálati munkakörökbe vonzza a tisztviselőket, vagy a közszolgálati intézmények szocializációs hatásán keresztül fejlődik. További kritika a PSM-el szemben, hogy a PSM nem fejt ki vajon a civil közszolgálati dolgozók számára mit is jelent a közösség

érdeke és hogyan vizsgálják meg a közigazgatási szakemberek, vajon ténylegesen a közösség érdekét szolgálják-e munkájukkal. A szerző felteszi azt a kérdést: mit tesznek a közigazgatási tisztviselők, ha a munkájuk már nem a közösség érdekét szolgálja, illetve a közigazgatási tisztviselők hogyan és milyen visszajelzéseket kapnak a közösségtől, amit szolgálnak. Ezekre a kérdésekre jelenleg a PSM paradigmának nincsenek válaszai.

Ritz, Brewer és Neumann (2016) fentebbi gondolatait figyelembe véve, ebben az alfejezetben, olyan cikkeket idézek, melyek a PSM elméletét kritizálják, illetve felhívják figyelmet a PSM felhasználhatóságnak a hatáira. Loon, Vandenabeele és Leisink (2015) a PSM és a munkavállalói jóllét közötti kapcsolatot vizsgálták. (A munkavállalói jóllét angolul employee wellbeing a dolgozók mentális és biológiai egészségére vonatkozik.) A kutatók a vizsgálatukba bevonták a SIP (Societal Impact Potential) változót. (SIP arra utal: a közszolgálati dolgozó azt tapasztalja, hogy munkája eredményesen járul hozzá a társadalom fejlődéséhez. A fogalom jelentéstartalma megegyezik a korábban már fentebb bemutatott észlelt társadalmi hatás koncepcióval.) A kutatók a vizsgálatba nem csak a holland közigazgatási szerveket vonták be, hanem a közszféra más szervezeteit is. A bevont szervezeteket két csoportba lehetett osztani:

1. Az első csoportba sorolták azokat a szervezeteket, melyeknek a munkavállalói kevésbé tapasztalhatták meg a munkájuk társadalmi hatását, mivel az ügyfelek változatlan formában kerültek át egy másik szervezethez, (pl. egy másik hivatalhoz), vagy ügyeik végeztével távoztak a hivatalokból. Vagyis az ügyintézés során nem történt állapotukban lényeges változás, ilyen szervek a közigazgatás szervezetei, pl. egy városi önkormányzat. Ezeket a szervezeteket a kutatók személy állandó szerveknek nevezték.
2. A második csoportba kerültek a közszféra azon szervei, amelyekkel, ha a polgárok kapcsolatba kerültek, akkor egy jelentős változás történt, ez legtöbb esetben a viselkedést érintette, de kiterjedhetett a mentális és a fizikai állapotra is. Ilyen szerveknek számítottak, pl. az iskolák, ahol a tanulók kompetenciái jelentősen javultak, ezért az ott dolgozók, könnyebben megtapasztalhatták a munkájuk társadalmi hatását. Ezeket a szervezeteket a kutatók személy változó szerveknek nevezték.

A szerzők eredményei alapján a személy változtató szervezetek esetében a magas PSM szint megemelte a kiégés valószínűségét, mivel a magas PSM arra ösztönözte a személyeket, hogy többlet munkát végezzenek, ami mentálisan túlterhelte őket. A személy állandó szervek esetében a magas PSM-el jellemezhető személyek, akik olyan munkát

végeztek, melyben nem érezték, hogy munkájuk társadalmilag hasznos lenne, frusztrálttá váltak és csalódtak, ami kiégéshez vezetett. További eredményük, hogy a személy állandó szervezetek esetében a PSM pozitívan korrelált a munkahelyi elégedettséggel, ha a SIP értéke magas volt. A személy változó szervezetek esetében a fenitek ellentétje volt igaz.

Giauque, Ritz, Varone és Anderfuhren-Biget (2012) a PSM és a vörös vonal negatív hatását vizsgálta a munkahelyi elégedettségre a svájci közigazgatás esetében. A vörös vonal a közszolgálaton belül olyan szabályokra és procedúrákra utal, melyek nem kívánatos, és a szervezetre nézve káros munkahelyi szituációkat teremtenek. Ezek közvetett módon csökkentik a dolgozók munkahelyi elégedettségét. A vizsgálatukba bevontak még egy változót a lemondási elégedetlenséget (angolul *resigned satisfaction*, mely fogalomnak a magyar szakirodalomban nem lelhető fel elfogadott fordítása, ezért a továbbiakban a lemondási elégedetlenségként utalok rá). A lemondási elégedetlenség a munkahelyi elégedettség egyik speciális alfajtája. A lemondási elégedetlenség azt az állapotot jelenti, amikor a munkavállaló jelentős távolságot érez a saját személyes céljainak a megvalósulása és az aktuális munkahelyi helyzete között, vagyis: az aktuális munkahelyi helyzet nem segíti őt, abban, hogy a szakmai céljait megvalósítsa. Az eredményeik alapján két PSM faktor a közérdek iránti elköteleződés és a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés nem növelték meg a felmondásnak a valószínűségét. A másik két PSM faktor az együttérzés és az önfeláldozás hozzájárultak a felmondás valószínűségének a növekedéséhez. Ezek az eredmények rámutattak a PSM potenciális negatív hatásaira. Ezért is fontos lenne a jövőben kutatásokkal feltárni a PSM-nek a nem kívánatos hatásait is. A szerzők szerint viszont az eredményeik érvényességét megkérdőjelezte több tényező is. Az első, hogy a PSM-t mérő kérdőív belső konzisztenciája alacsonyabb, mint a szakirodalomban elfogadott Cronbach alfa 0,7-es érték. Szerintem ez felveti azt a kérdést, vajon a kutatók által használt kérdőív alkalmas-e a PSM mérésére. A szerzők szerint a másik tényező, ami az eredményeket befolyásolhatta, hogy a vizsgálati mintában svájci önkormányzati tisztviselőket vontak be. A svájci önkormányzati tisztviselők többnyire operációs feladatokat végeznek és nem stratégiaiakat, ami egy sajátos szervezeti jellemvonásnak tekinthető. Ezért javasolják a kutatást a jövőben megismételni és a közszolgálat más hivatásrendjeiből is bevonni válaszadókat.

Egy másik svájci kutatás során Giauque Anderfuhren-Biget és Varone (2013) az alábbi eredményeket kapta:

1. A vörös vonal korrelált az észlelt stresszel, vagyis a vörös vonal negatívan hatott a szervezeti eredményekre.

2. Az észlelt stresszel negatívan korrelált a szervezeti támogatás, a pozitív visszajelzés és a pozitív elismerés. Ez összefügg azzal, hogy a szervezeti támogatásnak és a pozitív visszajelzéseknek nagy szerepük volt a munkahelyi stressz csökkentésében.
3. A kutatók szerint előre nem várt módon a PSM pozitívan és szignifikánsan korrelált a stresszel. (Ahogy szerzők is megjegyezték, a korreláció nagyon gyenge ( $r=0,085$ ) volt, illetve az eredmény épphogy szignifikánsnak volt tekinthető ( $p=0,043$ ).) A PSM csak akkor korrelált a stresszel, ha a vörös vonal hatását is bevonták a modellbe. A vörös vonalnak és a PSM-nek nem volt interakciós hatása a stressz percepciójára. A szerzők szerint a magas PSM szinttel jellemezhető személyek erőteljesebben elkötelezettek a munkahelyük iránt, mint az alacsonyabb PSM szinttel jellemezhető személyek. Az erőteljesebben elkötelezett személyek frusztrálódtak, ha a személyes céljaikat és szervezeti célokat nem tudták elérni, mivel ezt a szervezeti korlátozások, vagy a munkakörnyezet hátráltatta. A közszolgálat iránt erőteljesen elkötelezett személyek ilyen körülmények között pszichésen és fizikálisan is feszültebbnek érezték magukat, azaz stresszesebbé váltak azokkal összehasonlítva, akik nem voltak elkötelezettek közszolgálat iránt. Ez áttételesen ronthatta a közszolgálati dolgozók szubjektív jól lét érzetét.

Quratulain és Khan (2013) szintén a PSM negatív hatását vizsgálták, de nem egy európai kultúrájú országban, hanem az ázsiai Pakisztánban. A vizsgálatba a kormányzati szerveknél dolgozó közigazgatási szakembereket vontak be. A kutatók vizsgálatba a vörös vonal, a lemondási elégedettség, a PSM, a negatív munkavállalói attitűdök és viselkedés változók közötti kapcsolatot tesztelték. A szerzők a negatív munkavállalói attitűdökkel és viselkedésformákkal olyan munkavállalói attitűdöket és viselkedési formákat jelöltek, melyek a szervezetre káros következménnyel bírtak, pl. a munkahely váltásának a szándéka, a motivációhiány, a munkahelyi stressz, elégedetlenség a munkahely iránt. Eredményeik szerint a munkavállalók negatív attitűdjeire és viselkedési szándékaira a vörös vonal indirekt hatással bírt. A magas PSM szinttel rendelkező személyek esetében a vörös vonal a felmondási elégedetlenségen keresztül indirekt hatással bírt az észlelt stressz szintjére és a munkahely váltás szándékára. A visszatartó viselkedésre a vörös vonal direkt hatással bírt a magas PSM szinttel rendelkező személyek esetében. (A visszatartó viselkedést alig vizsgálják a közigazgatásban. A tanulmány szerzői szerint a visszatartó viselkedés, olyan viselkedési formákra vonatkozik, amikor a közigazgatási dolgozók direkt fogják vissza a munkateljesítményüket, pl. indokolatlan távolmaradás a munkától.) A kutatók szerint a PSM a



kondicionális változó a vörös vonal és a negatív munkavállalói attitűdök és viselkedési formák közötti kapcsolatban, vagyis: ha magas a közigazgatási szakember PSM szintje, akkor válik a fentebb említett két változó közötti kapcsolat szignifikánssá. A fentiek alapján a magas PSM szint súlyosbítja a vörös vonal negatív hatását, ami indirekt módon megnöveli a felmondás valószínűségét. Azok a procedurális korlátozások, melyek vörös vonalnak tekinthetők, frusztrációt okoznak a magas és az alacsony PSM szinttel jellemezhető személyekben. Ezért, a közigazgatási vezetőknek csökkenteniük kellene a vörös vonalnak tekinthető procedurális szabályokat és a beosztottakat támogatniuk kellene az önálló döntések meghozatalában, illetve a szakmai fejlődésükben.

Egy másik kutatásba Jensen, Andersen és Holten (2019) dán munkavállalókat vontak be. A munkavállalók egy része a közszféra különböző szakterületein (pl. adóhivatal, felsőoktatás, közoktatás) dolgoztak. A munkavállalók másik része a versenyszférában (pl. magániskola, bank) dolgozott. A kutatók a PSM negatív hatásait vizsgálták, ennek során a PSM és a hiányzás közötti kapcsolatot tesztelték. A szerzők kiemelték, hogy a PSM egyik pozitív hatása: a magas PSM szinttel jellemezhető személyek nagyobb valószínűséggel mentek be a munkahelyükre, ha betegnek érezték magukat, mint az alacsony PSM szinttel jellemezhetőek. Ezt követően viszont a magas PSM megnövelte annak a valószínűségét, hogy a dolgozó betegség miatt hiányozzon a munkahelyéről. Ennek a hátterében az húzódik meg, hogy a magas PSM arra ösztönzi a munkavállalót, hogy másokat és a társadalmat szolgálja, illetve ez a késztetés veszi rá őt: annak ellenére bemenjen a munkahelyére, hogy betegnek érzi magát. Ez mentálisan és-biológiailag kimeríti a dolgozót, ami betegséghez vezethet és hosszabb időtartamú hiányzást eredményezhet. A mentális kimerültség megnehezíti a munkahelyi stressz kezelését, illetve kiegészéshez is vezethet. Az előbbieket miatt a vezetőknek figyelniük kell arra, hogy a közszoigálat iránt elkötelezett személyek betegség esetén ne menjenek dolgozni, erre figyelmeztessék őket a vezetők, mivel ez egy preventív eljárás, amivel megelőzhető a kiegészés, csökkenthető a stressz és a betegség miatti távollét.

A fõntebbi kutatás eredményit óvatosan szabad értelmezni, illetve a levont eredmények érvényessége megkérdõjelezhető. A szerzők is megemlítették, hogy a vizsgálati minta rendkívül összetett, számos különböző szervezetből vontak be a vizsgálati személyeket. A szerzők az eredmények interpretálása során a PSM általános hatására vonatkozóan vonnak le konklúziókat. Ennek során nem választják szét, mely megállapítások érvényesek közszoigálatra, a közszféra más területeire, (pl. közoktatás) és a versenyszférára. Módszertani szempontból is megkérdõjelezhető a fõntebbi vizsgálat, hiszen a tanulmányban nem választották szét a vizsgálati mintát almintákra (pl. közigazgatási szervek, közszoigálaton

belüli más szervezetek, cégek) és nem ezek alapján vonták le a konklúziókat, illetve nem hasonlították össze az eredményeket szférák szerinti bontásban.

A fentebbi kutatásnak részben ellentmond Gross, Thaler és Winter (2019) tanulmánya. Az online kérdőíves kutatásban (n=413) német civil közszolgálati dolgozó vett részt. Az eredményeik szerint a PSM önmagában szignifikánsan nem hat betegség miatti munkahelyi távollétre. Ha a különböző PSM faktorokat vizsgáljuk, akkor önfeláldozás és az ehhez kapcsolódó kliens orientáltság csökkenti a betegség miatti munkahelyi távollét valószínűségét, vagyis: az altruisztikus viselkedéshez társuló ügyfélközpontúság csökkenti a betegség miatti munkahelyi távollét valószínűségét. Ez az eredmény a fentebb idézett kutatásnak ellentmond. Szerzők szerint ennek az lehet az oka: a PSM és a betegség miatti munkahelyi távollét kapcsolata erőteljesen érzékeny a kontextusra (pl. a munkavégzés típusa, az adott ország közszolgálati rendszere), illetve nem a PSM, hanem annak fakorai állnak kapcsolatban a betegség miatti munkahelyi távolléttel.

Koumenta (2015) szintén a PSM és távollét kapcsolatát vizsgálta. A kérdőíves kutatásban az Egyesült Királyság börtöneiben dolgozó tisztviselők vettek rész összesen (n=517). Az eredményeik alapján:

1. A PSM szorosan összefügg, azzal, hogy a munkavállaló ki nem fizetett túlmunkát is elvállal. Ez különösen erős azon személyek esetében, akik szerint az adott közszolgálati szervezet a közösséget szolgálja.
2. A PSM szintén összefügg munkától való távolléttel is. A kutató szerint a PSM leginkább gyakori, de rövid ideig tartó távolléttel függ össze, azaz a magas PSM szinttel jellemezhető személyek ritkán maradnak távol hosszú ideig. A kutató szerint a gyakori rövid idegi tartó hiányzás a munkahelyi túlterheléssel áll összefüggésben, aminek a lehetséges oka: a PSM dimenziói pozitívan járnak együtt az érzelmi munkával, a kiegészéssel és a stresszes munkavégzéssel. A szerző szerint a fentebbi eredmény, a PSM egyik nem pozitív hatása, amit a jövőben tovább kellene kutatni, annak érdekében, hogy a közigazgatás-tudomány jobban megismerje a PSM sötét oldalát.

A fentieket érdemes Wright és Pandey (2011) kutatásának az eredményeivel kiegészíteni, akik részben ellent mondanak a fentebb idézett tanulmány szerzőjének. A vizsgálat végzői kérdőíves kutatásukban egy amerikai állami ügynökséget vizsgáltak. A kutatásba (n=173) személyt vontak be. Eredményeik alapján a PSM és a szervezeti célok egyértelműsége pozitívan befolyásolja a misszió tudatosságot. A misszió tudatosság hatására csökken a munkavállalók távollétének a valószínűsége. Ebből következően a közszolgálati

vezetők kommunikációja a beosztottak által elvégzett munka fontosságáról pozitívan hat a misszió tudatosságra.

Asseburg (2018) a munkakör újra-értelmezése és a PSM közötti kapcsolatot vizsgálta, illetve azt, hogy az előbb említett két változó, hogyan befolyásolja az esetleges szerep konfliktusokat a munka és a család között. A kutatásban német közszolgálati dolgozók (n=306) vettek részt. Eredményeik szerint a magas PSM szint megemeli az észlelt szerep konfliktusok számát a munkahelyi és a családi szerepek között. Ez a PSM egyik potenciális negatív hatása. A magas PSM hatására könnyen elhomályosulnak a határok a munka és a magánélet között. További eredményük, hogy a PSM együtt jár a munkakör újra-tervezéssel, azaz a magas PSM szinttel bíró személyek motiváltabbak arra, hogy átalakítsák a munkakörüket, illetve újra tervezzék a munkahelyi szerepeiket. Összességében az eredmények a PSM negatív és pozitív hatásaira is reflektálnak. A munkakör újra-tervezése parciális mediáló hatással bírt a PSM és a munka-család szerepek közötti konfliktus kapcsolatára.

Rayner, Reimers és Chao (2017) ausztrál mintán vizsgálta a PSM negatív hatásait. Az ausztrál közigazgatás három alrendszerből áll össze. A legalsó szintet képezi az önkormányzati igazgatás, második szinten található az államigazgatás és a legfelső szinten a szövetségi közigazgatás. A kutatók a vizsgálatot Victoria államban végezték el. A kérdőíves kutatásban (n=455) önkormányzati igazgatásban dolgozó közszolgálati tisztviselő vett részt. Eredményeik szerint egyik PSM dimenzióknak se volt hatása a munkahelyi elégedettségre. További eredményük, hogy ausztrál mintán a PSM nem függ össze a kiegészéssel. (Ez az eredmény ellentmond a korábbi nem ausztrál kutatásoknak, mivel ezek szerint a PSM képes megemelni a kiegészés valószínűségét (pl. Loon, Vandenabeele és Leisink, 2015).) A szerzők szerint az eredmények háttérében az ausztrál közszolgálatnak a közszolgálati munkaviszonyra vonatkozó speciális kondíciói állnak. A fentiek alapján a kutatók ausztrál mintán nem mutatták ki a PSM-nek se a negatív se a pozitív hatásait.

Bozeman és Su (2014) elméleti tanulmányában a PSM-el kapcsolatban az alábbi kritikákra hívja fel a figyelmet:

1. A nemzetközi közigazgatás-tudományi kutatók a PSM-t legtöbb esetben független változónak tekintik és csak ritkán vonják be az elemzésbe függő változóként. A szerzők szerint ennek az oka: a PSM elméleti megalapozottsága még nem megfelelő, ezért az ok és az okozati következtetések levezethetősége kérdéses.

2. Kevés bizonyíték áll a rendelkezésre arról, hogy a PSM egyéni szinten hogyan fejlődik, illetve mi a magyarázata annak, ha valakire magas, vagy alacsony PSM szint a jellemző.
3. A szerzők szerint a legtöbb PSM elmélet nem magyarázza meg, hogy a közszolgálati értékek, milyen mechanizmusokon keresztül képesek motiválni a közszolgálati tisztviselőket, illetve ezek, hogyan jelennek meg a közszolgálati tisztviselők viselkedésében.

A fentiekkel kapcsolatban a szerzők az alábbi kérdéseket fogalmazták meg:

1. Minek az okozata a PSM?
2. Elméleti szinten a PSM hová sorolható, a PSM az altruizmus egyik speciális alkategóriája? Ha a PSM az altruizmus egyik speciális alkategóriája, akkor miben tér el az altruizmus más alkategóriáitól?
3. A PSM kutatók a közösség szolgálata alatt milyen közösséget értenek? Mi a különbség a más egyének, illetve a közösség szolgálatában?

(Megjegyzésem: a fenti kérdésekre jelenleg nincsenek a kutatók által egységesen elfogadott tudományos válaszok. Ezeket a kérdéseket a PSM kutatóinak meg kellene válaszolni, azért, hogy a paradigma, mind elméleti, mind gyakorlati szinten fejlődhessen.)

## **1.5. A FEJEZET ÖSSZEGOLALÁSA, LEZÁRÁSA**

A 2010-es időszakot megelőző időszakban a hazai kormányzatoknak a közigazgatást érintő döntései nem tekinthetők integráltaknak és stratégiai alapúaknak (Jakab Éva, Kaiser Tamás, és Kiss György, 2015). A 2010-t követő időszakban a kormányzatok a közigazgatás megújítására törekedtek, ennek a törekvésnek vált egyik alap dokumentumává a Magyar Program 12.0. A Magyar Programhoz kötődően a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 fogalmazta meg, hogy a magyar közigazgatási tisztviselőknek nemzeti hivatástudattal kell rendelkezniük, miközben munkájukat etikusan és motiváltan kell végezniük. A fentieket figyelembe véve, a disszertációban a közigazgatási tisztviselők motivációjával foglalkozok.

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 által meghatározott célokat figyelembe véve a magyar közigazgatás-tudományon belül elindultak a közigazgatási és közszolgálati dolgozók munkahelyi motivációját vizsgáló kutatások. Ezek a kutatásokat döntő többségében a Nemzeti Közszolgálati Egyetem kutatói, oktatói és PhD

hallgatói végezték el, vagyis a hazai közszolgálaton belül a motiváció kutatások kiemelt kutatóműhelyének számít az NKE. Disszertációm célja, hogy a hazai közszolgálati motiváció kutatásokhoz hozzájáruljak, illetve kiegészítsem azokat a PSM alapú vizsgálatokkal. A hazai szakirodalomban jelenleg a PSM marginalizálódott, eddig kevés kutatás vizsgálta. Emiatt a PSM vizsgálata tudományos szempontból számos új tudományos eredménnyel jár, ami hozzájárulhat a magyar közigazgatás integrált, stratégiai alapokon működő emberi erőforrás gazdálkodás megújításához. Részből ez indokolja a téma választásomat. Másrészből pszichológusként a személyes érdeklődés is vezette a témaválasztásomat: a pszichológusok gyakran érdeklődnek az iránt, hogy egy munkavállaló, miért egy adott hivatást választ, mi motiválja őt a munkavégzése során, illetve a szervezet a különböző HR folyamatokkal, hogyan tudja őt ösztönözni, hosszútávon megtartani és elkötelezni a szervezet, illetve a közszolgálati életpálya iránt.

Ebben a fejezetben a PSM, mint önálló kutatási paradigma bemutatására törekedtem, így az 1990-es évektől kezdődően idéztem tanulmányokat egészen a közelmúltig. Ennek során arra törekedtem, hogy a PSM módszertant minél több oldalról bemutassam, feltárjam az aktuális kutatási irányokat, illetve ezeket összekapcsoljam a magyar közigazgatás-tudomány korábbi motivációt vizsgáló tanulmányainak az eredményeivel. A nemzetközi szakirodalomban az 1990-es években jelentek meg az első közszolgálati motivációt kutató tanulmányok. Abban az évtizedben a kutatások főként a PSM definiálására, dimenzionálás felosztására és az ebből levezethető faktor struktúrák feltárására törekedtek pl. Perry és Wise (1990), Perry (1996), Brewer és Selden (1998), Rainey és Steinbauer (1999). A 2000-es évek végére a PSM nemzetközi kutatási területté vált, szinte valamennyi kontinensen elindultak a kutatások (Perry, Hondeghem és Wise, 2010), így az eredményeket nemzetközi szinten lehetett összehasonlítani és értelmezni. A 2010-es években a PSM kutatások száma drasztikusan megnövekedett, illetve áttevődött a hangsúly. Korábban azt vizsgálták: a PSM hogyan befolyásolja a karrierválasztást, azaz mely faktorok járulnak hozzá ahhoz, hogy egy munkavállaló hosszútávon elköteleződjön a közszolgálat és a társadalom szolgálata iránt. A 2010-es évektől kezdődően inkább azt kezdték kutatni: a PSM, hogyan növeli meg a közszolgálati szervek szervezeti teljesítményét, és ehhez kapcsolódóan a kutatók egyre több elméleti változót vontak be a vizsgálatokba. Ennek köszönhetően a PSM kutatások mind elméletileg, mind módszertanilag, egyre komplexebbé váltak. Ebben a fejezetben ezeket az újfajta és nemzetközi kutatási irányokat vázoltam fel. Így kitértem arra: a PSM milyen összefüggésben áll a szervezeti elköteleződéssel, munkahelyi elégedettséggel, a szervezeti teljesítménnyel, valamint a munkakör újra értelmezéssel. A disszertációban bemutatásra

került, miért fontos a munkahelyi biztonság a közszolgálatban és az, hogyan függ össze a PSM-el. A fejezetben érintettem, hogy a PSM és vezetés kapcsolatát, melynek során kitértem a transzformációs, a szolgáló, a megengedő, a paternalisztikus vezetési stílusokra és ezek PSM-el való összefüggéseire. A következő alfejezetben azokat a cikket idéztem, melyek a PSM és az elhivatottság kapcsolatát kutatták. Ennek során hivatkoztam a hazai PSM kutatások eredményeire. A disszertációban szintén bemutatásra kerültek azok a tanulmányok, melyek a PSM, az érzelmi intelligencia és az érzelmi munka kapcsolatát vizsgálták. A PSM elmélet komplexitásából adódóan az empirikus eredmények és az elméleti tanulmányok feltárták a PSM negatív hatásait is, melyek ismerete segít árnyalni a disszertáció kutatási eredményeinek az interpretálását. Kitértem a PSM individuális fejlődésére, valamint arra, hogy a PSM-re hogyan hat a szervezeti és a szociális identitás. Bemutattam azokat a tanulmányokat, melyek olykor egymásnak is ellentmondanak abban a tekintetben, hogy a PSM a pro-szociális motivációból eredendően egy belső személyiségjegyként értelmezhető-e, vagy a közszolgálati szervek szocializációja során alakul-e ki. Külön fejezetben került bemutatásra, hogy a PSM, milyen direkt és indirekt hatással bír a millenniumi generáció szektor és munkahely választási preferenciáira. Az ezt következő alfejezetben hivatkoztam azokra a tanulmányokra, melyek a PSM, valamint a személy és a szervezet illeszkedését vizsgálták meg.

### **1.5.1 KONKLÚZIÓK LEVONÁSA**

A fejezet jellegéből adódóan az új tudományos eredmények elméletiek és arra korlátozódnak, hogy összekapcsolják a magyar közigazgatás-tudomány motiváció kutatásainak eredményeit a nemzetközi PSM szakirodalommal. Így azonosításra kerültek azok a kutatási irányvonalak, amelyek segítségével összekapcsolhatóvá válnak a hazai közigazgatás-tudomány motiváció kutatásainak az eredményei és a nemzetközi PSM szakirodalom. Ezek az irányvonalak:

1. Szakács Gábor (2014) három különböző klaszterbe sorolta a motivációs elméleteket. Ezek közül 3.0 elméletek azok, melyek a belső motivációra építve a leginkább összekapcsolhatók a PSM-el. Ennek az alapja, hogy a PSM is egy belső hajtóerőként értelmezi a közösség szolgálatát. A jövőben érdemes lenne annak a

vizsgálata, hogy a magyar közszerolálati tisztviselők személyiség vonásai közül, melyek motiválják őket a közösség szoláalatára.

2. A fentiekkel szoros összefüggésben érdeemes lenne megvizsgálni, hogy a négy PSM faktor (Perry, 1996), hogyan és milyen mértékben járul hozzá a magyar közszerolálati dolgozók belső motivációjához. A négy faktor közül, melyek az, amelyek kiemelkedő, melyik járul leginkább hozzá a magyar közszerolálati dolgozók motivációjához. Ez HR stratégiai szempontból azért kiemelkedően fontos, mivel ezekkel a faktorokkal lehetne motiválni a közszerolálati tisztviselőket.
3. A legtöbb PSM tanulmány nem vizsgálja azt, hogy a versenyszféra és a közszféra között meglévő bérkülönbségek, hogyan hatnak a köztisztviselők közszerolálati motivációjára. Az eddigi PSM kutatások csupán azt kutatták, hogy a közszerolálati dolgozók esetében a bérezés eredményesen hozzájárul-e a közszerolálati dolgozók motivációjának a növekedéséhez. Brewer, Coleman, Selden és Facer (2000) szerint a bérezés nem emeli meg az amerikai közszerolálati dolgozók PSM szintjét. Hazafi Zoltán (2017) megemlíti, hogy nálunk a verseny és a közszférában a reálkereseteket összehasonlítva a különbség 19% volt 2016-ban. Érdeemes lenne azt megvizsgálni, hogy egy PSM alapú motivációs rendszer a meglévő bérkülönbségek ellenére eredményesebben tudná-e csökkenteni a versenyszféra elszívó hatását. Ezt által tudná elérni, hogy a motiváció fókuszát áthelyezi a belső motivátorok alkalmazására. A közösség szoláalatát egyfajta személyes elhivatottságként értelmezi, aminek az eredményeként már a kiválasztási eljárás során arra fókuszál, hogy a leendő munkatárs magas PSM szinttel rendelkezzen.
4. Gyórfyné Kukoda Andrea (2013) az NKE hallgatói között végzett egy motivációs kutatást. Érdeemes lenne azt megvizsgálni, vajon a közszerolálati szakemberek képzését végző NKE-re felvett hallgatókra mennyire jellemző a képzés megkezdése előtt, hogy belsőleg motiváltak a közösség szoláalata iránt, illetve ez az egyetemi évek alatt ez hogyan változik meg. Hasonló vizsgálatra található példa a nemzetközi szakirodalomban, pl. Vandenabeele (2008), aki szerint a magas PSM szinttel jellemezhető MA hallgatók inkább preferálják a közszerolálati állásokat, és kevésbé tartják vonzóknak a versenyszféra által kínált lehetőségeket.
5. Számos kutatás kezdte vizsgálni a PSM-t a közszféra olyan területein, melyek nem tartoznak a közszerolálatához, pl. egészségügy, oktatás (Brewer, Coleman, Selden és Facer, 2000; Belle, 2013). Ezek a kutatások bizonyították, hogy a PSM koncepció

kiterjeszhetővé vált a közszféra más területeire is, illetve eredményesen tudott hozzájárulni, ahhoz, hogy a közszféra különböző területein dolgozó szakembereket hatékonyan lehetett motiválni. Itthon is érdemes lenne kiterjeszteni a PSM kutatásokat a közszféra más területeire is, hiszen számos új kutatási eredmény mellett, hozzá tudna járulni ahhoz, hogy jobban megérthessük, mi motiválja a hazai közszféra dolgozóit abban, hogy hosszú távon a közösség szolgálata mellett köteleződjenek el.

6. A magyar közigazgatás-tudomány kutatói a közszolgálati dolgozók motivációjának a vizsgálatánál során számos változó hatását (pl. a szervezeti elköteleződését) bevonják a vizsgálatukba. A szakirodalmi kutatásaim alapján ezek a vizsgálatok nem alkalmaznak modellező technikákat, pl. útvonal elemzést, regresszió elemzést. Ezek a modellek PSM szakirodalomban rendkívül elterjedtek, aminek az egyik előnye, hogy a különböző fogalmak közötti elméleti kapcsolatokat empirikusan is lehet tesztelni, emiatt fontos lenne, hogy ezek statisztikai eljárások a magyar közigazgatás-tudományban is elterjedjenek. A nemzetközi PSM szakirodalomban gyakran azt is megvizsgálják, hogy a motiváció és egy adott változó közötti kapcsolatot befolyásol-e egy másik változót indirekt módon. Érdemes lenne, ezeket a vizsgálati módszereket a magyar közigazgatás-tudományban is adaptálni, mivel ezzel jobban meg lehetne érteni a közszolgálati szakemberek motivációját, ezáltal eredményesebben lehetne motiválni őket, ami szorosan összefügg a közszolgálat iránti lojalitással.
7. A magyar közigazgatás-tudományon belül, Szakács Édua (2015) tanulmánya külön hangsúlyozza: a dolgozók ismerjék meg a szervezet misszióját, illetve azonosuljanak a szervezet céljaival, mivel ezek biztosítják, hogy a közjó szolgálata számukra önálló belső motivátorokként működhessenek. Érdemes lenne annak a vizsgálatára, hogy a magyar közszolgálat esetében a PSM hatással van-e arra, hogy a közszolgálati dolgozó, mennyire tud azonosulni a szervezet céljaival, illetve a két változó közötti kapcsolatra, vajon más változnak van-e interakciós hatása.

A szakirodalmi kutatómunkát 2019, október 31-én lezártam, az azóta megjelent új tanulmányok kutatási eredményeit a disszertáció nem tartalmazza.



## 2. EMPIRIKUS KUTATÁSOK

### 2.1. A PSM MODELL MEGLAKOTÁSA PLS-SEM MÓDSZERREL

Ebben a fejezetben először bemutatom a PLS-SEM módszert. Ezt követően bemutatásra kerül a magyar közszolgálatra megalkotott PSM modell. A fejezet célja, hogy Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) által megalkotott magyar PSM modell eredményeit szemelőt tartva létrehozzak négy PSM modellt:

1. Aggregáltat, mely minden a három vizsgálatba bevont hivatásrend esetében használható, azaz ennek a modellnek elkészítésekor valamennyi közszolgálati válaszadó válaszát tartalmazza.
2. Államigazgatásban dolgozókra adaptál PSM modellt, mely csak az államigazgatásban dolgozók válaszait tartalmazza.
3. Önkormányzati igazgatásban dolgozókra adaptál PSM modellt, csak az önkormányzati igazgatásban dolgozók válaszait tartalmazza.
4. Rendészetre adaptál PSM modellt, csak a rendészet területén dolgozók válaszait tartalmazza.

Ebben a fejezetben összehasonlításra kerül a négy modell. Feltárom a különböző modellek közötti különbségeket, illetve bemutatom ezeknek a különbségeknek a lehetséges okait. A korábban Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) által megalkotott modellt használom az alábbi módosításokkal:

1. A változók közül kihagyom az elhivatottság változót, mivel az adatbázis nem tartalmaz olyan itemeket, melyekkel megfelelő faktor súllyal létre lehetne hozni az elhivatottság faktort. A kihagyás melletti további érv: a szakirodalomban eddig nagyon csekély számú kutatás vizsgálta a PSM és az elhivatottság kapcsolatát, emiatt még nem jöttek létre azok az elméleti modellek, melyeket felhasználva empirikusan lehetne vizsgálni az egyes hivatásrendek közötti különbségeket. Az elméleti modellek hiányában az empirikus eredményeket nehezen lehet a tágabb elméleti kontextust figyelembe véve értelmezni.
2. A modellbe új faktorként belevettem a munkahelyi biztonság változót. Chen és Hsieh (2015) szerint a munkahelyi biztonság az egyik fő oka annak, hogy a közszolgálati tisztviselők munkahelyként a közszolgálatot választják a többi

szférával ellentétben. Ezt a kapcsolatot az eddigi magyar PSM kutatások nem vizsgálták hivatásrendek szerinti bontásban.

Ebben a fejezetben az alábbi hipotéziseket tesztelem:

1. H(1) szerint a modellben beilleszthető új változóként a munkahelyi biztonság.
2. H(2) szerint az elhivatottság változó kihagyásával is létrehozható a magyar közszolgálatra adaptálható PSM modell.
3. H(3) szerint a kutatásba bevont változók specifikus indirekt hatásai (az indirekt hatás fogalmát a következő alfejezetben ismertetem) eltérnek a hivatásrendek szerinti bontásban.
4. H(4) szerint a kutatásba bevont változók direkt hatásai (a direkt hatás fogalmát a következő alfejezetben ismertetem) eltérnek a hivatásrendek szerinti bontásban.

### **2.1.1. A PLS –SEM ÚTVONALELEMZÉS BEMUTATÁSA**

Kovács Péter<sup>31</sup> és Bodnár Gábor<sup>32</sup> (2016) szerint az útvonalelemzés egymásra épülő regressziós modellek összessége. Útvonal elemzést futtathatunk faktorok között, ehhez két statisztikai módszerre van szükség: a faktor elemzésre és a regresszió elemzésre. Fontos megjegyezni, hogy ebben az esetben két eljárásnak szimultán módon kell megtörténnie, amire megoldást jelenthet a PLS-SEM (Partial Least Squares – Structural Equation Modeling; magyarul: parciális legkisebb négyzetek – strukturális egyenlet modell). A modell előnye, hogy nem követeli meg a normál eloszlást, illetve kis elemszámú mintán is futtatható.

A fentiekhez Kazár Klára<sup>33</sup> (2014) hozzáteszi: a nemzetközi szakirodalomban a látens változók közötti kapcsolatokat gyakran vizsgálják a PLS-SEM módszerrel, ez a hazai szakirodalomban csak az utóbbi időben kezd népszerűvé válni. A szerző szerint a strukturális egyenlet modellek két fajtáját különböztethetjük meg, melyek a kovariancia alapúak és a variancia alapúak. A variancia alapúak közé tartozik a PLS-SEM módszer is. A módszerrel a látens változók közötti kapcsolat lehet vizsgálni. Látens változónak tekintjük azokat az elméleti koncepciókat, melyeket közvetlenül nem tudunk mérni, ehhez közvetlenül mérhető manifeszt változókra (más néven indikátorokra) van szükség. Ezeket a látens változókat létre lehet hozni a faktor elemzéssel; az így létrejött változók közötti kapcsolatot lehet tesztelni

---

<sup>31</sup>Kovács Péter PhD, egyetemi oktató

<sup>32</sup>Bodnár Gábor PhD, egyetemi oktató

<sup>33</sup>Kazár Klára PhD, egyetemi oktató

regresszió elemzéssel. A látens változók mérése azért bír kiemelt jelentőséggel, mert Kovács Attila<sup>34</sup> (2015) szerint a társadalomtudományokon belül gyakoriak az olyan elméleti fogalmak, melyek közvetlenül nem figyelhetők meg, csak más változókon keresztül. Ehhez T. Nagy Judit<sup>35</sup> és Bernschütz Mária<sup>36</sup> (2017) hozzáteszik, hogy ez a módszer a viselkedés tudományban is nagyon elterjedt, illetve leggyakrabban az alábbi területeken alkalmazzák: stratégiai és információs menedzsment, marketing kutatás, szervezeti viselkedés, valamint a fogyasztói magatartás vizsgálata. A módszert alkalmazzák attitűdök, képességek és szándékok vizsgálatára is. A disszertációban a PLS módszerrel a közszolgálati dolgozók szervezeti viselkedését, attitűdjeit és a szándékait vizsgálom a PSM vonatkozásában.

Kazár Klára (2014) szerint a SEM két részből áll össze, melyek a külső (mérési) és a belső (strukturális). „A külső modell a manifeszt és a látens változók közötti összefüggéseket, regressziós egyenleteket jelenti, míg a belső modell a látens változók kapcsolatait méri, az ezek közötti regressziós egyenleteket, utakat adja” (Kazár Klára, 2014., p. 35.). A szerző szerint a látens változók közül a függetleneket exogén változóknak, míg függőket endogén változóknak nevezzük. Az exogén változókat minden esetben magyarázó változónak tekintjük. Az endogén változók lehetnek célváltozók és más endogén változók kapcsolatában magyarázó változók is.

Kazár Klára (2014) szerint a látens változók és az indikátorok kapcsolatának az iránya alapján két modellt különböztethetünk meg, melyek a reflektív és a formatív. A reflektív modellek esetében az indikátorok a látens változók okozataként értelmezhetők. Pl. az emberi állóképesség megjelenhet pulzus szám változásában. A formatív modellek esetében az indikátorok a látens változók okai, pl. az emberi állóképességre tekinthetünk látens változóként, aminek az indikátor változói az edzés intenzitása és a táplálkozás minősége.

A fentiekhez Mitev Ariel<sup>37</sup> és Kelemen-Erdős Anikó<sup>38</sup> (2017) hozzáteszi, hogy jelenleg a PLS kutatások egyetlen egy modell illeszkedési mutatót használnak ez a SRMR. (Square Root Mean Square Residual, magyarul: standardizált reziduális négyzetes középérték. Az SRMR értéke mindig 0 és 1 közé esik. Az érték azt mutatja meg: az elméletileg feltételezett modell, mennyire illeszkedik az empirikus adatokra.) A szerzők szerint a faktor elemzéshez kapcsolódóan a konvergenciát a standardizált faktorsúlyokon keresztül lehet mérni, aminek az érvényességét a Cronbach-alfa reprezentálja, aminek a 0,7-es érték felett

---

<sup>34</sup>Kovács Attila PhD, Külügyi és Külgazdasági Intézet kutatója

<sup>35</sup>T. Nagy Judit PhD, egyetemi oktató

<sup>36</sup>Bernschütz Mária PhD, egyetemi oktató

<sup>37</sup>Mitev Ariel PhD, egyetemi oktató

<sup>38</sup>Kelemen-Erdős Anikó PhD, egyetemi oktató

kell lennie. A konvergencia érvényességét az AVE (átlagos kivonatolt variancia) mutatja meg, ennek az értéknek 0,5 felett kell lennie. A Fornell és Larcker teszttel mérhető a diszkriminancia érvényessége. A próba szerint „az AVE mutatónak minden esetben nagyobbak kell lennie, mint a konstrukciók közti korreláció négyzete” (Mitev Ariel és Kelemen-Erdős Anikó, 2017., p. 30.).

Kovács Attila (2015) szerint az útvonalelemzést vizuálisan is ábrázolhatjuk. Ebben az esetben minden látens függő változó felől mutat egy nyíl egy másik látens változó irányába, illetve a nyilak mutathatnak a látens magyarázó változóból a látens eredmény változó felé is. A nyilak vastagsága a korreláció erősségére utal. Az ábrán a látens változókat körrel, vagy ellipszissel jelölhetjük, míg a megfigyelt változókat négyzet, vagy téglalap szemlélteti.

T. Nagy Judit és Bernschütz Mária (2017) szerint a látens változók tesztelése során gyakran előfordul, hogy a vizsgálatba bevont személyek eltérően vélekednek és értelmezik a kutatásban vizsgált változókat, vagyis a vizsgálati minta heterogénné válik. Ha az elemzés során a heterogén mintát homogénnek tekintjük, akkor a csoport specifikus hatások képesek kioltani egymást, ami félreértelmezésekhez és hibás konklúziók levonásához vezethet. Ezt a problémát lehet orvosolni a PLS-MGA (multi group analysis – többcsoportos elemzés) módszerrel, mely figyelembe veszi a minta heterogenitását. A PLS-MGA egy összefoglaló elnevezés, olyan statisztikai eljárásokra vonatkozik, melyek PLS elemzés futtatáskor előre meghatározott csoportokat hasonlítanak össze az útegyütthetők alapján. Egyik ilyen eljárás a bootstrapping, mely egy nem paraméteres próba, így nem előfeltétele a normál eloszlás. A bootstrapping az alábbi mutatókat használja: út-együtthető, Cronbach-alfa,  $R^2$ . Az eljárás során az eredeti mintára úgy tekintünk, mint az alapsokaságra és ebből véletlen módon veszünk újabb mintákat. Az így újonnan létrejött mintákon PLS útmodell elemzést futtatunk, majd kiszámoljuk a bootstrap együtthetőket. Ezt követően megbecsülhetjük a bootstrap minták különböző statisztikáit, majd ezeket az eredményeket összehasonlítjuk az eredeti mintával. Ezeket az összehasonlításokat T statisztikával végezzük.

A mediációs elemzéssel a közvetett hatások vizsgálhatók. A közvetett, más néven indirekt hatások az összes olyan utat tartalmazzák, melyek egy változóból egy másik függő változóba elvezet. Egyes közbülső változók hatása, emiatt ismeretlen marad. Tudományos szempontból gyakran érdekes lehet megismerni egy-egy változó-csoport közvetítő hatását, különösen akkor, ha szignifikáns különbségeket keresünk a különböző karakterisztikájú

csoportok között. Az ilyen hatásokat specifikus közvetett hatásoknak nevezzük (Füstös László<sup>39</sup>, 2009). Az indirekt hatásokat bootstrapping elemzéssel lehet tesztelni.

A fentieket összefoglalva a PLS-SEM módszer a nemzetközi szakirodalomban azért népszerű mert:

1. A PLS reflektív és formatív modellek esetében is alkalmazható.
2. A PLS segítségével bonyolult útvonalelemzések is elkészíthetők.
3. A PLS nem követeli meg a normál eloszlást.
4. A PLS kis elemszámú mintán is futtatható.

A disszertációban a PLS elemzés elkészítéséhez a SmartPLS programot használok. A leíró statisztikák elkészítéséhez SPSS programot használok.

## **2.1.2. A VIZSGÁLATI MINTA ÖSSZETÉTELE**

A disszertációban egy korábbi kutatás során felvett adatbázison végzek másodelemzést. Az elemzés adatbázisát KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 nevű, A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés projekt keretei között 2018-ban végzett kutatás adta. Az akkor felvett kutatási eredményeket A közszolgálati tisztviselők élet és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon című könyv (megjelenés alatt) tartalmazza, illetve részletesen elemzi a kutatási eredményeket. A vizsgálatot az NKE-en alakult kutatói csoport végezte, amelynek én is tagja lehettem. Az előbb említett könyv részletesen tartalmazza a kutatásban használt kérdőív leírást. Ezért a disszertációban csak a kérdőív faktorainak a felsorolására szorítkozom. A kérdőív összesen kilenc faktort tartalmazott:

1. Alapadatok. Ezzel a faktoriala vizsgálati személyek demográfiai adatait, iskolai végzettségeit, korábbi munkatapasztalatait vizsgáltuk. Továbbá rákérdeztünk arra is, hogy a kérdőív kitöltésének az időpontjában, melyik hivatásrendben dolgozott a válaszadó.
2. A közszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők. Ezzel a faktoriala kutattuk a munkavégzés jellegét, nehézségét, az autonómiát és a munkaidő beosztást.
3. A közszolgálati szervezet működése. Ezzel a faktoriala kutattuk a szervezetben dolgozók létszámát, a szervezeti stratégiát, a szervezeti kultúrát, a szervezeti

---

<sup>39</sup>Prof. Füstös László DSc egyetemi tanár

stratégiát, a HR osztályok megítélését. Szintén ezzel a faktorról vizsgáltuk, hogy a válaszadó szervezeti egysége külső, vagy belső ügyfélkörrel dolgozik-e.

4. A vezetési és az irányítási rendszer jellemzői a közszolgálatban. Ezzel a faktorról teszteltük a szervezeten belüli hierarchiát, a vezetési gyakorlatot és stílust, a munkacsoportok működését, a szervezeti kommunikációt, a szervezeten belüli érdekegyeztetést.
5. Közszolgálati életpályák, karrier. Ez a faktor vizsgálta a közszolgálaton belül az előrelépés lehetőségét, a karriermenedzsmentet, a karrierfejlesztést, a bérezést és az egyéb juttatásokat.
6. Az önkormányzatoknál folyó emberi erőforrás gazdálkodást. Az ehhez a faktorhoz tartozó kérdéseket csak az önkormányzati dolgozók esetében tettük fel. Ezzel a dimenzióval az önkormányzati igazgatáson belüli HR folyamatokat és azok stratégiai szintű integráltságát vizsgáltuk.
7. A személyi állományak a szakmai és intellektuális jellemzői a közszolgálati tisztviselők továbbképzése. Ezzel a dimenzióval kutattuk a szakmai feladatok ellátáshoz szükséges kompetenciák meglétét. Ezzel a kérdéscsoporttal kutattuk azt is, hogy az elmúlt öt évben a vizsgálati személy részt vett-e iskolarendszerű képzésen, pl. NKE PhD képzésein. Szintén megkérdeztük a válaszadókat, hogy a saját munkakörük betöltéséhez, mely iskolai végzettségek az elvártak, illetve kellett-e továbbképzéseken részt venniük. Ezzel a faktorról vizsgáltuk a közszolgálaton belüli tudásmenedzsment működését is.
8. Ösztönzésment a közszolgálatban. Ezzel a faktorról azt kutattuk, mely tényezők járulnak hozzá az illetmény megállapításához, illetve a bérek emelése és eltérítése, mely tényezőktől függött. Ezzel a faktorról megvizsgáltuk, hogy az elmúlt 5 évben a dolgozók számára, milyen béren kívüli juttatásokat biztosítottak. Ezzel a faktorról kutattuk a dolgozók potenciális motivációs lehetőségeit.
9. A közszolgálat életminősége. Ezzel a faktorról vizsgáltuk a munkavégzéshez szükséges eszközöket, a munkakörnyezetet, a munkahelyi biztonságot, a munka és a magánélet egyensúlyát, a munkahelyi légkört, a munkahelyi stresszt, az önmegvalósítást, a fluktuációt, az elköteleződést.

Az akkori kutatás során az adatokat nem elemeztük PLS-SEM modellel, illetve nem is hoztunk létre PSM modelleket.

A kutatásba három különböző hivatásrendben dolgozó személyeket vontunk be. Ezek a hivatásrendek: az önkormányzati igazgatás, a központi közigazgatás és a rendészet. A

vizsgálatba (n=1626) személy vett részt. A vizsgálati személyek nem szerinti megoszlását 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat: a válaszadók nemek szerinti megoszlása.

Nem	Személyek száma	Százalékos megoszlás
Férfi	591	36%
Nő	1035	64%
Összesen	1626	100%

Forrás: saját szerkesztés.

Minta átlagéletkora ( $m = 44,29$ ;  $SD = 9,19$ ).

A válaszadók iskolai végzettségét a 2. táblázat tartalmazza. Az egyes kérdésekre nem minden vizsgálati személy válaszolt, ezért a táblázatokban az összesen sorban, illetve a diagramokhoz tartozó magyarázó szövegben feltüntettem: az adott kérdésre hány válasz érkezett.

2. táblázat: a minta iskolai végzettségének a megoszlása.

Iskolai végzettség	Személyek száma	Százalékos megoszlás
8 általános (régén 4 polgári)	2	0,12%
Szakiskola, szakmunkásképző	2	0,12%
Szakközépiskolai érettségi	88	5,43%
Gimnáziumi érettségi	43	2,65%
Felsőfokú szakképzés, érettségihez kötött szakképzés	51	3,14%
Főiskola (BSC), felsőfokú alapképzés (BA)	724	44,64%
Egyetem (MSC), mesterképzés (MA), osztatlan egyetemi képzés	712	43,90%
Összesen	1622	100%

Forrás: saját szerkesztés.

Arra kérdésre, hogy a válaszadó rendelkezik-e tudományos fokozattal összesen (n=1611) személy válaszolt. A kérdésre adott eredményeket a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat: annak a megoszlása, hogy a válaszadók rendelkeznek-e tudományos fokozattal.

Tudományos fokozattal rendelkezik-e	Személyek száma	Százalékos megoszlás
Igen	38	2%
Nem	1573	98%
Összesen	1611	100%

Forrás: saját szerkesztés.

A 4. táblázat azt mutatja be, hogy vizsgálatba bevont válaszadók, mely hivatásrendben dolgoznak. Erre a kérdésre, nem mindegyik válaszadó válaszolt, így (n=1575) személy válasza látható a táblázatban. A továbbiakban csak azoknak a személyeknek a válaszait elemzem, akik megadták, hogy melyik hivatásrendben dolgoznak.

4. táblázat: a válaszadók hivatásrendek szerinti megoszlása.

Hivatásrendek	Személyek száma	Százalékos megoszlás
Államigazgatás	918	58%
Önkormányzati igazgatás	454	29%
Rendvédelem	203	13%
Összesen	1575	100%

Forrás: saját szerkesztés.

### 2.1.3. EREDMÉNYEK

A PSM modell az alábbi faktorokat tartalmazza: motiváció, szervezeti elköteleződés, észlelt társadalmi hatás, munkahelyi elégedettség, munkahelyi biztonság. A faktorokhoz a kérdőív különböző állításait rendeltem, melyeket az 5. táblázat szemlélteti. Az egyes cellák az állítások faktorsúlyait mutatják.



5. táblázat: a faktorok és a hozzájuk rendelt itemek faktor súlyai, (n=1557).

Itemek	Faktorok				
	Motiváció	Szervezeti elköteleződés	Észlelt társadalmi hatás	Munkahelyi elégedettség	Munkahelyi biztonság
Munkámat, teljesítményemet erkölcsileg elismerik.	0,838				
Munkatársaimtól megkapom a megérdemelt megbecsülést.	0,643				
Vezetőimtől megkapom a megérdemelt megbecsülést.	0,861				
Nehéz helyzetekben a vezetőimtől megkapom a megfelelő támogatást.	0,782				
Büszke vagyok arra, hogy ennél a szervezetnél dolgozom.		0,878			
Teljes mértékben a szervezet részének érzem magam.		0,829			
Munkahelyem elismert, jó hírnévnek örvend.			0,891		
Azt tapasztalom, hogy az emberek jó érzésekkel viseltetnek a szervezetünkben dolgozó közszolgálati tisztviselők iránt, tisztelik, becsülik őket.			0,803		
A társadalom és a közeg, amelyben dolgozunk ismeri a szervezet küldetését, feladatait, az itt végzett munka társadalmi jelentőségét.			0,697		
Azt tapasztalom, hogy az emberek jó érzésekkel viseltetnek a szervezetünk iránt, tisztelik, becsülik az itt folyó munkát.			0,802		
Nyugodt szívvel ajánlanám munkahelyemet a munkát kereső barátaimnak.				0,743	
Csak ritkán, vagy egyáltalán nem gondolok arra, hogy munkahelyet változtassak.				0,709	
Nehéz szívvel válnék meg a munkahelyemtől.				0,782	

Itemek	Faktorok				
	Motiváció	Szervezeti elköteleződés	Észlelt társadalmi hatás	Munkahelyi elégedettség	Munkahelyi biztonság
Szándékaim szerint egy év múlva is jelenlegi munkahelyemen fogok dolgozni.					0,737
Szándékaim szerint három év múlva is jelenlegi munkahelyemen fogok dolgozni.					0,703
Elképzelhetőnek tartom, hogy akár a nyugdíjazásomig a munkahelyemen maradok.					0,727
Anyagi szempontból biztosnak, megalapozottnak érzem saját jövőmet.					0,705
Az erkölcsi és egzisztenciális szempontokat figyelembe véve biztosnak érzem saját jövőmet.					0,734

Forrás: saját szerkesztés.

Mindegyik modell esetében elkészítettem az útvonal elemzéseket. A PLS-SEM-nek nem feltétele a normál eloszlás, ezért ezt külön nem teszteltem. A következő lépésben a modell illeszkedést ellenőriztem: SRMR értéke 0,07. A SmartPLS programot gyártó SmartPLS GmbH tájékoztatója<sup>40</sup> szerint SRMR 0,08 alatt tekinthető megfelelőnek. Ezt követően ellenőriztem a Cronbach-alfa, és AVE értékeket, lásd a 6. táblázatot. A diszkriminancia érvényességet Fornell-Lacker próbával ellenőriztem, lásd a 7. táblázatot. Az előbb felsorolt mutatók mindegyike megfelel a szakirodalomban meghatározott kritériumoknak.

6. táblázat: a modell Cronbach-alfa és az AVE értékei, (n=1575).

	Cronbach-alfa	AVE
Motiváció	0,86	0,62
Szervezeti elköteleződés	0,84	0,73
Észlelt társadalmi hatás	0,87	0,64
Munkahelyi elégedettség	0,79	0,56
Munkahelyi biztonság	0,84	0,52

Forrás: saját szerkesztés.

---

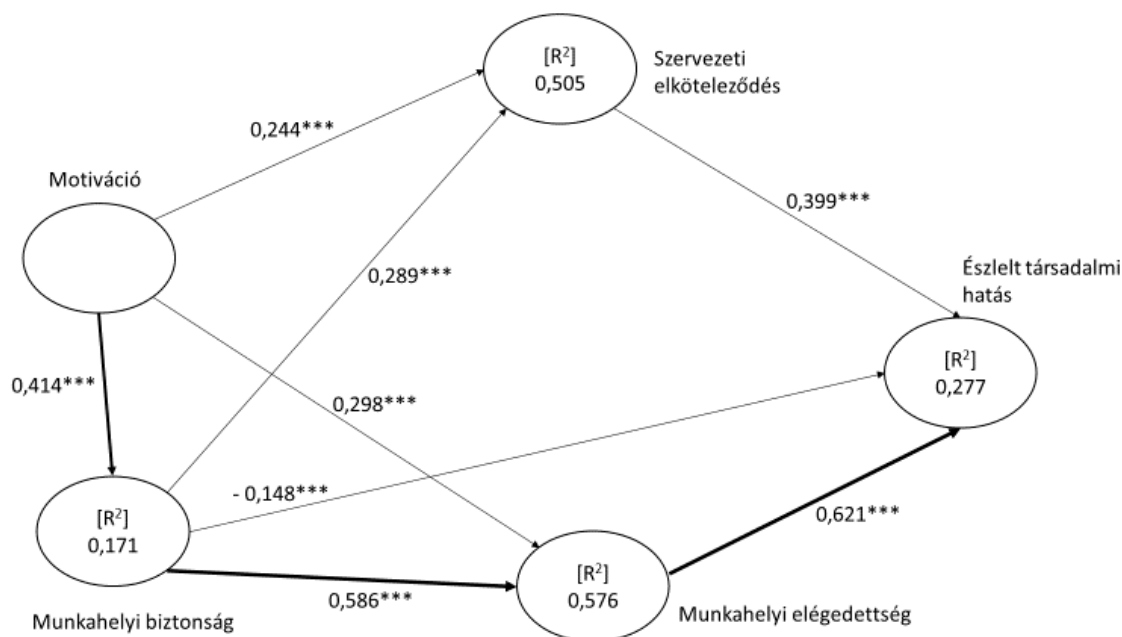
<sup>40</sup>[HTTPS://WWW.SMARTPLS.COM/DOCUMENTATION/FUNCTIONALITIES/MODEL-FIT](https://www.smartpls.com/documentation/functionalities/model-fit).  
Letöltve: 2019 06. 01.

7. táblázat: Fornell-Lacker próba, (n=1575).

	Motiváció	Munkahelyi biztonság	Munkahelyi elégedettség	Szervezeti elköteleződés	Észlelt társadalmi hatás
Motiváció	0,79				
Munkahelyi biztonság	0,41	0,72			
Munkahelyi elégedettség	0,54	0,71	0,75		
Szervezeti elköteleződés	0,52	0,51	0,80	0,85	
Észlelt társadalmi hatás	0,39	0,29	0,52	0,58	0,80

Forrás: saját szerkesztés.

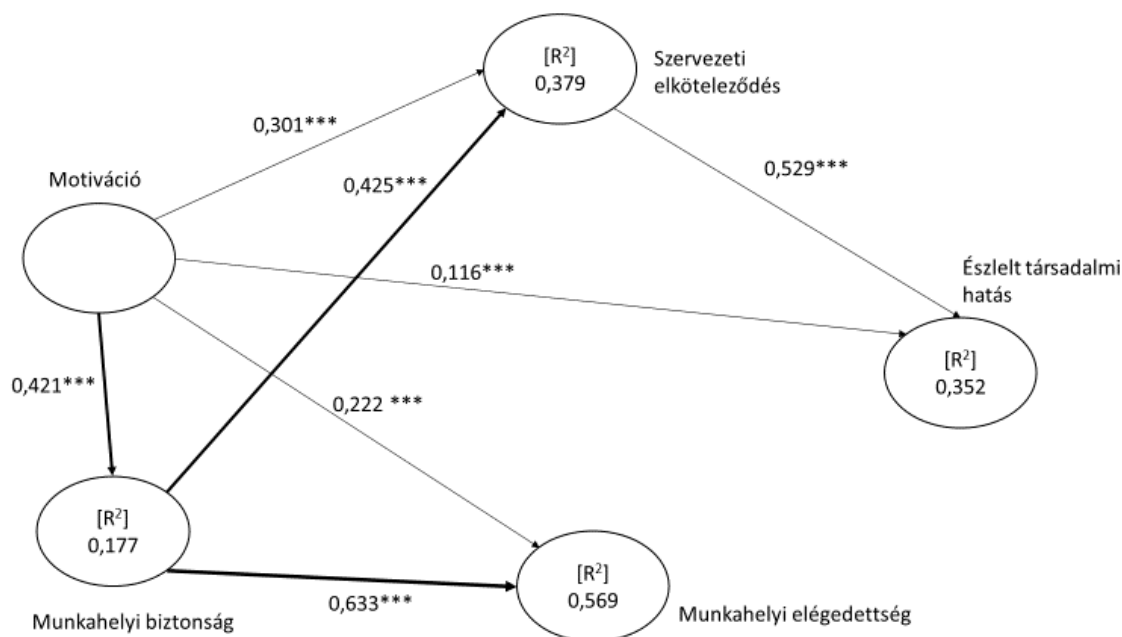
A 9. ábra szemlélteti az aggregált modellt. A modellben valamennyi út szignifikáns. A modellben a legnagyobb magyarázott varianciával a munkahelyi elégedettség ( $r^2=0,576$ ) és a szervezeti elköteleződés ( $r^2=0,505$ ) bír. Az utak tekintetében a legerősebb a korreláció ( $r=0,621$ ) a munkahelyi elégedettség és az észlelt társadalmi hatás között. Közepesen erős a kapcsolat a munkahelyi biztonság és munkahelyi elégedettség ( $r=0,586$ ) között. Nagyon gyenge, de szignifikánsan negatív korreláció található a munkahelyi biztonság és az észlelt társadalmi hatás között ( $r=-0,148$ ). Mivel nagyon gyenge a korreláció, emiatt ezt az eredményt, körültekintően szabad csak értelmezni.



\*\*\* $P < 0,01$

9. ábra: aggregált modell, mely mindegyik hivatásrendben dolgozó személy választását tartalmazza ( $n=1575$ ). Saját szerkesztés.

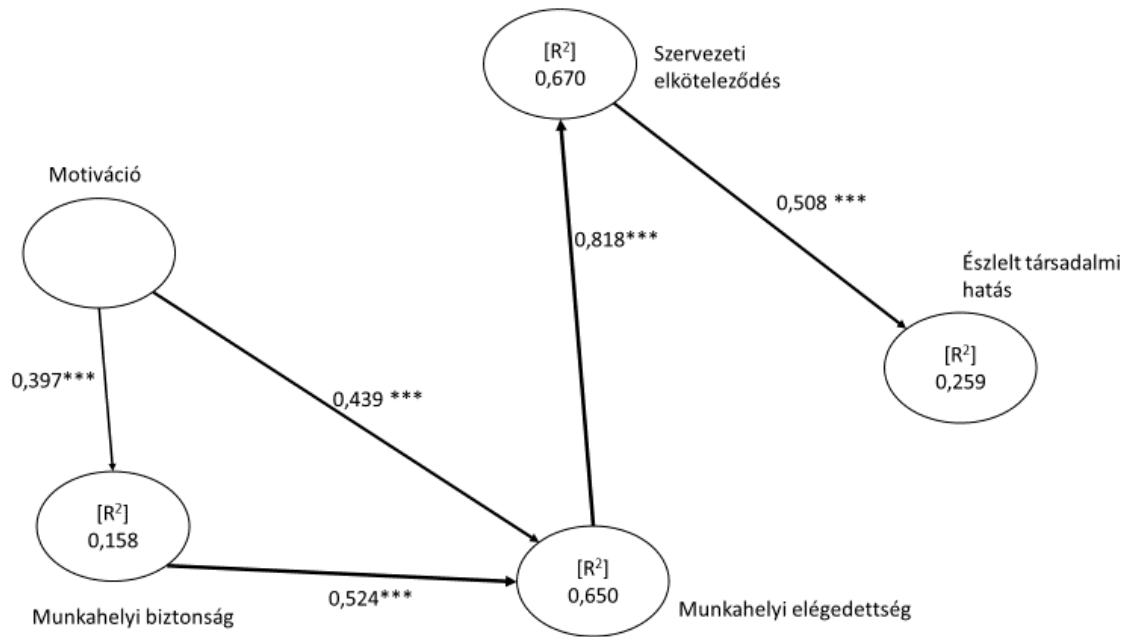
A 10. ábra szemlélteti az államigazgatási dolgozókra adaptált modellt, mely csak a szignifikáns utakat tartalmazza. Ennél modellnél a változók közötti utak jelentősen módosultak, az aggregált modellel összehasonlítva. A legfőbb változás, hogy az államigazgatás modellben az észlelt társadalmi hatás nincs kapcsolatban a munkahelyi elégedettséggel, viszont a motivációval együtt jár, bár nagyon gyenge a kapcsolat ( $r=0,116$ ). A legnagyobb a megmagyarázott varianciája a munkahelyi elégedettségnek ( $r^2=0,569$ ) van. A modellen belül a legerősebb a korreláció a munkahelyi biztonság és a munkahelyi elégedettség között ( $r=0,633$ ). Szintén erős a korreláció a szervezeti elköteleződés és az észlelt társadalmi hatás között ( $r=0,529$ ).



\*\*\* $P < 0,01$

10. ábra: államigazgatási modell, mely az államigazgatásban dolgozó személyek válaszait tartalmazza ( $n=918$ ). Saját szerkesztés.

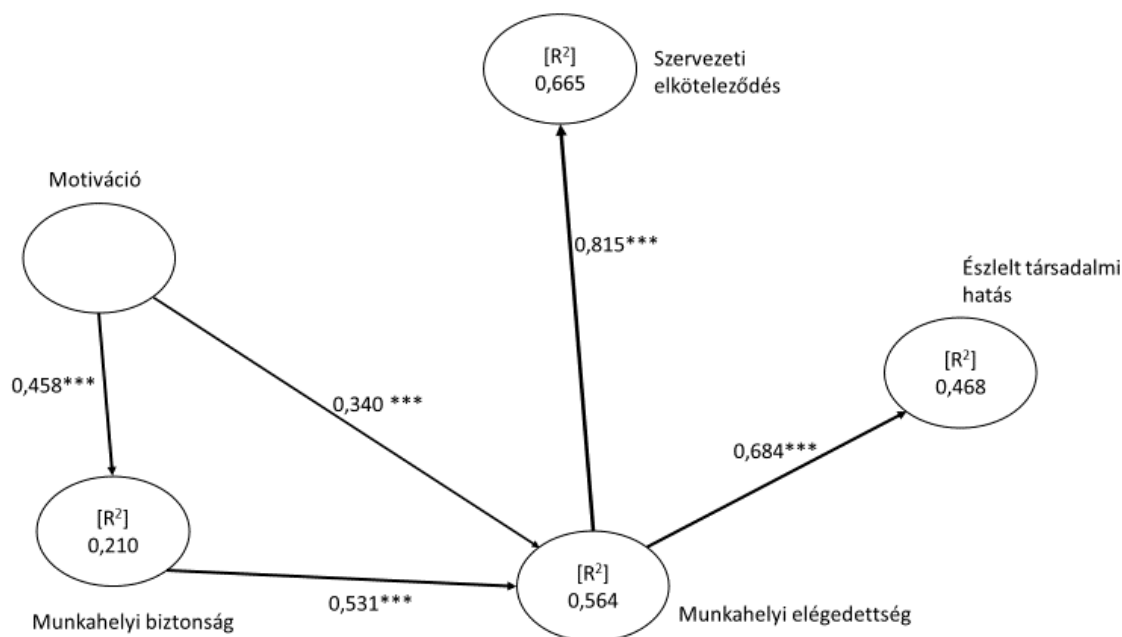
A 11. ábra szemlélteti az önkormányzati igazgatásban dolgozóakra adaptált modellt, mely csak a szignifikáns utakat tartalmazza. A modellben a szervezeti elköteleződés rendelkezik a legnagyobb megmagyarázott variációval ( $r^2=670$ ). A munkahelyi elégedettség megmagyarázott variációja ( $r^2=650$ ). A szervezeti elköteleződés és a munkahelyi elégedettség közötti korreláció nagyon erős ( $r=0,818$ ). A fentebbi modellekben a szervezeti elköteleződés és a munkahelyi elégedettség nem korrelál. Az önkormányzati tisztviselők esetében a munkahelyi elégedettség erőteljesen együtt jár a szervezeti elköteleződéssel. Az erőteljes kapcsolat felveti, hogy az önkormányzati dolgozók esetében a munkahelyi elégedettség és a szervezeti elköteleződés elválasztható fogalmak-e, vagy esetükben a szakirodalomban meghatározott elméleti fogalmak nem választhatók szét. Ezt támaszthatja alá, hogy a modellben a munkahelyi elégedettség megmagyarázott variációja is magas ( $r^2=0,650$ ). Közepesen erős a korreláció a munkahelyi elégedettség és a munkahelyi biztonság ( $r=0,524$ ) között. Szintén közepes a korreláció az észlelt társadalmi hatás és a szervezeti elköteleződés között ( $r=0,508$ ). Az önkormányzati dolgozók esetében nincsen korreláció a motiváció és a szervezeti elköteleződés között.



\*\*\* $P < 0,01$

11. ábra: önkormányzati igazgatási modell, mely az önkormányzati igazgatásban dolgozó személyek választát tartalmazza ( $n=454$ ). Saját szerkesztés.

A 12. ábra szemlélteti a rendvédelemben dolgozóakra adaptált modellt, mely csak a szignifikáns utakat tartalmazza. Ebben a modellben szignifikáns a kapcsolat a munkahelyi elégedettség és az észlelt társadalmi hatás között ( $r=0,684$ ), illetve nincs kapcsolat a szervezeti elköteleződés és az észlelt társadalmi hatás között. Közepes a korreláció a munkahelyi biztonság és a munkahelyi elégedettség között ( $r=0,531$ ). A legnagyobb megmagyarázott varianciával ( $r^2=0,665$ ) a szervezeti elköteleződés bír. A munkahelyi elégedettség megmagyarázott varianciája ( $r^2=0,564$ ).



\*\*\*P<0,01

12. ábra: rendvédelmi modell, mely a rendvédelemben dolgozó személyek választását tartalmazza (n=203). Saját szerkesztés.

Ezt követően MGA módszerrel összehasonlítottam a három hivatásrendet lásd a 8. a 9. és a 10. táblázatot. Szignifikáns a különbség az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban dolgozók között két-két változó interakciója esetében található. Ezek: a motiváció hatása a szervezeti elköteleződésre, illetve az észlelt társadalmi hatás hatása a szervezeti elköteleződésre. Ebből következik, hogy a közszerződési mintán a hivatásrendek szerint két esetben található csoport specifikus hatást. A szervezeti elköteleződés változóra a motiváció és az észlelt társadalmi hatás másképpen hat az önkormányzati igazgatásban dolgozók esetében és az államigazgatásban dolgozók esetében. Összességében, a minta heterogenitása ellenére (vagyis, hogy három különböző hivatásrend választását tartalmazza) az egyes változók hatásában nincsenek lényeges különbségek a különböző hivatásrendek között. Ebből az is következik, hogy közszerződés vizsgált három hivatásrendjében a változók egymásra gyakorolt hatásai nagyrészt megegyeznek, közöttük a fentebb említett változók kivételével, lényeges különbségek nem mutathatók ki.



8. táblázat: különbségek a rendvédelemben (n=203) és az államigazgatásban (n=918) dolgozók között PLS-MGA módszerrel

Látens változók közötti kapcsolat	Út-együttható különbségek	P érték
Motiváció -> Munkahelyi biztonság	0,4	0,67
Motiváció ->Munkahelyi elégedettség	0,8	0,41
Motiváció ->Szervezeti elköteleződés	0,16	0,10
Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség	0,01	0,94
Munkahelyi biztonság -> Szervezeti elköteleződés	0,16	0,09
Munkahelyi biztonság ->Észlelt társadalmi hatás	0,07	0,55
Munkahelyi elégedettség ->Észlelt társadalmi hatás	0,15	0,16
Észlelt társadalmi hatás -> Szervezeti elköteleződés	0,05	0,57

Forrás: saját szerkesztés.

\*P<0,05

9. táblázat: különbségek a rendvédelemben (n=203) és az önkormányzati igazgatásban (n=454) dolgozók között PLS-MGA módszerrel

Látens változók közötti kapcsolat	Út-együttható különbségek	P érték
Motiváció -> Munkahelyi biztonság	0,06	0,59
Motiváció ->Munkahelyi elégedettség	0,07	0,56
Motiváció ->Szervezeti elköteleződés	0,01	0,90
Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség	0,03	0,79
Munkahelyi biztonság -> Szervezeti elköteleződés	0,12	0,33
Munkahelyi biztonság ->Észlelt társadalmi hatás	0,07	0,61
Munkahelyi elégedettség ->Észlelt társadalmi hatás	0,11	0,41
Észlelt társadalmi hatás -> Szervezeti elköteleződés	0,10	0,40

Forrás: saját szerkesztés.

\*P<0,05

10. táblázat: különbségek az államigazgatásban (n=918) és az önkormányzati igazgatásban (n=454) dolgozók között PLS-MGA módszerrel

Látens változók közötti kapcsolat	Út-együttható különbségek	P érték
Motiváció -> Munkahelyi biztonság	0,03	0,73
Motiváció ->Munkahelyi elégedettség	0,15	0,06
Motiváció ->Szervezeti elköteleződés	0,17	0,02*
Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség	0,04	0,61
Munkahelyi biztonság -> Szervezeti elköteleződés	0,04	0,55
Munkahelyi biztonság ->Észlelt társadalmi hatás	0,00	0,98
Munkahelyi elégedettség ->Észlelt társadalmi hatás	0,04	0,61
Észlelt társadalmi hatás -> Szervezeti elköteleződés	0,14	0,04*

Forrás: saját szerkesztés.

\*P<0,05

A következő lépésben mediációs elemzést végeztem, mellyel a specifikus közvetett hatásokat teszteltem az államigazgatásban, az önkormányzati igazgatásban és rendvédelemben dolgozók esetében. Az eredményeket a **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.. Hiba! A hivatkozási forrás nem található..** és a **Hiba! A hivatkozási forrás nem található..** táblázatok szemléltetik. A táblázatok csak a szignifikáns eredményeket tartalmazzák.

Az államigazgatásban dolgozók vizsgálatakor a motiváció négy különböző esetben gyakorol indirekt specifikus hatást más változókra, lásd 11. táblázat. Ezzel ellentétben az önkormányzati igazgatásban dolgozók és a rendvédelemben munkát vállalók vizsgálatakor a motiváció csupán négy esetben gyakorol indirekt specifikus hatást más változókra. Az államigazgatásban a motiváció a munkahelyi elégedettségre, a szervezeti elköteleződésre és

az észlelt társadalmi hatásra bír indirekt specifikus hatással. Az észlelt társadalmi hatás szintén indirekt specifikus hatást gyakorol a munkahelyi biztonság. A fentiek alapján az államigazgatásában dolgozók PSM modelljében a motiváció a direkt hatások mellett az összes többi változóra is képes hatni indirekt specifikus hatással, vagyis: az államigazgatásban dolgozók esetében a motiváció kiemelt jelentőséggel bír, hiszen ennek az erősödése a munkahelyi biztonságon keresztül képes megnövelni a szervezet iránti elköteleződést. Egy másik fontos eredmény, hogy az államigazgatásban dolgozók esetében a motiváció a munkahelyi biztonságon keresztül a munkahelyi elégedettségre is hat. Ebből következik, hogy az államigazgatáson belül a stratégiai emberi erőforrás menedzsment megalkotása során a vezetőknek kiemelt figyelmet érdemes fordítaniuk a motivációra, hiszen ezzel eredményesen lehet ösztönözni a munkavállalókat, illetve növelni az elégedettségüket és a lojalitásukat a munkahelyük iránt.

11. táblázat: a 2. Modell esetében a specifikus indirekt hatások elemzése (n=918)

Tényezőpárok tesztelése	Eredeti mintában	T statisztika
Motiváció -> Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség	0,27	7,55***
Motiváció -> Munkahelyi biztonság -> Szervezeti elköteleződés	0,18	6,25***
Motiváció -> Szervezeti elköteleződés -> Észlelt társadalmi hatás	0,16	4,66***
Munkahelyi biztonság -> Szervezeti elköteleződés -> Észlelt társadalmi hatás	0,22	7,53***
Motiváció -> Munkahelyi biztonság -> Szervezeti elköteleződés -> Észlelt társadalmi hatás	0,09	5,74***

\*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05

Forrás: Saját szerkesztés.

Az önkormányzati dolgozók esetében a motiváció hatása több specifikus indirekt hatáson keresztül is jelentkezik, lásd 12. táblázat. Az államigazgatástól eltérően a motiváció az önkormányzati igazgatásban dolgozók esetében az észlelt társadalmi hatásra nem csak a munkahelyi biztonság és a szervezeti elköteleződés változókon keresztül hat, hanem a munkahelyi elégedettségen keresztül is. További különbség, hogy az önkormányzati dolgozók esetében a munkahelyi elégedettség is specifikus indirekt kapcsolatba áll az észlelt társadalmi hatással. Összességében, az önkormányzati dolgozók esetében a specifikus indirekt

kapcsolatok nem térnek el jelentősen az államigazgatásban tapasztalható indirekt kapcsolatokról. A fő különbség, hogy az önkormányzati igazgatásban dolgozók esetében a motiváció több útvonalon keresztül tud hatni a vizsgálatba bevont változókra. Ebből következik, hogy az önkormányzati dolgozók esetében a motiváció specifikus indirekt hatása több változóra képes hatni, mint az államigazgatás esetében. Ebből következik, hogy az önkormányzati emberi erőforrás gazdálkodás során jelentősebb hangsúlyt érdemes helyezni a motivációra, mint az államigazgatásban munkát vállalók esetében, mivel a motiváció potenciális hiánya jelentősen tudja gyengíteni a szervezeti elköteleződést, a munkahelyi elégedettséget, ami mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítmény romlását tudja előidézni.

12. táblázat: a 3. Modell esetében a specifikus indirekt hatások elemzése (n=454)

Tényezőpárok tesztelése	Eredeti mintában	T statisztika
Motiváció -> Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség	0,21	3,57***
Motiváció -> Munkahelyi biztonság -> Szervezeti elköteleződés	0,36	4,29***
Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség -> Szervezeti elköteleződés	0,43	5,35***
Motiváció -> Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség-> Szervezeti elköteleződés	0,17	3,25***
Motiváció -> Munkahelyi elégedettség -> Szervezeti elköteleződés-> Észlelt társadalmi hatás	0,18	3,77***
Munkahelyi elégedettség -> Szervezeti elköteleződés-> Észlelt társadalmi hatás	0,42	6,40***
Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség -> Szervezeti elköteleződés-> Észlelt társadalmi hatás	0,22	4,32***
Motiváció -> Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség-> Szervezeti elköteleződés-> Észlelt társadalmi hatás	0,09	2,82**

\*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05

Forrás: Saját szerkesztés.

A rendészeti dolgozók esetében a motiváció a szervezeti elköteleződésre, az észlelt társadalmi hatásra és a munkahelyi elégedettségre gyakorol specifikus indirekt hatást, lásd 13. táblázat. A munkahelyi biztonság a szervezeti elköteleződésre és az észlelt társadalmi hatásra

gyakorol specifikus indirekt hatást. Ha összehasonlítjuk a rendészeti mintán kapott indirekt specifikus hatásokat, az államigazgatási és az önkormányzati igazgatási minta eredményeivel, akkor látható, hogy a három hivatásrendben nincsenek lényeges különbségek. Részben ezt támasztja alá, hogy PLS-MGA módszerrel is csupán két esetben találtam szignifikáns különbséget, akkor is csak két hivatásrend között. Ez arra enged következtetni, hogy a minta heterogenitása ellenére (három hivatásrend válaszait is tartalmazza az adatbázis), a közszolgálaton belül a vizsgálatba bevont változókra a közszolgálati motiváció nagyon hasonlóan hat.

13. táblázat: a 4. Modell esetében a specifikus indirekt hatások elemzése (n=203)

Tényezőpárok tesztelése	Eredeti mintában	T statisztika
Motiváció -> Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség	0,24	3,41***
Motiváció -> Munkahelyi elégedettség -> Szervezeti elköteleződés	0,28	3,45***
Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség-> Szervezeti elköteleződés	0,43	5,67***
Motiváció -> Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség-> Szervezeti elköteleződés	0,20	3,26***
Motiváció -> Munkahelyi elégedettség-> Észlelt társadalmi hatás	0,23	3,34***
Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség -> Észlelt társadalmi hatás	0,36	4,85***
Motiváció -> Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség-> Észlelt társadalmi hatás	0,17	3,10***

\*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05

Forrás: Saját szerkesztés.

A következő lépésben szintén mediációs elemzéssel vizsgáltam a teljes indirekt hatásokat. A teljes indirekt hatás vizsgálat abban különbözik a specifikus indirekt hatás vizsgálatától, hogy az indirekt hatások vizsgálatakor az egyik változó indirekt hatásait a másik változóra egybe vonjuk. Az eredményeket a 14. 15. és 16. táblázat szemlélteti. A táblázatok csak a szignifikáns eredményeket tartalmazzák.

Az eredmények: a motiváció mind a három hivatásrend esetében szignifikáns indirekt kapcsolatban áll a munkahelyi elégedettséggel, a szervezeti elköteleződéssel és az észlelt

társadalmi hatással. Az államigazgatásban dolgozók mintájában a munkahelyi biztonság csak az észlelt társadalmi hatásra gyakorol indirekt befolyást, míg a másik két hivatásrend esetében a szervezeti elköteleződésre is. Ennek alapján a munkahelyi biztonság az önkormányzati igazgatásban és a rendvédelemben dolgozók esetében indirekten képes befolyásolni a szervezeti elköteleződést. Az államigazgatásban dolgozók esetében a munkahelyi biztonságoknak nincsen indirekt hatása a szervezeti elköteleződésre. Ennek ellenére a kettő között direkt kapcsolat található (lásd a 10. ábrát).

14. táblázat: a 2. Modell esetében a teljes indirekt hatások elemzése (n=918)

Tényezőpárok tesztelése	Eredeti mintában	T statisztika
Motiváció -> Munkahelyi elégedettség	0,22	7,98***
Motiváció -> Szervezeti elköteleződés	0,18	6,62***
Motiváció -> Észlelt társadalmi hatás	0,25	6,84***
Munkahelyi biztonság -> Észlelt társadalmi hatás	0,22	7,75***

Forrás: saját szerkesztés.

\*\*\*p<0,01

15. táblázat: a 3. Modellnél a teljes indirekt hatások elemzése (n=454)

Tényezőpárok tesztelése	Eredeti mintában	T statisztika
Motiváció -> Munkahelyi elégedettség	0,21	3,58***
Motiváció -> Szervezeti elköteleződés	0,53	6,97***
Motiváció -> Észlelt társadalmi hatás	0,27	4,98***
Munkahelyi biztonság -> Szervezeti elköteleződés	0,43	5,40***
Munkahelyi biztonság -> Észlelt társadalmi hatás	0,22	4,32***
Munkahelyi elégedettség -> Észlelt társadalmi hatás	0,42	6,661***

Forrás: saját szerkesztés.

\*\*\*p<0,01

16. táblázat: a 4. Modellnél a teljes indirekt hatások elemzése (n=203)

Tényezőpárok tesztelése	Eredeti mintában	T statisztika
Motiváció -> Munkahelyi elégedettség	0,24	3,42***
Motiváció -> Szervezeti elköteleződés	0,48	6,15***
Motiváció -> Észlelt társadalmi hatás	0,40	5,68***
Munkahelyi biztonság -> Szervezeti elköteleződés	0,43	5,57***
Munkahelyi biztonság -> Észlelt társadalmi hatás	0,36	4,96***

Forrás: saját szerkesztés.

\*\*\* $p < 0,01$

Annak érdekében, hogy a föntebbi eredmények a hivatásrendek szerinti bontásban értelmezhetőbbek legyenek elkészítettem a teljes közszolgálati minta totál mediációs elemzését. A totál mediációs elemzés során figyelembe vettem mind az indirekt, mind a direkt hatásokat. Az eredményeket a 17. táblázat tartalmazza. Az eredmények: a disszertációban bemutatott PSM modell mindegyik változója hatással bír a másik változóra.



17. táblázat: 1. Modell totál mediációs elemzése (n=1575)

Tényezőpárok tesztelése	Eredeti mintában	T statisztika
Motiváció -> Munkahelyi biztonság	0,41	11,46***
Motiváció -> Munkahelyi elégedettség	0,54	14,39***
Motiváció -> Szervezeti elköteleződés	0,47	12,02***
Motiváció -> Észlelt társadalmi hatás	0,27	8,62***
Munkahelyi biztonság -> Munkahelyi elégedettség	0,59	14,19***
Munkahelyi biztonság -> Szervezeti elköteleződés	0,38	9,35***
Munkahelyi biztonság-> Észlelt társadalmi hatás	0,22	4,83***
Munkahelyi elégedettség -> Szervezeti elköteleződés	0,25	6,13***
Munkahelyi elégedettség -> Észlelt társadalmi hatás	0,62	9,05***
Észlelt társadalmi hatás-> Szervezeti elköteleződés	0,40	10,80***

Forrás: saját szerkesztés.

\*\*\* $p < 0,01$

A következő lépésben azt vizsgáltam, hogy a bemutatott változók direkt és indirekt hatásai együtt véve, milyen nagyságú hatást fejtenek ki a másik változó esetében. Ehhez a hatásnagyság (Effect Size) vizsgálatot használtam. Ennek során külön megvizsgáltam az egyes hivatásrendeket, illetve az elemzést lefuttattam a teljes mintára is. Az eredményeket a 18., a 19., a 20., és a 21. táblázat tartalmazza. Az eredmények statisztikai értelemben akkor tekinthetők elfogadhatónak, ha 0,15 fölöttiek. Ezért azokat az eredményeket, melyek nem érték el a 0,15-ös értéket nem tüntettem fel a táblázatokban.

Az aggregált modell esetében a munkahelyi biztonság hatásnagysága a munkahelyi elégedettségre 67%, ami kiemelkedően magas, bár nem tekinthető teljes mediációnak csak részlegesnek. Az aggregált modellekben a többi változó csak parciális mediációs hatással bír.

Az államigazgatásban dolgozók esetében a munkahelyi biztonság szintén jelentős mediáló hatással rendelkezik a munkahelyi elégedettségre, a hatásnagysága 77%. A modellben a szervezeti elköteleződés 33%-os hatást gyakorol az észlelt társadalmi hatásra, ami parciális mediációra utal.

Az önkormányzati dolgozók esetében szintén jelentős a munkahelyi biztonság munkahelyi elégedettségre gyakorolt hatása, mivel az 66%. A munkahelyi elégedettségre parciális hatással bír a motiváció, ez 21%.

A rendészeti dolgozók esetében a munkahelyi biztonság a munkahelyi elégedettségre 51%-os mediációs hatással bír. A munkahelyi elégedettség majdnem teljes mediációs hatással 88%-kal bír az észlelt társadalmi hatásra, ami kiemelkedően magas érték. Ebből következik, hogy a rendészeti hivatásrend esetében a munkahelyi elégedettség változása szorosan összefügg az észlelt társadalmi hatással, vagyis: ha a rendvédelemben dolgozóknak nő a munkahelyi elégedettsége, akkor erőteljesebben érzékelik miként hat a munkájuk a társadalomra.

A munkahelyi biztonság az összes modellben kiemelkedő mediációs hatással bírt a munkahelyi elégedettségre. Ebből következik, hogy a magyar közszolgálatban a hivatásrendektől kis mértékben függve a munkahelyi biztonság jelentősen tudja módosítani a munkahelyi elégedettséget. A közszolgálati tisztviselő, minél inkább biztosnak érzi a munkahelyét, annál inkább elégedettebb a szervezetével, ami áttételesen hozzájárulhat mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítmény emeléséhez.

18. táblázat: 1. Modell hatásnagyság vizsgálata (n=1575)

	Motiváció	Munkahelyi biztonság	Munkahelyi elégedettség	Szervezeti elköteleződés	Észlelt társadalmi hatás
Motiváció		0,21	0,17		
Munkahelyi biztonság			0,67		
Munkahelyi elégedettség					0,27
Szervezeti elköteleződés					
Észlelt társadalmi hatás				0,27	

Forrás: saját szerkesztés.

19. táblázat: 2. Modell hatásnagyság vizsgálata (n=918)

	Motiváció	Munkahelyi elégedettség	Munkahelyi biztonság	Szervezeti elköteleződés	Észlelt társadalmi hatás
Motiváció			0,21		
Munkahelyi elégedettség					
Munkahelyi biztonság		0,77		0,24	
Szervezeti elköteleződés					0,33
Észlelt társadalmi hatás					

Forrás: saját szerkesztés.

20. táblázat: 3. Modell hatásnagyság vizsgálata (n=454)

	Motiváció	Munkahelyi biztonság	Munkahelyi elégedettség	Szervezeti elköteleződés	Észlelt társadalmi hatás
Motiváció		0,19	0,46		
Munkahelyi biztonság			0,66		
Munkahelyi elégedettség					
Szervezeti elköteleződés					0,35
Észlelt társadalmi hatás					

Forrás: saját szerkesztés.

21. táblázat: 4. Modell hatásnagyság vizsgálata (n=203)

	Motiváció	Munkahelyi biztonság	Munkahelyi elégedettség	Szervezeti elköteleződés	Észlelt társadalmi hatás
Motiváció		0,27	0,21		
Munkahelyi biztonság			0,51		
Munkahelyi elégedettség					0,88
Szervezeti elköteleződés					
Észlelt társadalmi hatás					

Forrás: saját szerkesztés.

## 2.1.4. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK MEGVITATÁSA

Ebben az empirikus alfejezetben a PLS-SEM módszert alkalmazva hoztam létre a magyar közszolgálatra adaptált PSM modellt. A modell megalkotása során támaszkodtam a már meglévő magyar kutatások eredményeire, elsősorban Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) tanulmányára. Az általunk megalkotott PSM modellt módosítottam oly módon, hogy kihagytam belőle az elhivatottság változót, valamint belevettem új változóként a munkahelyi biztonságot. A modellnek mind a diszkriminancia, mind a konvergencia érvényessége, valamint a modell illeszkedése megfelelő, vagyis a felvett adatok alkalmasak mélyebb szintű statisztikai elemzésre. Arra is rávilágítanak, hogy a kutatás során alkalmazott kérdőív megfelelő validitással bír. A modell illeszkedés arra is rávilágít, hogy az elméleti modell jól illeszkedik az empirikus adatokra, azaz az elméleti modellt empirikusan sikerült igazolni, vagyis a disszertációban létrehozott PSM modell a gyakorlatban is felhasználható.

A kutatás során négy hipotézist teszteltem. Ezek közül H(1)-t igazoltam, hiszen az általam megalkotott modellbe eredményesen beilleszthető a munkahelyi biztonság, mint új változó. Egyúttal a H(2)-t is igazoltam, mivel az elhivatottság változó elhagyásával is létre

lehetett hozni a magyar közszolgálatra adaptált PSM modellt. A H(3) és a H(4) hipotéziseket is igazoltam, mivel mind az indirekt specifikus, mind a direkt hatások között különbségek találhatók a hivatásrendek szerinti bontásban.

A három hivatásrend csoport specifikus hatásait PLS-MGA módszerrel vizsgáltam. A módszer alapján csak az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban dolgozók válaszai között található szignifikáns különbség az alábbi változók tekintetében: motiváció -> szervezeti elköteleződés; észlelt társadalmi hatás -> szervezeti elköteleződés. Mindkét esetben a szervezeti elköteleződésre hat szignifikánsan eltérően egy-egy változó. Vagyis a központi és a területi közigazgatási szervek esetében a szervezeti elköteleződést más változókon keresztül lehet erősíteni. Ezt az állítást támasztja alá a specifikus indirekt hatások elemzése is. Az államigazgatásban dolgozók esetében a szervezeti elköteleződésre a motiváció a munkahelyi biztonságon keresztül hat. Ezzel ellentétben az önkormányzati dolgozók esetében a szervezeti elköteleződésre hat a munkahelyi biztonság, illetve a motiváció két különböző úton keresztül. A munkahelyi biztonság a szervezeti elköteleződésre a munkahelyi elégedettségen keresztül hat. A motiváció a szervezeti elégedettségre a munkahelyi biztonságon keresztül is hat, a másik út esetében a motiváció a szervezeti elköteleződésre a munkahelyi biztonságon és a munkahelyi elégedettségen keresztül hat. Az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából ezek a különbségek azért lehetnek lényegesek, mert az önkormányzati dolgozók esetében a szervezeti elköteleződésre több változó hat, azaz több lehetőség adott arra, hogy a szervezeti elköteleződés emelkedjen. Ez HR stratégiai szempontból is lényeges, hiszen az önkormányzati dolgozók esetében több folyamat is képes hatni a szervezeti elköteleződésre, azaz könnyebben fejleszthető más változókon keresztül. Az indirekt specifikus hatásokat tekintve az önkormányzati dolgozók esetében több út található, mint az államigazgatásban dolgozók esetében. Ez arra enged következtetni, hogy az önkormányzati dolgozók esetében a HR folyamatok, pl. ösztönzés-menedzsment komplexebb hatással bírnak a személyi állományra. Egy változó módosulása több specifikus indirekt hatáson keresztül több változóra van hatással, mint az államigazgatás esetében. Ez magában hordozza azt is, hogy kisebb változás a HR folyamatokban áttételesen több területre is képes erőteljes hatást gyakorolni.

A rendészeti almintát összehasonlítva a másik vizsgálatba bevont két hivatásrenddel a PLS-MGA nem talált szignifikáns különbséget a csoport specifikus hatásokat tekintve. Az indirekt specifikus hatásokat tekintve a motiváció az összes többi változóra specifikus indirekt hatással bír, ez alól kivétel a munkahelyi biztonság. Ez összefügg azzal, hogy a teljes indirekt hatás elemzés alapján sincs kapcsolat a motiváció és a munkahelyi biztonság között. Ennek ellenére a hatásnagyság vizsgálat 0,27-es parciális mediációt talált a motiváció és a

munkahelyi elégedettség között. Ez összefügg azzal, hogy a munkahelyi biztonság és a motiváció közötti korreláció ( $r=0,458$ ). Ezek az eredmények arra engednek következtetni, hogy a rendészeti dolgozók esetében a motiváció összefügg a munkahelyi biztonsággal, de a két közötti hatás nem túl erős, illetve valószínűleg a motiváció a munkahelyi biztonságra olyan más változókon keresztül fejt ki a hatását, melyet a modell nem tartalmaz. A jövőben a közigazgatás-tudományi kutatásoknak érdemes lenne megvizsgálni: a rendészeti dolgozók esetében a motiváció, mely más változókon keresztül fejt ki a hatását a munkahelyi biztonságra.

Az aggregált modellen belüli hatásnagyságot tekintve, a munkahelyi biztonság a munkahelyi elégedettségre 67%-os mediációs hatással bír. A közszolgálaton belül a munkahelyi biztonság a munkahelyi elégedettség egyik fő komponensének számít. Ha csak a második modellt nézzük, akkor a hatásnagyság 77%. Az önkormányzati igazgatásban dolgozók esetében 66%, míg a rendvédelemben dolgozók esetében 51%. Ebből az következik, hogy a közszolgálat három kutatásba bevont hivatásrendjében a munkahelyi elégedettséget leginkább a munkahelyi biztonság érzetnek az erősítésével lehet növelni. Ezt támasztja alá, hogy a totál mediációs elemzés alapján az aggregált modell esetében szignifikáns a hatás a két változó között. A fentebbi megállapításoknak a HR stratégiai szempontból is relevánsak:

1. Csutorás Ákos Gábor (2016) megemlíti, hogy a munkaerő megtartása több HR folyamat komplex működésének az eredménye. A fentebbi eredmények ezt részben alátámasztják, hiszen a specifikus indirekt hatásvizsgálat azt bizonyítja, hogy a munkahelyi elégedettséget számos más terület, pl. a motiváció erősítésével is lehet fejleszteni. Másrészt a kutatási eredmények ellentmondanak a fentebbi állításnak, hiszen az aggregált modell esetében a teljes hatásnagyságot vizsgálva, látszik, hogy a munkahelyi biztonság önmagában 67%-ban képes hatni a munkahelyi elégedettségre. Azaz a munkahelyi elégedettség változását, valóban vissza lehet vezetni több változó indirekt specifikus hatására, de legerőteljesebb hatást a munkahelyi biztonság gyakorolja.
2. A fentiekből következik, hogy HR stratégiai szempontból a munkahelyi elégedettség növelése érdekében az erőforrásokat a munkahelyi biztonságérzet emelésére érdemes fókuszálni, mivel ezzel lehet a legjelentősebben emelni a közszolgálati dolgozók munkahelyi elégedettségét. A többi változó hatását is érdemes figyelembe venni, pl. a motivációt, ami 17%, de ezeknek a változóknak a hatása a munkahelyi elégedettségre lényegesen gyengébb. Ennek megfelelően a

munkahelyi elégedettség fejlesztése során ezekre kevesebb erőforrást érdemes átcsoportosítani.

A hatásnagyságot vizsgálva a rendészeti dolgozók esetében a munkahelyi elégedettség az észlelt társadalmi hatásra 88%-os mediációs hatással bír, ami teljes mediációnak tekinthető. A főntebbi összefüggés alapján a rendészeti dolgozók esetében a munkahelyi elégedettség jelentősen befolyásolja azt, hogy a rendészeti dolgozók a saját munkájuk társadalmi hatást milyenek látják.

Az útvonal elemzés alapján a négy modell esetében eltérő utak tekinthetők szignifikánsnak. Az aggregált modell esetében egyetlen egy negatív korreláció található a munkahelyi biztonság és az észlelt társadalmi hatás között. A korreláció nagyon gyenge, de szignifikáns. A korreláció gyengesége miatt az eredményt kellő óvatossággal szabad csak értelmezni. A kettő közötti kapcsolat utalhat a PSM egyik, korábban magyar mintán nem vizsgált negatív hatására, vagyis: minél inkább biztosnak érzi a munkahelyét a közszolgálati dolgozó, annál kevésbé látja a munkájának a társadalomra gyakorolt hatást. Ezt az összefüggést a jövőben egy közszolgálatra vonatkozó reprezentatív mintán mindenképpen ellenőrizni kellene. Ezt támasztja alá Ritz, Brewer és Neumann (2016) tanulmánya, akik szerint a PSM-ről mindenképpen kritikusan kell gondolkodni, hiszen a PSM kutatások jelenleg is tartanak, így még nem sikerül feltárni a PSM összes hatását.

Az aggregált modellben a többi változó közötti korreláció pozitív. A munkahelyi elégedettség és az észlelt társadalmi hatás közötti korreláció alapján a közszolgálati dolgozók esetében a munkahelyi elégedettség és az észlelt társadalmi hatás szorosan együtt jár. Azaz, a közszolgálati dolgozó minél inkább elégedettebb a munkájával, annál erőteljesebben érzékeli annak a társadalomra gyakorolt hatását. A munkahelyi biztonság és a munkahelyi elégedettség közötti együtt járás alapján a közszolgálati tisztviselő, minél biztonságosabbnak érzi a munkahelyét, annál inkább elégedettebb a munkahelyével. A modell a munkahelyi elégedettség 57%-t tudja megmagyarázni, ami egy magas értéknek tekinthető. Ez az érték annak a fényében különösen jónak tekinthető, hogy a modell illeszkedése 0,07, vagyis a disszertációban felvázolt elméleti modell jól illeszkedik az empirikus adatokra, azaz az elméleti modell magas validitással bír. Ez a korábbi modellekhez képest egy jelentős előrelépés, hiszen Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) modelljeiben az illeszkedés értékek 0,157 és 0,225 közöttiek. Ez felveti azt a kérdést a korábbi modellekkel kapcsolatban, vajon az elméleti konstrukciók mennyire alkalmazhatók eredményesen a gyakorlatban. Ha figyelembe vesszük azt, hogy az eredeti Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) modellben a munkahelyi elégedettség megmagyarázott varianciája

0,618, viszont a modell illeszkedése megkérdőjelezhető volt, akkor a disszertációban bemutatott modellnek a kicsit alacsonyabb 0,576-os megmagyarázott variancia értéke megfelelő.

A disszertációban bemutatott közszolgálati modell esetében a szervezeti elköteleződés megmagyarázott variancia ( $r^2=0,505$ ) értéke arra enged következtetni, hogy a modellben használt változók kulcs elemei a közszolgálaton belüli elköteleződésnek. Ezért közszolgálaton belül az integrált és stratégiai alapú emberi erőforrás gazdálkodás során érdemes jelentős hangsúlyt fektetni a munkahelyi biztonság érzetének az erősítésére, fontos tudatosítani a tisztviselőkben, hogy a munkájuk milyen pozitív társadalmi hatással bír.

A következő bekezdésekben a három hivatásrendre adaptált modelleket hasonlítom össze. Talán a legfontosabb különbség a három hivatásrendet tekintve, ami az ábrákon (6., 7., 8. ábrák) is látszik, hogy eltérő utak tekinthetők szignifikánsak. Mind a három hivatásrend esetében kevesebb út tekinthető szignifikánsak, mint az aggregált modell esetében. Az államigazgatási modell az aggregált modellhez képest csak két úttal tartalmaz kevesebbet, azaz nincsen szignifikáns kapcsolat a munkahelyi biztonság és az észlelt társadalmi hatás, valamint a munkahelyi elégedettség és az észlelt társadalmi hatás között.

Ezzel ellentétben az önkormányzati igazgatás esetében a motiváció nem is korrelál a szervezeti elköteleződéssel, csak a munkahelyi biztonsággal és a munkahelyi elégedettséggel. Az észlelt társadalmi hatással csupán egy változó, a szervezeti elköteleződés korrelál. Az önkormányzati dolgozók esetében a modell összesen öt utat tartalmaz, azaz a modell kevésbé összetett, mint az államigazgatásban dolgozók esetében. Ennek több oka lehet:

1. Azért tartalmaz kevesebb utat az önkormányzati igazgatásban dolgozók modellje, mint az államigazgatásban dolgozók modellje, mert az önkormányzati igazgatásban meglévő sajátos szervezeti kultúrából fakadóan az önkormányzati dolgozók motivációja a változók közötti kevesebb korrelációra vezethető vissza. (Ez részben összefügg azzal is, hogy az MGA alapján az önkormányzati tisztviselők és az államigazgatásban dolgozók két-két változó interakciója esetében található csoport specifikus hatás.) Ennek a gyakorlatban az a relevanciája, hogy az önkormányzati dolgozók motiválása kevésbé összetett, így az emberi erőforrás gazdálkodás szempontjából a motivációs folyamatok kialakítása során kevesebb változó hatásával kell számolni.
2. A kutatásba jóval kevesebb önkormányzati dolgozó ( $n=454$ ) vett részt, mint állami igazgatásban dolgozó tisztviselő ( $n=918$ ). Ennek a következménye lehet, hogy az útvonal elemzés során a nagyobb almintából kifolyólag bonyolultabb, azaz több



szignifikáns útból álló modellt lehetett létrehozni. Ezt az állítást támasztja alá, hogy aggregált modellben (amelyikben a legtöbb személy vett részt) jött létre a legtöbb szignifikáns út is.

3. Perry és Wise (1990) tanulmánya alapján a PSM gyakran a kormányzati szervek szolgálata iránti elköteleződésre utal, de ez kiterjedhet a teljes közszolgáltatásra, vagyis: a PSM alapvetően egy olyan elmélet, ami a civil közszolgáltatáson belül a kormányzati szerveknél dolgozó tisztviselők motivációjára alkottak meg. Ez eredményezheti azt, hogy a magyar közszolgálat esetében az államigazgatásban dolgozók modellje sokkal komplexebb, mint az önkormányzati dolgozók modellje, hiszen maga az elméleti konstrukció is kormányzati szerv fókuszú.

A rendészeti dolgozók modellje abban különbözik az önkormányzati dolgozókéétól, hogy a rendőrök esetében az észlelt társadalmi hatás a munkahelyi elégedettséggel korrelál és nem a szervezeti elköteleződéssel. Vagyis a rendészeti dolgozók és az önkormányzati munkavállalók modelljében az utakat összehasonlítva csak egy különbséget fedezhetünk fel. Mind a rendészeti dolgozók, mind az önkormányzati dolgozók esetében nagyon erős a korreláció a munkahelyi elégedettség és a szervezeti elköteleződés között, viszont az államigazgatásban dolgozók esetében a kettő nem korrelál.

### **2.1.5. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK KAPCSLÓDÁSI PONTJAI A HAZAI KÖZSZOLGÁLAT EMBERI ERŐFORRÁS MENDZMSNETJÉHEZ**

Hazafi Zoltán (2015) megemlíti, hogy az akkori munkaerőpiac a közszolgálat számára kínálati jellegű, volt, azaz a versenyszféra a közszolgálatba és ezzel együtt a közigazgatásba toltta azokat a munkavállalókat, akinek nem tudott munkalehetőséget biztosítani. A szerző szerint ezen úgy lehet változtatni, ha a javadalmazást megreformálják, illetve javul a kiszámíthatóság, azaz a közszolgálat tisztességes megélhetést és pályabiztonságot biztosít számukra. Ezek olyan munkaerőpiaci kondíciók, melyek különösen a fiatal generációk közszolgálatba vonzása szempontjából fontosak. A pályabiztonság szorosan kötődik a munkahelyi biztonsághoz. Úgy vélem, a disszertációban bemutatott PSM modellen belül a munkahelyi biztonság érzetének az erősítése hozzá tudna járulni Hazafi Zoltán (2015) által vázolt problémák súlyosságának a csökkentéséhez. Hazafi Zoltán (2017) két évvel későbbi

tanulmányában megjegyzi, hogy a kormánytisztviselők fluktuációja 2015-ben 7,94%-t ért el. A szerző szerint a fluktuáció gyakran az alacsony motiváltsággal párosul, ami a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás hiányosságaként értelmezhető. Szerintem erre a megfelelő megoldás nagyon komplex és sokrétű. Ennek egyik szelete lehet a PSM módszertan gyakorlati alkalmazása, illetve a disszertációban bemutatott modellek felhasználása.

A fentiekkel kapcsolatban felmerülhet egy kutatói kérdés. A PSM paradigma nem foglalkozik azzal, hogy a versenyszféra a magasabb fizetésekkel képes elszívni a jól képzett munkavállalókat, sőt Chen és Hsieh (2015) szerint a PSM-el negatívan jár együtt a magas fizetésre való törekvés. Bullock, Stritch és Rainey (2015) nemzetközi vizsgálata szerint a közszolgálati dolgozók kisebb hangsúlyt helyeznek az anyagi kompenzációra, mint a versenyszférában dolgozók, de ez nem minden ország esetében igaz. Bullock, Hansen és Houston (2018) szintén nemzetközi PSM vizsgálata szerint a legtöbb országban a kormányzati tisztviselők számára a magas fizetés kevésbé fontos, mint a versenyszférában dolgozóknak. Viszont a kutatási eredményeik alapján Magyarországon a fizetés nagyságát mind a kormányzati tisztviselők, mind a versenyszférában dolgozók ugyan olyan fontosnak tartják, azaz nincs szignifikáns különbség a két csoport között. A fentebbi kutatási eredményt szem előtt tartva a PSM paradigma bevezetésekor figyelembe kell venni: vajon a PSM hatékonyságát Magyarországon ronthatja-e a közszolgálat és a versenyszféra között meglévő bérkülönbség.

Szabó Szilvia és Varjasi Gábor<sup>41</sup> (2017) megjegyzi, hogy a közszolgálatnak meg kell felelnie a politikai és a jogi környezetnek, valamint a társadalmi elvárásoknak, illetve a sikeresség érdekében alkalmazkodnia kell a változó környezethez, pl. munkaerőpiac átalakulása. Fazekas Károly<sup>42</sup> (2018) szerint az elmúlt pár évben jelentős átalakulás zajlott le a fejlett országok munkaerőpiacain. Ezek közül az egyik jelentős változás, hogy a nem-kognitív képességek munkaerőpiaci szempontból egyre fontosabbá váltak, valamint ezek fejlesztésére is egyre nagyobb hangsúly került. A szerző a nem kognitív képességek alatt személyiség vonásokat ért, pl. öntudatosság, jóindulat, pozitív beállítottság, önuralom. A nem kognitív képességeknek a munkaerőpiacon legalább olyan fontos a szerepük, mint a kognitív képességeknek. Az elmúlt időszakban egyre nehezebbé vált, olyan munkaerőt toborozni, amelyik egyaránt rendelkezik a pozíció betöltéséhez szükséges kognitív és nem-kognitív képességekkel is. A szerző szerint a nem-kognitív képességek jelentősége az alábbi tényezők miatt emelkedett meg:

---

<sup>41</sup>Varjasi Gábor, az NKE PhD jelöltje

<sup>42</sup>Fazekas Károly CSc, az MTA tudományos főmunkatársa

1. A technológiai változás eredményként egyre jobban elterjed a rugalmas munkaszervezés, a gazdasági szereplők egyre inkább a globális gazdaság részévé válnak. A technológiai fejlődés hatásaként a dolgozók a munkájuk során egyre gyakrabban kerülnek kapcsolatba a saját országúkéval eltérő kultúrájú államokból származó kollégákkal és ügyfelekkel. A változások rugalmas, innovatív, más kultúrák iránt nyitott munkavállalókat igényelnek. Ezek mellett azok a munkahelyek, melyek érzelmileg stabil, nyitott, kooperatív személyeket igényelnek, a saját munkavállalóikat jobban meg tudják óvni, az új technológiák munkaerő kiszorító hatásaitól.
2. A személyes és a kulturális szolgáltatások iránti kereslet növekedésével, a munkaerőpiacon megjelentek olyan munkakörök, amelyekben felértékelődött a személyes kapcsolatok jelentősége. Ehhez szükséges az érzelmi intelligencia, az empátia és a nyitottság.
3. A társadalom egyre inkább elöregszik, ezért megemelkedik a kereslet az ápolói és gondozói feladatokat ellátó személyek iránt. Ezekben a munkakörökben elengedhetetlenek az alábbi képességek megléte: szociális érzékenység, empátia, érzelmi intelligencia és kitartás.

Úgy vélem, hogy a fentebb felsorolt három tényező közül az első kettő különösen erőteljesen hat a közszolgáltatásra is, így a nem kognitív képességek fejlesztése elengedhetetlen kritériuma a huszonegyedik századi modern közszolgáltatásnak. A PSM-t értelmezhetjük egy fajta sajátos személyiség jellemzőként is, azaz nem-kognitív képességként, melynek fejlesztése és jelentősége a századunkban egyre fontosabba válik. A magyar közigazgatási szakirodalmat áttekintve láthatjuk (pl. Szabó Szilvia és Szakács Gábor, 2015), hogy a magyar közszolgáltatásnak a közszolgálat iránt elkötelezett, motivált, magas érzelmi intelligenciával rendelkező, rugalmas, nyitott gondolkodású közszolgálati tisztviselőkre van szüksége. Erre kihívásra lehet egyfajta válasz a PSM paradigma, mely a közösség szolgálatát elsődleges hajtóerőként értelmezi és ezen keresztül komplex módon törekszik a közszolgálati ösztönzés menedzsment megújításra.

## 2.2. AZ INTERJÚK MÓDSZERÉVEL VÉGZETT KUTATÁS

A magyar közigazgatási kutatások egyre gyakrabban alkalmaznak olyan vizsgálati technikát, mely ötvözi a kvalitatív és kvantitatív módszertant, pl. Révész Éva<sup>43</sup> (2015). A szerző először egy kvantitatív vizsgálatot végzett, majd erre építve egy kvalitatív kutatást készített el. A módszer előnye, hogy a kvantitatív vizsgálat eredményeit kiegészítve a kvalitatív kutatással mélyebb szintű összefüggések deríthetők fel, illetve a tudományos eredményekre alapozva magas érvényességi szinttel bíró konklúziók vonhatók le. (A jelen disszertációban a kvantitatív módszertan mögött meghúzódó posztmodern filozófiai gondolatokat terjedelem hiányában nem mutatom be. Az érdeklődőknek ajánlom Sántha Kálmán<sup>44</sup> (2007) tanulmányát, aki szerint a posztmodern filozófiai alapú tudományos megközelítés elutasít minden olyan módszertant, ami a tudományos eredményeket kvalitatív technikákat alkalmazva rendszerbe kívánja foglalni.)

A nemzetközi szakirodalomban is találhatunk olyan tanulmányokat, melyek a PSM-t nem kvantitatív módszertannal, hanem kvalitatív interjúk módszerrel vizsgálták, pl. Ritz (2011), aki azt kutatta, hogy a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés PSM faktor, milyen hatással bír a közszolgálati dolgozók motivációjára. Wright és Grant (2010) javasolják a közigazgatási kutatók számára, hogy a kvalitatív módszertan mellett kvalitatív technikákat (interjúk, részvevő megfigyelés, archív dokumentum elemzés, stb.) is alkalmazzanak. A szerzők szerint a kvalitatív módszertannal eredményesen lehet kutatni azt, hogy a közszolgálati szervek, hogyan tudnak a PSM-re és az ehhez kötődő pszichológiai folyamatokra, illetve a viselkedésre hatni. Ezek mellett a kvalitatív kutatások eredményei sikeresen hozzájárulhatnak a PSM elmélet fejlődéséhez, illetve annak a megértéséhez, hogyan járul hozzá a PSM a szervezet teljesítményéhez. A kvalitatív kutatások valós példákön keresztül tudják prezentálni a PSM működését, illetve segítenek a kontextus értelmezésében.

Jacobson (2011) amerikai szövetségi szerveknél dolgozó középvezetőkkel készített interjúkat. Eredményei alapján a közigazgatási szervek eredményesen tudnak hozzájárulni a dolgozók közszolgálati motivációjának az erősítéséhez. Az Y generációval kapcsolatban a szerző felhívja a figyelmet arra, hogy érdemes lenne a kiválasztási eljárásban a közszolgálat sajátosságait (pl. társadalom szolgálata) bele venni a kiválasztásba és megvizsgálni, hogy ezek a sajátosságos jellemzők mennyire motiválják a jelentkezőt.

---

<sup>43</sup>Révész Éva Erika PhD, egyetemi oktató

<sup>44</sup>habil. Sántha Kálmán PhD, egyetemi oktató

Egy másik kvalitatív és kvantitatív módszertant alkalmazó kutatás azt vizsgálta, hogy az egyiptomi fiatalok miért választják közszolgálatot, még akkor is, ha az a versenyszférával összehasonlítva kisebb fizetést is tud számukra biztosítani (Barsoum, 2016). A kutató kvalitatív kérdőíves módszert és kvantitatív interjú technikát is alkalmazott. Az előbb idézett szerző szerint az iskolai végzettség növekedésével egyre több fiatal munkavállaló szeretne a közszolgálatban elhelyezkedni. A vizsgálatba bevont személyek szerint a közszolgálati állások preferálásban a családnak is jelentős a szerep. Ha a megkérdezett interjú alany egyik szülője a közszolgálatban dolgozott, az megnövelte annak az esélyét, hogy ő is a közszolgálatban helyezkedjen el, mivel a szülők karrier szempontból példaképet jelentettek az interjú alanyoknak. A szerző szerint a közszolgálati állások preferálása Egyiptomban a nemzeti kultúra részének tekinthető. Ennek az egyik oka, hogy a közszolgálat biztos állásokat tud kínálni a dolgozóknak. Ez különösen fontos ebben az országban, hiszen Egyiptomban kevés a munkahely. A kutatók megjegyzik, annak ellenére, hogy az egyiptomi fiatalok elsősorban a külső motivátorok (pl. munkahelyi biztonság) miatt választják a közszolgálatot, a belső motivátorok (pl. pro szociális viselkedés, altruizmus, elhivatottság a kormányzat iránt) nem vesztenek a jelentőségükből.

Egy másik amerikai kutatás során Haider, Bao, Larsen és Draz (2019) megjegyzik: az ipari forradalom óta a szervezetek arra törekednek, hogy motivált munkaerőt alkalmazzanak. A szervezeten belüli motiváció kutatások többsége a versenyszektorra fókuszál, míg a közszolgálati motivációt kevesebb tanulmány vizsgálta. A kutatók a mély interjú vizsgálatuk során Oregon államban (az USA egyik tagállama) dolgozó önkormányzati tisztviselőket vontak be. A bevont vizsgálati személyeket beosztásuk alapján három csoportba lehetett sorolni. Az első csoportba kerültek a felsővezetők, a másodikba a középvezetők, a harmadikba a 30 évnél fiatalabb junior munkavállalók. A kutatás során azt vizsgálták a kutatók, hogy mely faktorok indokolják a közszolgálati pályaválasztást. Az interjú kutatás eredményei szerint a közszolgálati pályaválasztást, a körülmények, a munkavállaló lehetőségei és a közösség szolgálata iránti elköteleződés indokolja. A közszolgálati pályaválasztásra jelentősen hatnak még: a családi értékek, önkéntesség, közösséget segítő munka preferálása, a közszolgálati munka egyéb belső értékei, pl. emberközpontúságra épülő karrier. Ezek mellett a közszolgálati pályaválasztásra jelentősen hatnak még a misszió tudatra alapuló karrier lehetőség, illetve azok a munkafolyamatok, melyeknek a társadalomra gyakorolt hatása kézzelfogható. Az interjú alanyok egyrésze szerint a közszolgálati munkavégzés vonzó ereje: a közszolgálati szervek szolgálatról alkotott missziója és víziója, valamint az állampolgárok számára a közjó megteremtése. Az interjúba bevont személyek

számára a közszolgálati munkavégzés megfelelő választásnak bizonyult, hiszen a közszolgálati szervek missziója direkt és indirekt módon a közösség szolgálata. A közszolgálat a munkakeresők számára stabilitást, következetes munkavégzést és hosszú távú munkahelyi kilátást biztosít. Azok a személyek, akik egy adott geográfiai területen keresnek munkát, azok számára közigazgatás stabil munkahelyeket biztosít, kiszámítható munkaidővel, fizetéssel és egyéb juttatásokkal. A kutatásban résztvevő hölgyek külön kiemelték, hogy a közszolgálat számukra stabilitást és biztonságot jelent. Ezzel részben összefüggésben a közszolgálaton belül a hierarchiában az előrelépés sokkal nehezebb, mint a versenyszektorban, aminek két oka van. Az első oka: a versenyszférával összehasonlítva a központi közigazgatásban általában, de az önkormányzati igazgatásban sokkal kevesebb az előreléptetés, illetve az előrelépés is sokkal lassabban történik. A második oka: a közigazgatásban a humánpolitika erőteljesen standardizált keretek között működik, ennek megfelelően a pozíció váltás is sokkal bonyolultabb, mint versenyszférában működő cégek esetében.

### **2.2.1. A KUTATÁS CÉLJA ÉS A HIPOTÉZISEK**

Az előző fejezetben ismertetett kvantitatív modellező kutatást szükségesnek vélem kiegészíteni egy kvalitatív kutatással. Ennek a két fő oka:

1. A nemzetközi közigazgatás tudományon belül egyre inkább elterjed, hogy kvalitatív és kvantitatív technikát is alkalmaznak a kutatók, hiszen a két módszertan jól kiegészíti egymást (pl. Barsoum, 2016).
2. A két módszertan együttes alkalmazásával mélyebb összefüggések is feltárhatók, illetve növeli az eredmények érvényességét (Révész Éva, 2015). Ennek következtében az előző fejezetben bemutatott modellező kutatás eredményei tágabb keretek között értelmezhetők.

A közszolgálati dolgozók motivációját mindenképpen holisztikusan szükséges vizsgálni. A közszolgálati dolgozók motivációját nem kizárólagosan modellező eljárásokkal, azaz kvantitatív módszertannal teszteltem, hanem az így nyert eredmények érvényességét kvalitatív interjúk kutatással is ellenőriztem. A fentieket figyelembe véve, elvégeztem egy kvalitatív interjúk kutatást is, melynek az eredményeit ebben a fejezetben mutatom be. A kutatás célja, annak a feltárása, hogy a közigazgatásban dolgozó szakemberek, milyen

attitűdökkel rendelkeznek a PSM-el kapcsolatban, illetve a szervezetükön belül a PSM potenciális alkalmazása tudná-e erősíteni a közigazgatásban dolgozó Y generáció közszolgálati iránti motivációját és szervezeti elköteleződését. A kutatás során az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

1. A kutatásban résztvevő közigazgatási dolgozók szerint a HR osztályok, milyen HR feladatokat látnak el? A HR osztályok az adminisztratív feladatok ellátása mellett, jellemző-e a közigazgatásra a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás?
2. A közigazgatásban milyen módszereket használnak a beosztotti állomány motiválása, ösztönzése céljából, ezek hogyan kapcsolódhatnak a PSM elméletéhez?
  - a. A válaszadók szerint az előző fejezetben bemutatott PSM modell elemei, (pl. munkahelyi biztonság, szervezeti elköteleződés, munkahelyi elégedettség, észlelet társadalmi hatás) a hazai civil közszolgálatban jelen vannak-e, és ha igen, akkor mennyire lehet ezekkel eredményesen motiválni a közszolgálati tisztviselőket?
3. Hogyan látják az interjú alanyok, a közigazgatási szervek mennyire versenyképesek a munkaerőpiacon?
4. Az Y generáció a közigazgatási szervekkel szemben, milyen munkával kapcsolatos elvárásokat fogalmaz meg?

A kutatási kérdésekhez kapcsolódóan az alábbi hipotéziseket teszteltem:

1. H(1) szerint a vizsgálatban résztvevők válaszaik alapján kiválasztási eljárások során megvizsgálják, hogy jelentkezőkre mennyire jellemző a PSM, és a PSM faktorok.
2. H(2) szerint a vizsgálatban résztvevők válaszaik alapján a vezetők a mindennapi kommunikáció során felhívják a beosztott közszolgálati tisztviselők figyelmét arra, hogy a közigazgatás missziója a társadalom szolgálata, illetve a közszolgálati tisztviselők munkája, miként járul hozzá a társadalom fejlődéséhez.
3. H(3) szerint az előző fejezetben bemutatott PSM modell elemei (munkahelyi biztonság, munkahelyi elégedettség, szervezeti elköteleződés, észlelt társadalmi hatás, motiváció) megjelennek az ösztönzés-menedzsment során.

A kutatás során félig strukturált interjúkat készítettem az államigazgatásban és a területi közigazgatásban dolgozó közszolgálati tisztviselőkkel. Molnár Dániel<sup>45</sup> (2010) szerint a félig strukturált interjúk magukon hordozzák a strukturált és a strukturálatlan interjúk

---

<sup>45</sup>Molnár Dániel PhD egyetemi oktató

jellemvonásait, egy fajta átmenetnek tekinthetők. A kutató a félig strukturált interjúk során a strukturált interjúkhoz hasonlóan itt is alkalmaz előre megalkotott kérdéseket, melyek előre kialakított sorrend szerint követik egymást. A félig strukturált interjúk során a strukturálatlan interjúkhoz hasonlóan itt is van lehetőség arra, hogy az interjúk során felmerülő új témaköröket a kutató tovább vigye, ezekkel kapcsolódóan újabb kérdéseket, dialógusokat kezdeményezzen. Azért is alkalmaztam félig strukturált interjúk módszerét, mert ez az interjúk technika elég strukturáltságot biztosít az eredmények összehasonlításához, (pl. a középvezetők és a felsővezetők miben látják másképpen a közszolgálati dolgozók motiválási lehetőségeit), ugyanakkor lehetőséget kínál arra: az interjú alany szabadon beszélhet, ezzel a kutatóként több hasznos és a téma szempontjából releváns információt lehet megismerni.

## **2.2.2. A VIZSGÁLATI MINTA ÉS A KUTATÁS MENETE**

A vizsgálatban kényelmi mintavételt alkalmaztam, vagyis a minta a közigazgatásra vonatkoztatva nem reprezentatív. Ennek ellenére törekedtem arra, hogy minél több közigazgatási szervtől vonjak be válaszadó személyeket, mivel ezzel növelhető a minta heterogenitása. A vizsgálati személyek kiválasztása során fontos szempont volt, hogy elsősorban közigazgatásban gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező középvezetőket vonjak be, mivel ők azok, akik a leginkább képesek a hatni a dolgozói állomány motivációjára, illetve kiemelt feladatuk a dolgozói állomány motivációjának a megtartása és növelése. A középvezetők mellett bevontam a kutatásba felsővezetőket is, mivel ők azok, akik a HR stratégiai kérdésekben a jogszabályok mentén döntéseket hoznak, illetve döntenek az ösztönzés-menedzsmenttel kapcsolatos kérdésekben.

Az interjúk felvételére 2019 tavaszán került sor. 2019 tavaszán lépett hatályba a 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról (továbbiakban: Kit). A törvény jelentősen átalakította a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodást. Az interjúk felvétele egy átmentei időszakban készült, amikor már közigazgatási szervek emberi erőforrás gazdálkodása kezdett átalakulni, teljesítve a jogszabályi kötelezettségeket. Ezt a szempontot figyelembe vettem az interjúk kiértékelése során.

A kutatásban (n=11) személy vett részt, közülük (n=7) férfi és (n=4) nő. A vizsgálati minta átlag életkora (m=44,36; SD=8,488) év. A minta iskolai végzettség szerinti



megoszlását a 22. táblázat tartalmazza. A vizsgálatban vezetők mindannyian felsőfokú végzettséggel rendelkeztek.

22. táblázat: a minta iskolai végzettségének a megoszlása.

Iskolai végzettség	Személyek száma	Százalékos megoszlás
Főiskolai diploma, felsőfokú alapképzés (BA, BSc).	1	9,1%
Egyetemi diploma, egyetemi mesterképzés (MA, MSc),	10	90,9%
Tudományos fokozat pl. PhD, CSs, DSc stb.	0	0 %
Összesen	11	100%

Forrás: saját szerkesztés.

A vizsgálati személyek közül (n=10; 90,9%) személy dolgozott az államigazgatásban, míg (n=1; 9,1%) személy az önkormányzati igazgatásban vállalt munkát. A vizsgálati személyek munkahelyi beosztásosát a 23. táblázat szemlélteti.

23. táblázat: a vizsgálati személyek munkahelyi beosztása

Munkahelyi beosztás	Személyek száma	Százalékos megoszlás
Középvezető	4	36,4
Felsővezető	7	63,6
Összesen	11	100%

Forrás: saját szerkesztés.

A 24. táblázat mutatja be, hogy a vizsgálatban résztvevő felső és középvezetők hány személyt irányítottak közvetve és közvetlenül.

24. táblázat: a vizsgálatban résztvevő vezetők által vezetett beosztottak száma

	Közvetve irányított munkatársak száma	Közvetlenül irányított munkatársak száma	Összesen
Felsővezető	841	70	911
Középvezető	28	23	51
Összesen	869	93	962

Forrás: saját szerkesztés.

A vizsgálatban résztvevők átlagosan ( $m=19,45$ ;  $SD=8,335$ ) éve dolgoztak a közszolgálatban. A vizsgálati személyek közül ( $n=6$ ; 54,5%) személy dolgozott HR-es munkakörben. A vizsgálatban résztvevők munkahelyi megoszlását az 25. táblázat szemlélteti.

25. táblázat: a vizsgálati személyek munkahelyi beosztása

Munkahely	Személyek száma	Százalékos megoszlás
Minisztérium	2	18,2%
Kormányzati hivatal / főhivatal	7	63,6%
Önkormányzat	1	9,1%
Egyéb (nem kormányzati) hivatal	1	9,1%
Összesen	11	100%

Forrás: saját szerkesztés.

A vizsgálat megkezdése előtt az interjúalanyokkal e-mailen keresztül vettem fel a kapcsolatot. Ennek során kiküldtem nekik egy rövid bemutatkozó levelet, amelyben tájékoztattam őket arról, hogy az Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola PhD hallgatójaként a disszertációmhoz kapcsolódóan interjúkat végzek és ehhez kapcsolódóan keresek interjú alanyokat, akik közigazgatásban dolgoznak és gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek. A levélben külön kitértem arra, hogy az interjú során felvett adatokat bizalmasan kezelem, illetve a disszertációban anonim módon kerülnek publikálásra, valamint a kutatást a témavezetőm szakmai felügyelte alatt, irányításai alapján végzem. A levél végén arra kértem őket, hogy a válasz e-mailben jelezzék, hogy részt kívánnak-e venni a kutatásban. Ezt követően egyeztettem az interjúalanyokkal arról, hogy

nekik az interjú elkészítése, mely időpontban, illetve melyik helyszínen lenne a legalkalmasabb. Az interjúk elkészítésének az időtartama körülbelül 45 percet vett igénybe.

Az interjúkhoz készítettem egy forgatókönyvet és egy interjú vázlatot, amit a 26. és 27. táblázatok mutatnak be.

26. táblázat: az interjú forgatókönyve.

<b>Vezérfonál</b>	<b>Félig strukturált interjú</b>
Az interjú alanyok megtalálása, interjú időpontjának és helyszínének a megszervezése.	Résztevők: a központi és a területi közigazgatásban dolgozó vezetők.
Az interjú elkészítése.	Az interjúk hanganyagának rögzítése.
Az interjúk kiértékelése	A legélt interjúk szövegeinek a kódolása és a tartalom elemzése.

Forrás: saját szerkesztés.

27. táblázat: az interjú vázlata.

<b>Vezérfonal</b>	<b>Félig strukturált interjú</b>
Bemutatkozás, az interjú témájának bemutatása. Az interjú formai kereteinek az ismertetése.	Annak az ismertetése, hogy az interjú kutatás eredményei, hogyan kapcsolódnak a disszertáció korábbi fejezeteihez.
Közigazgatási szervek esetében a HR milyen folyamatokat lát el	Annak a vizsgálata, hogy a közigazgatási emberi erőforrás gazdálkodás a munkaügyi feladatok mellett végez-e fejlesztési folyamatokat is, illetve a szervezeten belül a HR mennyire működik integráltan.
A beosztotti állományt, milyen módszerekkel motiválják? Ösztönzés menedzsment a gyakorlatban.	A közigazgatáson belül mennyire terjedtek el a 3.0 motivációs technikák.
A közigazgatás munkaerőpiaci versenyképessége.	A közigazgatásban jelenleg működő ösztönzés menedzsment, mennyire képes megtartani a közigazgatásban bekerülő munkavállalókat, illetve a toborzás során a közigazgatási szervek könnyen megtalálják-e a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkaerőt.
Y generáció a közigazgatásban	Az Y generáció tagjainak miben különböznek a munkával kapcsolatos elvárásai és attitűdjei az idősebb generációval összehasonlítva. Ezeket a különbségeket hogyan képes kezelni a közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodása. Felfedezhetők-e különbségek az Y generáció és az idősebb generációk motivációjában?
Az interjú lezárása.	Köszönet nyilvánítás. A disszertáció kutatási eredményeinek várható publikálási időpontja.

Forrás: saját szerkesztés.

Az interjúk kiértékeléséhez az alábbi módszertant használtam. Az interjúk hanganyagát legépeltem, az így létrejött szövegeken tartalom elemzést végeztem. A tartalomelemzés elvégzéséhez ATLAS.ti kvalitatív elemző programot használtam. A program segítségével elvégeztem a szöveg kódolását. A kódok adták az alapját a tartalom elemzésnek. A kódokkal ellátott szövegen végeztem el a tartalom elemzést. Az elemzés során használt különböző kódokat öt csoportba soroltam:

1. Csoport: ide kerültek azok a válaszok, melyek a HR osztályok feladataira (pl. munkaügyi, stratégiai feladatok vonatkoztak.).
2. Csoport: ide kerültek azok a válaszok, melyek az ösztönzésmenedzsmentre és motivációra vonatkoztak.
  - a. Szintén ebbe a csoportba kerültek azok a válaszok, melyek a PSM-re vonatkoztak.
3. Csoport: ide kerültek azok a válaszok, melyek a közszolgálat versenyképességével foglalkoztak.
4. Csoport: ide kerültek azok a válaszok, melyek az Y generáció munkával kapcsolatos attitűdjeire vonatkoztak.
  - a. Szintén ebbe a csoportba kerültek azok a válaszok, melyek az Y generáció közszolgálaton belüli munkavégzésére vonatkoztak.
5. Csoport: az interjúk kiértékelése során külön kódoltam azokat változókat, melyek az előző fejezetben bemutatott PSM modell változóira vonatkoztak. Ezek a változók:
  - a. Szervezeti elköteleződés.
  - b. Észlelt társadalmi hatás.
  - c. Munkahelyi elégedettség.
  - d. Munkahelyi biztonság.
  - e. Motiváció.

### **2.2.3. EREDMÉNYEK**

Az eredmények alfejezet négy nagyobb egységből tevődik össze. Mindegyik egységben az adott kutatási kérdésre vonatkozó válaszokat mutattam be. Az interjú alanyok válaszait nem vontam össze szervezet típusokként, (pl. minisztériumokban dolgozók) hanem

mindegyik interjú alany válaszát külön értelmeztem annak érdekében, hogy minél mélyebb szinten lehessen értelmezni az interjú alanyok válaszait. Ennek ellenére, ahol kutatóként indokoltnak láttam ott törekedtem arra, hogy az interjúalanyok válaszai alapján az eltérő szervezetek (pl. minisztériumok és központi kormányzati hivatalok) közötti különbségeket is bemutassam.

Első kutatási kérdés: *A kutatásban részvevő közigazgatási dolgozók szerint a HR osztályok, a munkaügyi feladatok mellett végeznek-e emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos stratégiai feladatokat, illetve a HR osztályok mennyire működnek stratégiai alapon és integráltan?*

Az interjúk alapján a közigazgatási HR elsősorban adminisztratív feladatokat lát el, illetve arra fókuszál, hogy a jogszabályok által meghatározott feladatokat elvégezze, pl. beléptetés, kinevezések elkészítése, belső oktatások szervezése, toborzás, szabadság megállapítása, belső személyügyi szabályzatok készítése, stb. Ezt szemlélteti az egyik interjú alany válasza:

*„a feladatok nagyon nagy része, adminisztratív és végrehajtó jellegű, valahol megszületik a döntés, hogy kit hova kell felvenni és akkor azt felvesszük és amikor kilép, akkor meg kiléptetjük, a kettő között meg törvény által előírt okiratokat legyártjuk”.*

Az interjú alanyok kiemelték, hogy a HR osztályok a legtöbb esetben végrehajtói feladatokat látnak el, vagyis főként személyzeti menedzsmenttel foglalkoznak. Az interjú alanyok szerint a közigazgatási HR osztályok számos esetben foglalkoznak emberi erőforrás menedzsmenttel. Az egyik kutatásba bevont vezető említette, hogy ők fejlesztési személyüggyel is foglalkoznak, ennek keretei között mentor programot üzemeltetnek. Viszont az interjú alanyok szerint az emberi erőforrás megtervezése és az ezekhez kapcsolódó feladatok elvégzése kis mértékben központosított, mindig az első számú vezetőn múlik.

A PSM szempontjából, kiemelkedően fontos, hogy a HR osztályok az adminisztratív feladatok ellátása mellett stratégia alapon és integráltan működjenek, hiszen ez az alapja, annak, hogy a közszolgálaton belül egy olyan ösztönzés menedzsment működhessen, ami hosszútávon képes megtartani és ösztönözni a munkavállalókat, illetve figyelembe veszi a közszolgálati dolgozóknak a közösség szolgálata iránti speciális motivációját. A közszolgálatnak a személyzeti adminisztráció mellett törekednie kell a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentre. Az interjúban résztvevő vizsgálati személyek szerint mind a központi, mind a területi közigazgatásban egyre több szervezet esetében a humán politika stratégiai jelentőségűvé kezd válni. Több interjú alany is kiemelte, hogy bizonyos létszám

alatt (körülbelül 100-200 fő) a stratégiai alapú emberi erőforrás menedzsment nem vezethető be, mivel a szervezet mérete ezt nem teszi gazdaságossá. Azoknál az intézményeknél, melyekben megjelenik a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás menedzsment, ott a HR vezetők részt vesznek a szervezeti változások megtervezésében, stratégiai célok kijelölésében és ennek megfelelően optimalizálják a HR folyamatokat.

A fentiekkel összefüggésben fogalmazódott meg a második kutatási kérdés: *A közigazgatásban milyen módszereket használnak a beosztotti állomány motiválása, ösztönzése érdekében, ezek hogyan kapcsolódhatnak a PSM elméletéhez?*

Az interjúalanyok szerint a közigazgatásban mára általánossá vált, hogy a civil közszolgálati szervek az emberi erőforrás gazdálkodás részeként ösztönzés menedzsmentet alkalmaznak. Ennek a tényleges megvalósítása személy függő, azaz nincsen a civil közszolgálatban erre egységesen alkalmazott rendszer, a vezetőkön múlik, milyen eszközökkel ösztönzik a munkavállalókat. Egyik interjúalany kiemelte, hogy a HR folyamatok közül az egyik leginkább fejlesztésre szoruló terület maga az ösztönzés menedzsment. Ezt részben alátámasztja, hogy a civil közszolgálatban alkalmazott ösztönzők elsősorban külső motivátorokra építenek, másodsorban belső motivátorokra és csak nagyon ritkán, szinte alig támaszkodnak a PSM-re. A külső motivátorok közé sorolhatók a közszolgálati bérrendszer elemei, pl. alapilletmény, illetménykiegészítés, személyi illetmény, stb. Az interjúba bevont közigazgatási vezetők szerint a Kit bevezetését követően a munkáltatónak jóval nagyobbá vált a mozgástere az illetmények megállapításában, mint a törvény bevezetése előtti időszakban, amivel élnek is a munkáltatók. További külső motivátornak tekinthetők a béren kívüli juttatások (pl. szemüveg készítési hozzájárulás, albérleti hozzájárulás stb.), illetve a szociális juttatások (pl. temetkezési segély).

A fentiek ellenére a vezetők szerint a bérek a civil közszolgálatban elmaradnak a versenyszféra által kínált kereseti lehetőségektől. Az egyik megkérdezett interjú alany szerint

*„ezért egyéb eszközökkel kell megtartanunk a munkavállalóinkat, ez lehet ösztönző, egyéb kényelmi funkció, egyéb könnyítés, pl. rugalmas munkarend, távmunka. Ez több olyan pozitív személeti változás, amit meg kívántuk valósítani és be kívántunk vezetni a dolgozók vonatkozásában, ami miatt megéri ott maradni, ennél a munkáltatónál. Ne csak a pénzügyi motiváció dolgozzon, hanem a munkahelyi légkört is próbáljuk olyanná formálni, ami arra ösztönzi őt, hogy itt maradjon nálunk.”*

A közigazgatáson belül egyre több szerv kezdi el alkalmazni a belső motivátorokat. Részben, belső, részben külső motivátornak tekinthető a továbbképzések támogatása. A

vezetői interjúk alapján a közigazgatásban az egyik leggyakrabban alkalmazott belső motivátor a képzés. A kötelező szakmai továbbképzéseken túl a megkérdezett vezetők szerint, ha a munkavállaló oldaláról felmerül rá az igény, akkor a legtöbb esetben a munkáltató tudja támogatni a munkavállalót a továbbtanulásban, mely lehet iskolarendszerű képzés (pl. főiskolai végzettség után az egyetemi diploma megszerzése), de lehet nem iskolarendszerű képzés is (pl. stressz kezelő téri). Az interjú alanyok külön kiemelték, hogy a jogászok esetében, a civil közszolgálati szervek akár tanulmányi szerződéssel is támogatják a jogi szakvizsga letételét. A képzések támogatása során a megkérdezett interjú alanyok szerint a közszolgálati szervek munkaidő kedvezmény biztosítása mellett, adott esetben a tandíj egy részének az átvállalásával is tudják támogatni a munkavállalót. Az egyik megkérdezett vezető szerint az iskolarendszerű képzéshez kötődő tanulmányi szerződésekkel csak a fiatalabb generáció motiválható eredményesen. A közszolgálati szervek igyekeznek azáltal is építeni a munkavállalók belső motivációjára, hogy képzési tervek kialakításában a vezetők igyekeznek bevonni a beosztottaikat is. Ezzel kapcsolatban több közigazgatási vezető is megemlítette: nem minden esetben jut ténylegesen elég energia arra, hogy ezek a képzési tervek a szervezet HR stratégiája mentén ténylegesen egyénre bontottak legyenek, illetve individuálisan szinten is a kompetenciák fejlesztésére irányuljanak. A szervezetek sok esetben a jogszabályokban meghatározott minimumot teljesítik. Több vezető is megemlítette, hogy a fiatal tehetséges munkavállalókat a továbbképzési ambíciók támogatásával se tudják megtartani. Erről részletesebben ennek a fejezetnek a lentebbi részében írok. Az interjú alanyok szerint a közigazgatásban a képzésekhez szóróron kapcsolódóan mentor programokkal és a szervezeten belüli karrier menedzsmenttel eredményesen lehet motiválni.

A belső motivátorok tekintetében a területi közigazgatásban dolgozó vezető külön kiemelte, hogy az önkormányzatok esetében egy erőteljes ösztönző elemnek számít, hogy elvégzett munkával a tisztviselők a közvetlen környezetükért tudnak dolgozni, így sok esetben kézzelfoghatóvá válik az elvégzett munkájuk társadalmi hatása. Az interjú alany szerint ez egy nagyon erőteljes motivátornak tekinthető a területi közigazgatásban. Ebből eredendően a kiválasztási eljárásban az interjúk során ez külön vizsgált szempont. A központi közigazgatásban dolgozó egyik vezető szerint az elvégzett munka társadalmi hatása mindig is fontos eleme volt a közszolgálati munkának. Azoknak a személyeknek, akiknek a közszolgálat által elvégzett munka társadalmi hatása nem fontos, gyorsan lemorzsolódnak. A központi közigazgatás különböző szerveiben az elvégzett munka társadalmi hatása eltérően jelenik meg. Másképpen jelentkezik egy kormányhivatalban, mint egy minisztériumban. Egy ügyfélszolgálattal rendelkező kormányablakban szinte azonnal látható az elvégzett munka



társadalmi hatása, az ügyfelekkel történő kapcsolat tartás során. Ezzel szemben a minisztériumok esetében az elvégzett munka társadalmi hatása késleltetve és áttételesen jelenik meg, pl. egy új jogszabály előkészítése. Ezért a minisztériumokban dolgozó közszolgálati tisztviselők számára fontos lenne, hogy a vezetők a mindennapi kommunikációjuk során külön hangsúlyozzák az elvégzett munka társadalom fejlődésére gyakorolt pozitív hatását.

Az interjúk alapján a központi közigazgatásban az elvégzett munka társadalmi hatására a vezetők a mindennapi kommunikáció során nem hívják fel a figyelmet, bár része a szervezetek missziójának, de nem része a mindennapi kommunikációnak. Több vezető is kiemelte, hogy a beosztottak tudják: az általuk elvégzett munkának van társadalmi hatása, de a közigazgatási szervezetekben dolgozó vezetők ezt aktívan a mindennapi munkavégzés során nem kommunikálják, nem közvetítik feléjük. Ez a jelenség a PSM szempontjából azért egy negatív tényező, mert Mostafa, Gould-Williams, és Bottomley, (2015) szerint: ha a vezetők a mindennapi kommunikáció során felhívják a dolgozók figyelmét az elvégzett munkájuk társadalmi hatására azzal növelhető az affektív elköteleződés és jelentős hatással bír a szervezeten belüli viselkedésükre is. Ezt támasztja alá, hogy egy vezető megemlítette: a náluk dolgozó Y generációhoz tartozó munkavállalók számára az egyik legfontosabb motivátor, hogy lássák a munkájuk társadalomra gyakorolt hatását. Részben a fentiekkel összefüggésbe hozható, amit egy másik vezető megemlített: az egyes munkakörökben a dolgozók nincsenek tisztában az általuk elvégzett munka társadalmi hatásával, illetve az általuk elvégzett munka társadalmat formáló hatásával.

A PSM elmélet egyik kulcs eleme, hogy a közigazgatási dolgozók a társadalmat szolgálják megfelelő ellenszolgáltatás cserébe. Ezt jeleníti meg a PSM önfeláldozás fakora (Perry, 1996). A kutatásban résztvevő vezetők szerint a beosztott munkatársak számára sokszor nem is válik tudatossá, hogy a munkájukkal a társadalmat szolgálják, ami összefügg azzal, hogy a társadalom szolgálatára a vezetők nem hívják fel a figyelmet. Egy vezető megemlítette, hogy a civil közszolgálatban dolgozó vezetőkre se jellemző, hogy a beosztottak, illetve az új belépők felé azt sugalmazzák: a közszolgálati életpályának fontos eleme a közösség szolgálata. Ennek ellenére több megkérdezett vezető megemlítette, hogy a kiválasztási eljárás során megpróbálják azt is vizsgálni, hogy a jelentkezőt mennyire motiválja a mások szolgálata, elkötelezett-e az olya munkahely iránt, amivel a társadalom fejlődéséhez hozzájárul.

Közpolitikai iránti érdeklődés a PSM fontos fakora (Perry, 1996). A kutatásba bevont vezetők válaszai ezzel kapcsolatban megoszlanak. A vezetők fele említette, hogy a kiválasztás

során nem vizsgálják a közpolitikai iránti érdeklődést, illetve nem vizsgálják a dolgozók közügyekkel kapcsolatos tájékozottságát sem. Azok a vezetők, akik a kiválasztás során nem vizsgálták a közpolitikai iránti érdeklődést, illetve nem kérdeztek rá a közügyekkel kapcsolatos tájékozottságra, ők inkább a jelöltek szakmai tapasztalataira kérdeztek rá. Azok a vezetők, akik a kiválasztás során megvizsgálták a közpolitika iránti érdeklődést, illetve rákérdeztek a közügyekkel kapcsolatos tájékozottságra, kiemelték: inkább azt szokták vizsgálni, hogy a pályázó szerint a megpályázott pozíció, hogyan illeszkedik be a társadalmi folyamatokba, hogyan tudná ezeket alakítani. Azt is megvizsgálják, hogy a jelölt szerint a közigazgatás hogyan kapcsolódik a társadalomhoz., Egyik vezető kiemelte, hogy náluk számos olyan pozíció van, melyhez elengedhetetlen a tájékozottság a közügyeket illetően. A megkérdezett vezetők közül ketten említették, hogy a munkatársak kiválasztása során igyekeznek azt is megvizsgálni, vajon a jelentkezőt mi motiválja arra, hogy a közszolgálatban dolgozzon, azaz jellemző-e rá a PSM. Egy vezető említette, hogy korábban kitértek erre, de jelenleg munkaerőhiánnyal küzdenek, emiatt elsősorban a szakmai kompetenciák meglétét vizsgálják.

A megkérdezett vezetők szerint a közszolgálat ethosza hullámzik, jelenleg nincs magas szinten, illetve emiatt nem is lehet motiválni vele a közszolgálati tisztviselőket. A megkérdezettek szerint a társadalom felől nem érzékelhető egy pozitív attitűd a közigazgatási tisztviselők felé. Az egyik megkérdezett vezető szerint az ethosz hiánya részben hozzájárul ahhoz, hogy a közszolgálat munkaerőhiánnyal küzd, bár ennek visszaállítására törekszik a központi kormányzat. A fentieket az egyik vezető így fogalmazta meg

*„Nem látom annyira megbecsült állásnak, ha mondjuk én egy minisztériumban dolgozom szakemberként. Nem hiszem, hogy egy külső szemlélő számára különösebben megbecsültebb pozíció lenne, mintha egy konzervgyárnak lennék a szakembere ugyanezen a szakterületen. Nem nagyon látok ilyet. Lehet, hogy akkor én nem mozgok olyan közegben. Nem érzem, hogy negatívan állna hozzá a társadalom, de különösebbe pozitívumát se látom”.*

Ezzel kapcsolatban egy másik megkérdezett vezető megemlítette: a közszolgálat ethosza abban jelenhet meg, hogy a közszolgálati tisztviselők példamutatóan és erkölcsösen végzik a munkájukat. A vezetők szerint a kisebb településeken a közszolgálat társadalmi ethosza erősebb, illetve társadalmi státusz szimbólumnak is tekinthető, ha valaki a területi közigazgatásban dolgozik (akár vezető, akár beosztott) és ezzel segíti az ott élőket.

Az előző fejezetben ismertetett közszolgálati PSM modell további fakorai a munkahelyi biztonság, munkahelyi elégedettség, és a szervezeti elköteleződés. A további pár

bekezdésben azt mutatom be, hogy interjúban résztvevő vezetők, miként vélekednek az előbb említett három változó potenciális motivációs hatásáról. Az interjúk alapján a civil közszolgálatban dolgozók nem a közszolgálat iránt köteleződnek el, hanem az adott közigazgatási szervezet iránt, pl. egy hivatal iránt. A válaszadó vezetők szerint a közszolgálati tisztviselők sokkal erőteljesebben lojálisak a munkáltató szervhez, mint a közszolgálathoz, azaz a hivatalok egy specifikus brandet alakítanak ki, amihez kötődnek a közszolgálati tisztviselők. (A PSM szempontjából nagyon fontos a különböző közszolgálati szervezetek iránti elköteleződés, ugyanakkor a PSM elmélet tágabb perspektívából a teljes közszolgálat iránti elköteleződésre fókuszál, kevésbé helyezi előtérbe az egyes szervek közötti egyedi különbségeket.) A válaszadók szerint a közszolgálaton belül az utóbbi időszakban kezd elterjedni munkahelyi elköteleződés mérése. Az interjúk alapján a közigazgatásban nincsen kialakult módszertana a munkahelyi elköteleződés mérésének. Nagyrészt a vezetőkön múlik, hogy csinálnak-e ilyen mérést, azaz a munkahelyi elköteleződés mérése a közigazgatásban nem centralizált, emiatt nem egységes módszertanra alapszik. Egyik vezető szerint a közigazgatásban a munkahelyi elköteleződés az életkorral fokozatosan emelkedik, azaz az idősebb közigazgatási tisztviselők inkább elkötelezettek a szervezetük iránt, mint a fiatalabbak. Egy másik megkérdezett vezető szerint, ha a közigazgatásban egységesítenék a munkahelyi elköteleződés mérést és ezt központilag egy szerv koordinálná, az a dolgozóknak nagyfokú ellenállást váltana ki.

Az egyik megkérdezett vezető külön megemlítette, hogy a munkahelyi elégedettség kevésbé jellemző, mint a munkahelyi elköteleződés. A munkahelyi elégedettség mérése a munkahelyi elköteleződéséhez hasonlóan az adott vezetőn múlik. Az ő döntése, hogy a saját beosztottjaival csinál-e munkahelyi elégedettség mérést. A munkahelyi elégedettség mérése a közigazgatásban nem központosított, és nem épül egységes módszertanra. (Két vezető említette, hogy korábban az ÁROP (Államreform Operatív Program) során 2013-ban felmérték a munkahelyi elégedettséget.) Egyes szervek esetében a munkahelyi elégedettséget, nem külön, önálló mérésnek vizsgálják, hanem egy nagyobb kérdőíves kutatás részeként, pl. integritási kockázatok felmérése. A megkérdezett vezetők szerint a legtöbb esetben a munkahelyi elégedettség mérés eredményeként a szervezeten belül, ha szükséges, akár komoly változtatásokat is eszközölnek, pl. rugalmasabb munkarend bevezetése. Egy vezető említette, hogy a munkahelyi elégedettséget közvetlen indikátorokon keresztül mérik: pl. fluktuáció mértéke.

A megkérdezett vezetők szerint a közigazgatásban csökkent a munkahelyi biztonság, de a civil közszolgálatban a munkahelyi biztonság még mindig erősebb, mint a

versenyszférában, ami továbbra is versenyelőnyt biztosít a verseny szektorral szemben. Ezt a változást a beosztotti munkakörben dolgozó közigazgatási tisztviselők is érzékelték, ami az idősebb korosztály számára egy demotiváló tényező. Ennek az oka: amikor az idősebb munkavállalók kezdetek el dolgozni a közszolgalatban, akkor még sokkal erőteljesebb volt az észlelt munkahelyi biztonság. Több vezető is említette, hogy jelentősen csökkentette a civil közszolgalaton belül a munkahelyi biztonságot a 2018-as létszám leépítés. A megkérdezett vezetők szerint a jogi környezet változásával sokkal könnyebbé vált a köztisztviselők áthelyezése, esetlegesen a közszolgalati jogviszony megszüntetése. Egyik vezető említette, hogy náluk már gyakornoki időszakban is dolgoznak kollégák, akik részfeladatokat látnak el. Abban az esetben, ha munkáltató nem elégedett a gyakornok teljesítményével, vagy a gyakornok nem elégedett a szervezettel, akkor a gyakornoki időszakot követően nem kerülnek kinevezésre. Ezzel egyrészt csökkenthető a kinevezett köztisztviselők fluktuációja, másrészt a gyakornokok esetében csökkenti az észlelt munkahelyi biztonságot. A fentiek ellenére a közigazgatásnak továbbra is az egyik legnagyobb erénye a stabilitás és kiszámíthatóság, minden vezető kiemelte, hogy a közigazgatási szervek a GYES-ről, vagy a GYED-ről visszatérő munkavállalókat visszaveszik a korábbi beosztásukba, illetve ha felmerül rá az igény, akkor atipikus foglalkoztatási formában, pl. részmunkaidőben alkalmazják a visszatérő köztisztviselőket. A fentieknek részben ellentmondva az egyik vezető megemlítette: a közszolgalati jogviszony a munkahelyi biztonságot tekintve körülbelül annyi védelmet biztosít, mint versenyszektorban a munkaviszony, ami nem növeli a közigazgatási szervek iránti elköteleződést.

Ez előbbi összehasonlítása a közszolgalati jogviszonynak és a munkaviszonynak átvezet a harmadik kutatási kérdésre. A harmadik kutatási kérdés: *hogyan látják az interjú alanyok, a közigazgatási szervek mennyire versenyképesek a munkaerőpiacon?*

Az interjú alanyok szerint a közigazgatás jelenleg jelentős munkaerőhiánnyal küzd, aminek szerintük az a fő oka, hogy a versenyszektor elszívja a jól képzett munkaerőt. Ennek háttérében az interjú alanyok szerint az áll, hogy a közszolgalat nem tud versenyezni a versenyszféra gazdasági, pénzügyi potenciáljával. A közszolgalatban az illetmények a béremelések ellenére, még mindig jelentősen elmaradnak attól a javadalmazástól, amit a versenyszektor tud kínálni a munkavállalóknak. Ezt az egyik vezető így fogalmazta meg

*„akinek az a vágya, hogy sokat keressen az nem fog jönni a közszférába, de a legjobb emberek általában szeretnek sokat keresni”.*

A megkérdezett vezetők szerint a közszolgalati szervek különösen a fiatal generációk számára nem versenyképesek, azaz őket nehéz toborozni a közszolgalat számára. Egy vezető

említette, hogy a nemzetközi szervek, pl. EU-s háttérintézmények is elszívó hatással bírnak, azaz a nyelveket jól beszélő, fiatal munkavállalók pár éves közigazgatásban szerzett szakmai tapasztalattal megpróbálnak kijutni valamelyik EU-s háttérintézménybe. A kutatásban részt vevő többi vezető szerint ez fajta nemzetközi elszívó hatás minimális. A kutatásba bevont vezetők szerint a föntiekkel ellentétben a közigazgatásban jelentős a belső munkaerő áramlás, azaz a közigazgatási szervek közötti munkaerő áramlás. A megkérdezett vezetők szerint a közigazgatási munkaerő két különböző irányú mozgása azonosítható. Az egyik esetében a jól képzett és már pár éves közigazgatási munkatapasztalattal bíró vidéki munkaerő beáramlása a budapesti telephellyel rendelkező közigazgatási szervekbe, pl. minisztériumokba. A másik mozgás főként a budapesti telephellyel rendelkező döntő többségében központi közigazgatási szervek, (pl. minisztériumok) közötti munkaerő áramlás. A megkérdezett vezetők szerint a civil közszolgáltatón belül a munkaerő áramlása sokkal jelentősebb, mint a versenyszektor és a közszolgálat között. A kutatásba bevont vezetők szerint kifejezetten hasznos, ha munkaerő a különböző közigazgatási szervek között áramlik és az egyes szervekhez belépő új kolléga már rendelkezik másfajta közigazgatási szervnél szerzett munkatapasztalattal, pl. a közszolgálati tisztviselő egy háttér intézménynél dolgozik, majd onnan átmegy egy minisztériumba. A folyamat nem koordinált, hanem egyénileg ad-hoc jelleggel történik. A munkaerőhiány csökkentése céljából egyre több közigazgatási szerv kezdi bevezetni az atipikus foglalkoztatást, amivel vonzó alternatívát tud kínálni az álláskeresőknél.

Az interjúk alapján atipikus foglalkoztatási forma elsősorban háttér intézményeknél terjed el, melyek közül a legjellemzőbb foglalkoztatási forma a részmunkaidő és a távmunka. Egyik vezető említette, hogy ők a magánélethez sokkal jobban igazodó rugalmas munkarendet alakítottak ki, azaz a munkatársak havi munkaidő egyenleg szerint dolgoznak, amit egyeztetnek a vezetőikkel. Ez azt jelenti, hogy a dolgozónak van egy havi törzsideje, amit mindenképpen a hivatalban kell eltöltenie, de azon kívül, saját belátása alapján gazdálkodik a munkaidejével. Ennél a szervezetnél bevezették a home office (ennek során a dolgozó távmunkában dolgozik, legtöbb esetben otthonról) munkavégzés lehetőségét is. Egy másik vezető említette, hogy a szervezet törekszik a család barát munkahely kialakítására, így a szervezeten belül elsősorban kismamák számára engedélyezik az otthoni munkavégzést, amennyiben azt az adott munkakör lehetővé teszi. A családbarát munkahely megteremtése munkaerőpiaci szempontból egy pozitív attribútum, ami egyben a hivatal közszolgálati dolgozói számára egy motivátor is. A civil közszolgálatban a távmunka azokban a munkakörökben nem terjedt el, melyekben a tisztviselőknek korlátozottan hozzáférhető nyilvántartásokban kell dolgozniuk, pl. ügyfélszolgálatok. Egy másik vezető említette, hogy

náluk nem jellemző a távmunka, mivel a munkakörök ezt nem teszik lehetővé, de egyéni kérelmek alapján a részmunkaidőben történő foglalkoztatást engedélyezni szokták, ha ezt a munkavállalónak az élethelyzete indokoltá teszi. A részmunkaidős foglalkoztatás a GYES-ről visszatérő kismamák esetében a legelterjedtebb, pl. heti 20, vagy 30 órás foglalkoztatás. Összességében, annak ellenére, hogy egyre több közigazgatási szerv egyre több munkakörben kezdi bevezetni az atipikus foglalkoztatást, még nem vált általánossá a közigazgatásban. A legtöbb vezető szerint az atipikus foglalkoztatási formákat nem is propagálják, emiatt nem tud megjelenni a munkaerőpiacon a közszolgálati munkavégzésre jellemző pozitív attribútumként.

A civil közszolgálat pozitív attribútuma a munka és a magánélet egyensúlyának megtartása, ami a közigazgatás egyik legnagyobb előnye, különösen a családos munkavállalók esetében. Az ügyfélszolgálati osztályokon dolgozó közszolgálati tisztviselők esetében sokkal jobban tartható a munka-magánélet egyensúlya, mint a minisztériumokban, vagy a kormányzati háttér intézményekben, mivel a vezetők szerint a hivatalok nyitvatartási ideje miatt, ezeknél a szerveknél kevésbé jellemző, hogy a munkavállalóknak túlmunkát kellene végezniük. A minisztériumokban dolgozó vezetők szerint egyes munkakörökben a túlmunka mára általánossá vált, mind beosztotti, mind vezetői szinten, bár a vezetői szinten a túlmunka minden szervezetnél jellemző, nem csak a minisztériumok esetében. A vezetők esetében általánossá vált, már esti, időnként éjszakai munkavégzés is. A túlmunka leginkább középvezetői szintől felfelé jelenik meg, így elsősorban a közép és felső vezetőket érinti. A beosztotti állománynak csak időszakosan kell túlmunkát végeznie, így esetükben a munka-magánélet egyensúlya jobban tartható, mint a vezetők esetében. Ez részben összefügg azzal, hogy közszolgálatban is elterjedtté vált az okos eszközök és applikációk használata, így a vezető beosztásban dolgozók, szinte korlátlanul bárhol és bármikor tudnak munkát végezni, akár hétvégén, akár szabadásuk alatt is.

Több vezető is megemlítette, hogy a szenioritás elvének az eltörlése munkaerőpiaci szempontból egy pozitív attribútumként értelmezhető, azaz átevődött a hangsúly a teljesítménynek a megfizetésére. Ez részben összefügg azzal, hogy a közigazgatásban kezd megjelenni a nyílt karrier rendszer. Ennek eredményként a vezetők szerint a közszolgálaton belül kinyílt a juttatások rendszere, a munkáltatónak sokkal több lehetősége van a differenciált bérezésre, amit a vezetők szintén egy pozitívumként említettek.

A vezetők szerint van ugyan példa, arra, hogy egy közigazgatási szerv ösztöndíj program keretében gyakornokokat foglalkoztat, de ez nem általános. Az egyik vezető említette, hogy korábban a hivatalba indítottak ösztöndíj programokat és ezek keretei között

vettek fel az egyetemről kikerült munkatapasztalattal még nem rendelkező fiatalokat. A hivatal számára azért bizonyult előnyösnek, mert a hivatal járulék kedvezményt kapott a kolléga után. Az egy éves gyakornoki időszak alatt az új belépőt hivatalon belül különböző területekre helyezték, ahol szakmai tapasztalatokat szerezhettek. Az egy évet követően pedig a kolléga kinevezésre került a hivatalban, vagy már egy éves közigazgatási tapasztalattal birtokában más hivatalban került kinevezésre. Egy másik vezető említette, hogy több felsőoktatási intézménnyel is kapcsolatban állnak, de ez nem stratégia szinten jelenik meg, hanem személyes szinten. Ez alatt azt értette a vezető, hogy a hivatalban dolgozó kollégák egy része egyetemeken oktat és kutat, így személyes kapcsolatokon keresztül az intézmény PhD hallgatókat is fogad, akiket az oklevél megszerzése után arra ösztönöznek, hogy az adott intézménynél vállaljanak munkát. A karrier expókon is rendszeresen részt vesznek.

A negyedik kutatási kérdés: *az Y generáció a közigazgatási szervekkel szemben, milyen munkával kapcsolatos elvárásokat fogalmaz meg.*

A kutatásba bevont vezetők közül többen említették, hogy a Y generáció egyik fontos elvárása, hogy a munkavégzése során használhassa az idegen nyelv tudását. A válaszadók szerint a közigazgatásban egy-két szervtől (pl. minisztériumok egyes osztályai) eltekintve nem jellemző, hogy a munkavégzés során napi szinten idegen nyelvet kellene használni. Ez az egyik oka, annak, hogy a közszolgálati tisztviselők nyelvtudása jelentősen visszafejlődik, illetve jelenleg a közigazgatásban nem is ösztönzik a munkavállalókat, hogy nyelvvizsgát tegyenek. (A legtöbb szakon az MA diploma megszerzésének a feltétele legalább két középfokú nyelvvizsga letétele. Fontos lenni, hogy az így megszerzett nyelvtudás a későbbiek során is aktív maradjon.) Az egyik vezető említette, hogy bizonyos szakmai területeken elvárt az aktív idegen nyelvtudás (elsősorban az angol nyelvtudás), de a funkcionális területeken ez jelenleg még nem szükséges, pl. egy közigazgatási szerv humánpolitikai osztályán. Az idegen nyelvtudást leginkább nemzetközi konferenciákon, illetve elvétele ügyfélszolgálatokon lehet használni. Ennek ellenére szinte minden közigazgatási szerv rendelkezik nemzetközi kapcsolatokkal, pl. EU-s intézmények, más tagállamok társszervei, önkormányzatok esetében testvérvárosi kapcsolatok. Ezekhez a szervezetekhez évente pár alkalommal néhány személy ki tud menni és ott idegen nyelven tud munkát vállalni, de ez a közigazgatásban dolgozó Y generációnak csupán kis részére igaz.

Az interjúk alapján az Y generáció megnyerése a közigazgatásnak és hosszú távú megtartása komoly problémát okoz. Ennek egyik legjelentősebb oka az, amit az egyik vezető megemlített: a közigazgatásban dolgozó Y generáció tagjai különösen elégedetlenek a kezdő bérükkel és az egyéb juttatásokkal, pl:

*„Nagyon nagy igényük lenne lakhatási támogatásra, de a jelenlegi lakáspiaci árakhoz képest alacsony összegű munkáltatói lakáskölcsönön kívül ilyen jelenleg nincsen.”*

Az egyik vezető említette, hogy a közigazgatást választó Y generáció tagjainak nincsenek közép és hosszú távú karrier elképzelései. (Egy másik vezető szerint a hozzájuk jelentkező 10 pályázóból mindössze 1 személy tartozik az Y generációhoz.) Ha a rövid távú elképzeléseiknek nem felel meg a közigazgatás, akkor gyorsan munkahelyet és gyakran ezzel együtt szférát is váltanak, azaz átmennek a versenyszektorba. Egy másik interjú alany említette, hogy az Y generációnak nem a közszolgálat a célja, csupán átmeneti munkalehetőségként tekint rá, illetve az ismeretei a közszolgálatról nem szerteágazóak, és nem is pontosak. Abban az esetben, ha fiatal munkavállaló családjában, akár szülei között van olyan személy, aki a közszolgálatban dolgozik, akkor sokkal szívesebben vállal munkát és köteleződik el hosszútávon a közszolgálat mellett. Ezzel összefüggésben az interjúalanyok szerint a vezetők félnek attól, hogy jelentős összeget invesztáljanak az újonnan belépőkbe (pl. továbbképzés során tandíj átvállalása), hiszen szerintük az Y generáció tagjai könnyen és gyorsan váltanak munkahelyet, ha számukra ez előnyökkel jár. Egyik vezető szerint az Y generáció a munkahelyek közötti áramlása azért okoz gondot a közigazgatásnak, mert túl korán következik be: 2-3 évvel a belépést követően. Ha ezt az időszakot sikerülne kitágítani 6-7 évre, azt már sokkal könnyebben lehetne kezelni. Több vezető is említette, hogy az Y generáció tagjai a közigazgatást gyakran ugródeszkának használják, azaz közigazgatáson belül tapasztalatot szereznek egy bizonyos szakterületen, majd tovább mennek. Ez összefügg azzal is, hogy több nyelvet beszélő és pár éves szakmai tapasztalattal rendelkező fiatalok számára a versenyszektor magasabb bért tud felkínálni, illetve a versenyszektorban sokkal általánosabb, hogy az Y generáció tagjai rugalmas munkaidőben dolgoznak, míg a közszolgálatban ez nem terjedt el. Ez azért hátrány, mivel az Y generáció tagjainak sokkal fontosabb, hogy a munkájukat rugalmasan a magánéletükhöz tudják igazítani. A válaszadók szerint jelenleg a közigazgatásban nincsen központilag kidogozott stratégia az Y generáció bevonására és hosszú távú megtartására. Az egyik vezető említette még, hogy a náluk dolgozó Y generáció tagjai azért is választották az adott hivatalt, mert számukra fontos, hogy a munkájukkal a társadalmat és annak a fejlődését szolgálják, a vezető szerint ennek az igénynek a kielégítése egyben egy motivátor az ott dolgozó fiatal közszolgálati tisztviselőknek, akik a munkájukkal kapcsolatban igénylik is a rendszeres visszajelzést. Ezt egyik vezető így fogalmazta meg:



*„Nálunk ez fontos és úgy gondolom, hogy a közigazgatás szintjén is fontosnak kell, hogy maradjon ez a fajta hasznosság, illetve mindenki érezze, amit itt csinál, az a munka, amit itt végez, az valahol a társadalomban fontos és hasznos dolgot szolgáltat.”*

A megkérdezett vezetők szerint az Y generáció tagjainak az elvárása, hogy szakmailag érdekes feladatokat végezhesse el. Ennek az elvárásnak a közigazgatás próbál megfelelni, illetve ezzel kapcsolatban karrier lehetőségeket és példákat is felmutatni a fiatalok számára. A fiatalok számára ebből szempontból a vezetők is példával szolgálhatnak, hiszen számos vezető, amikor bekerült a közigazgatásba és megszeretett egy szakterületet, akkor azon a területen tovább képezte magát (pl. másoddiplomát szerzett). Ezt az egyik vezető így fogalmazta meg

*„Hiszen erre a szakterületre, biztos, hogy mindig lesz igény, és szerteágazóan, lehet benne fejlődni. A mi példánk azt mutatja, aki belép akár jogászként, és azt mondja, hogy megszereti a közigazgatást, és a szakterületet, több példa van előtte, hogy csoportvezető, osztályvezető lesz az illető. Közben leszakvizsgázik, van ilyen motiváló hatása, nálunk ez látható, több személy esetében megtörtént.”*

A vezetői interjúk alapján az Y generációhoz tartozó munkavállalók nem szeretik a hierarchikus szervezeteket, illetve nagy az igényük a szervezeten belüli mobilitásra is, valamint a transzparens karrier lehetőségre. Ha ezt egy adott szerv nem tudja kielégíteni, akkor hamar döntenek a váltás mellett, és átmennek a versenyszektorba. Egyik vezető említette, ha a közigazgatás nem fog tudni munkaerőpiaci szempontból vonzó alternatívát mutatni, akkor a későbbiek során nem csak az Y generáció toborzása lesz számára különösen nehéz, hanem már Z generációé is. A vezető szerint ők az Y generációval összehasonlítva sokkal könnyebben váltanak munkahelyet, illetve másfajta munka attitűdökkel rendelkeznek, mint az idősebb generáció tagjai. A megkérdezett vezető szerint a magyar közigazgatás jelenleg nem áll arra készen, hogy vonzó alternatívát nyújtson a Z generáció számára és őket hosszútávon megtartsa. Ez azért jelent kihívást a közigazgatás számára, mivel a Z generáció tagjai az elkövetkezendő években egyre nagyobb létszámban jelennek meg a munkaerőpiacon.

## **2.2.4. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK MEGVITATÁSA**

A magyar közigazgatás-tudományi, (pl. Révész Éva, 2015) és a nemzetközi PSM szakirodalomban, (pl. Ritz, 2011) is egyre többször alkalmaznak kevert kutatási módszertant, azaz kutatók kvalitatív és kvantitatív módszerek együttes használatával vizsgálják a közszolgálati motivációt. Ehhez a kutatási trendhez csatlakozva a disszertáció második empirikus kutatása, az elsővel ellentétben, kvalitatív kutatás módszertanra alapult.

Ebben a fejezetben egy kvalitatív félig strukturált interjú kutatást végeztem, amiben (n=11) közigazgatásban dolgozó közép és felsővezető vett részt. Az interjúk felvételére 2019 tavaszán került sor. A kutatás során négy kutatási kérdést fogalmaztam meg. Az első kutatási kérdés alapján a magyar közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodása döntően adminisztratív és funkcionális feladatokat végez, törekszik a jogszabályokban meghatározott feladatok ellátására. Az első kutatási kérdésre válaszul az adható, hogy a közigazgatási HR főként adminisztrációs tevékenységeket végez, de egyre több szervezet kezdi a HR-t stratégiai alapon és a szervezeti stratégiában integráltan kezelni. Ez megerősíti Szakács Gábor (2014) eredményeit, aki szerint a közszolgálati emberierőforrás-gazdálkodás fejlődési piramisában a magyar közszolgálati HR jelenleg átmenetet képez a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment között. Ez felveti azt kérdést, hogy a jelen keretek között a közigazgatásban az ösztönzés-menedzsment mennyire működik hatékonyan, és hogyan képes a közszolgálati tisztviselők speciális motivátorain keresztül motiválni.

A fentebbi felvetés fogalmazódott meg a második kutatási kérdésben. Az interjúk alapján a magyar közigazgatásban ugyan létezik az ösztönzés menedzsment, de az nem épít PSM paradigmára és nem használja ki a közszolgálati dolgozók PSM-en alapuló elköteleződését a közszolgálat irányába. Az interjúalanyok nagy többsége szerint a kiválasztási eljárás során sem tesztelik a dolgozókat a PSM és annak fakorai szempontjaiból. Ez összefügg azzal, hogy az interjúk alapján a közigazgatásban elsősorban külső motivátorokat használnak, pl. bér és egyéb juttatások. A belső motivátorok közül leginkább azzal próbálják ösztönözni az állományt, hogy ha felmerül az igény a továbbtanulás iránt, akkor a szervek azt a lehetőségeikhez képest támogatják, pl. tanulmányi szerződéssel. További belső motivátornak tekinthető, ha a vezetők rendszeresen felhívják a figyelmet az elvégzett munka társadalmi hatására, illetve arra, hogy a közigazgatás a szolgáltató jellegéből fakadóan a társadalomért dolgozik, annak fejlődését szolgálja, amire a PSM paradigma épül (Perry és Wise, 1990). Az interjúk alapján ez ugyan része a közigazgatási szervek missziójának, de a mindennapi munkavégzés során nem jelenik meg, illetve az elmondottak alapján a vezetők ezzel nem is motiválják a beosztotti állományt. Ward (2014) cikke alapján a PSM az idő múlásával csökken, de ha az elvégzett munka társadalmi hatása látható (mint az

AmeriCorps programok esetében), akkor ez a csökkenés sokkal lassabb és kevésbé intenzív. Ezért hasznos lenne, ha a magyar közigazgatásban a társadalom szolgálata nem csak a szervezet misszió tudatában lenne jelen, hanem megjelenne a mindennapi kommunikációban is, illetve a vezetők ezt reprezentálnák a beosztotti állomány felé. Mostafa, Gould-Williams, és Bottomley, (2015) szerint az affektív elköteleződés növelhető azzal, ha a szervezet a mindennapi kommunikáció során felhívja arra a figyelmet, hogy a közszolgálati dolgozók által elvégzett munkának, milyen társadalmi hatása van. Ennek alapján a magyar közigazgatásban is növelhető lenne az affektív elköteleződés. Az előbb idézett szerző szerint a munka társadalmi hatása és annak a percepciója az Y generáció számára bír kiemelt jelentőséggel. A vezetőkkel készített interjúk alapján a magyar közigazgatásban dolgozó Y generáció nem kötelezőik el a közszolgálat iránt, ezt részben orvosolni tudná, ha a vezetők gyakrabban felhívnák a dolgozók figyelmét a közszolgálati munka társadalmi hatására és hasznosságára.

A PSM önfeláldozás faktora arra utal, hogy a köztisztviselők a társadalom szolgálatáért kézzelfogható ellenszolgáltatásban részesülnek (Perry, 1996), azaz a munkájukért cserébe bért kapnak. A vezetői interjúk alapján a magyar közigazgatásban az önfeláldozás faktor által leírt elvárás teljesül ugyan, de nem elégséges szinten, mivel a vezetők szerint a közszolgálatban a fizetések a béremelések ellenére továbbra is jelentősen elmaradnak a versenyszféra által felkínált kereseti lehetőségektől, ami megerősíti Hazafi Zoltán (2015, 2017) eredményeit. Rávilágít arra, hogy a közelmúltban megtörtént béremelések se tudták kiegyenlíteni a bérkülönbségeket a két szektor között. A kutatás során készített vezetői interjúk alapján a közigazgatás munkaerőpiaci versenyképességét leginkább a versenyszektortól lemaradó bérek rontják. Ezt a munkaerőpiaci hátrányt a közigazgatás ethoszával és az ehhez szorosan kapcsolódó társadalmi státusszal csak részben sikerül kompenzálni. Az interjúban részt vevő vezetők szerint ez lehet az egyik oka annak, hogy a közigazgatásnak nincsen olyan ethosza, mely számára munkaerőpiaci előnyt biztosítana. Ez összefügg Van der Wal (2015) eredményeivel, aki megemlíti: a nem nyugati kultúrájú országok közigazgatása nem annyira modernizált, illetve ezekben az államokban a közigazgatás ethosza kevésbé jelenlévő, mint a nyugati országokban. Ez lehet az egyik oka, annak: a kutatásba bevont vezetők szerint a közigazgatásnak nem olyan jelentős az ethosza, hogy az megjelenne a munkaerőpiacon, ezért nem is tekinthetünk rá egy önálló motivátorként, illetve értéként. (Ez részben összefügg a korábbi kutatásom eredményeivel, ami aszerint a közszolgálat szociális reprezentációjának perifériás elemei között magas gyakorisággal jelenik meg az alacsony fizetés, azaz a társadalmi reprezentációk szintjén a közszolgálat nem

biztosít a munkavállalóknak versenyképes fizetést, illetve a válaszadók főként negatív érzelmeket társítanak a közszolgálathoz (Hollósy-Vadász Gábor, 2017).) Magyarország sajátos társadalmi, kulturális fejlődése, illetve az országra rákényszerített korábbi kommunista rendszer és ennek a posztkommunista öröksége miatt, hazánkban a közigazgatásnak még nem alakulhatott ki az a fajta ethosza, ami nyugati országokban egy nagyon erőteljes motivátora, valamint értéke a közszolgálati munkavégzésnek.

A fentieket részben alátámasztja Houston (2014) posztkommunista államokat vizsgáló kutatása. A szerző az alábbi országokat vizsgálta: Bulgária, Csehország, Magyarország, Lettország, Oroszország és Szlovénia. A vizsgálat vezetője a kutatás során a PSM, a munka fókusza és a munka lókusza közötti kapcsolatot vizsgálta. (A munka lókusza arra utal, hogy a munkavállaló a közszolgálaton belül, hol dolgozik, pl. kormányzati intézmény, területi közigazgatás, minisztérium, stb. A munka fókusza arra utal, hogy munkavégzés folyamata mire irányul, milyen célt szolgál.) Az eredmények szerint a posztkommunista országokban a PSM a munka fókuszával jár együtt, míg a munka lókuszával nem. Ez az eredmény ellentmond a nyugati országokban készült tanulmányoknak, mivel azokban az államokban a PSM a munka lókuszával és fókuszával is együtt jár. Ennek az okát a szerző arra vezeti vissza, hogy a korábbi posztkommunista államok közigazgatási rendszereinek a kultúrájára továbbra is jelentős hatást gyakorol a korábbi kommunista múlt. Ennek ellenére a magas PSM szint független a nemzeti kultúrától, azaz a közszolgálatban dolgozók magas PSM szintje legtöbb államban állandónak tekinthető.

Közpolitikai iránti érdeklődés a PSM másik fontos fakora (Perry, 1996). Az interjúk alapján a kiválasztás során elsősorban a vezetők a szakmai kompetenciákat vizsgálják, és ezek mellett az esetek felében rákérdeznek a közpolitika iránti érdeklődésre. A közpolitika iránti érdeklődés más változókon keresztül is tudja befolyásolni az egyéni teljesítményt, illetve a PSM is erőteljesen tud hatni a munkavállaló szervezeten belüli teljesítményére (Vandenabeele, 2009). A vezetői interjúk alapján a kiválasztási eljárás során előfordul, de nem terjedt el annak a vizsgálata, hogy az adott közigazgatási szervhez jelentkező álláskeresőre, milyen mértékben jellemző a PSM. Ez két tényezővel függ össze, melyek közül az első: a legtöbb esetben a kiválasztási módszerek közül egyetlen technikát, az interjút választják a vezetők, melynek során a PSM-el kapcsolatban nem tesznek fel kérdéseket. A második tényező a vezetők szerint a közszolgálati tisztviselők nem a teljes közszolgálat iránt, hanem csak az adott civil közszolgálati szerv iránt köteleződnek el.

Az előző fejezetben bemutatott PSM modell egyik változója a munkahelyi biztonság. A munkahelyi biztonság a közigazgatási tisztviselők számára sokkal fontosabb, mint a

versenyszférában dolgozók számára (Bullock, Hansen, Houston, 2018). A közszolgálati dolgozók esetében a munkahelyi biztonságra törekvés pozitívan jár együtt a PSM-el (Chen, Hsieh, 2015). Az interjúk alapján a magyar közigazgatásban a munkahelyi biztonság csökkent, főként a 2018-as létszám leépítés következtében, de még mindig erőteljesebb, mint a versenyszektorban, ami egyben a közigazgatás egyik legnagyobb munkaerőpiaci előnye. Ezzel összefüggően a közigazgatás munkaerőpiaci előnye a stabilitás és a kiszámíthatóság, ami a vezetők szerint közigazgatási szervekre sokkal jellemzőbb, mint a versenyszektorban jelenlévő cégekre. Az előző fejezetben bemutatott aggregált modell esetében látható, hogy a munkahelyi elégedettség a munkahelyi biztonsággal ( $r=0,586$ ) korrelál, míg a központi közigazgatási dolgozók válaszait tartalmazó modell esetében ez a szám ( $r=0,633$ ). Ebből fakadóan, ha csökken a központi közigazgatásban a munkahelyi biztonság azzal egyidejűleg csökken a munkahelyi elégedettség is. A központi közigazgatásban érdemes lenne megerősíteni az észlelt munkahelyi biztonságot, mivel ezzel növelhető a munkahelyi elégedettség és a szervezeti elköteleződés is.

A szervezeti elköteleződéssel kapcsolatban megemlítették a vezetők: a legtöbb civil közszolgálati tisztviselő az adott közigazgatási szerv iránt kötelezőik el, és kevésbé a közszolgálat iránt, ami összefügg azzal, hogy a vezetők szerint a közszolgálatnak nincsen egy társadalmilag elfogadott pozitív ethosza. A megkérdezett vezetők szerint a szervezeti elköteleződést a civil közszolgálatban nem vizsgálják egy egységes módszertan alapján, nagyrészt a vezetőkön múlik, hogy végeznek-e ezzel kapcsolatban vizsgálatokat a saját beosztottaik körében. Azaz a közigazgatásban nem jellemző a szervezeti elköteleződés vizsgálata. A munkahelyi elégedettség vizsgálata a szervezeti elköteleződéshez hasonlóan szintén azon múlik, hogy az adott vezető erre vonatkozóan végez-e vizsgálatokat. A munkahelyi elégedettség mérése nem központosított, illetve nem egységes módszertanra épül, ami megnehezíti a különböző szervezetek eredményeinek az összehasonlíthatóságát. Azoknál a szervezeteknél, melyek esetében végeznek munkahelyi elégedettség felmérést, ha vezetés indokoltnak találja, akkor változtatásokat kezdeményez, pl. a rugalmas munkaidő bevezetése.

Hasznos lenne, ha a magyar közigazgatásban a szervezeti elköteleződés és a munkahelyi elégedettség mérése elterjedne, rendszeresé válna, illetve a különböző szervek által felvett adatok összehasonlíthatók lennének, hiszen az előző fejezet alapján ezek a faktorok erőteljes direkt és indirekt hatást gyakorolnak a közszolgálati dolgozók PSM szintjére. Ha sikerülne beazonosítani, hogy mik azok a tényezők, amelyek csökkentik a közszolgálati tisztviselők elégedettségét, elköteleződését, akkor képes lenne a közigazgatás ezeket korrigálni, és az előző fejezetben bemutatott PSM modell alapján jelentősen

növekedne a közszolgálati tisztviselők PSM szintje. Ezzel párhuzamosan a vezetők egyre erőteljesebben tudnák motiválni a beosztotti állományt azzal, hogy az általuk elvégzett munkával a társadalmat és annak a fejlődését szolgálják. A másik ok, ami miatt hasznos lenne a munkahelyi elégedettség és a szervezeti elköteleződés mérése az a hazai civil közszolgálaton belül az emberi erőforrás gazdálkodás hatékonyságának az erősítése, lásd a korábban idézett InCiSE (2019/a) kutatást, ami szerint a magyar civil közszolgálat nem működik eléggé hatékonyan.

A korábban idézett InCiSE (2019/a) tanulmány szerint a magyar közigazgatás magas pontszámot ért el a teljesítmény alapú bérezés faktoron, amit megerősítenek a vezetői interjúk is. A megkérdezett vezetők szerint a magyar közigazgatásban egyre inkább előtérbe kerül teljesítmény alapú bérezés, hiszen a jogi szabályozás megváltozásával egyre nagyobb lehetőség nyílik valós munkahelyi teljesítmény elismerésére, így hazánk a teljesítmény alapú bérezés faktoron az 5. helyet érte el a vizsgált országok között.

A vezetői interjúk alapján a magyar közigazgatás munkaerőpiaci versenyhátrányban van a versenyszférával szemben, ami különösen a fiatal tehetséges, több nyelvet beszélő Y generáció toborzásában jelenik meg. A vezetők szerint ennek a legfőbb oka, a két szektor közötti jövedelem különbség. Az interjúk alapján a közigazgatási munkahelyek döntő többségére nem jellemző, hogy napi szinten kellene idegen nyelvet használni, emiatt a korábban megszerzett nyelvtudás könnyen megkophat, ami egy negatív munkaerő piaci attribútumként értelmezhető, főleg az Y generáció számára, akik már a legtöbb esetben az MA diploma megszerzésekor több nyelv aktív tudásával is rendelkeznek és ezt a nyelvtudást szeretnék szinten tartani, illetve munkájuk során alkalmazni.

Az interjúk alapján az Y generáció tagjai számára különösen fontos a magánélethez igazítható munkaidő, azaz preferálják az atipikus foglalkoztatási formák közül a rugalmas munkaidőt, illetve a távmunkát. Az interjúk alapján a közigazgatásban nem jellemző az atipikus foglalkoztatás, a háttérintézmények egy részénél jelenik csak meg, míg az ügyfélszolgálatokon a közszolgálati tisztviselőket nem foglalkoztatják atipikus foglalkoztatási formába. A megkérdezett vezetők szerint az Y generáció bevonásának másik akadálya, hogy a közigazgatásban nincs egy központosított kidolgozott stratégia, vagy módszertan arra, hogy a fiatal Y generációhoz tartozó munkavállalókat elkötelezzék és hosszútávon ösztönözzék a közigazgatási munkavállalásra. Ezt ellensúlyozandó egyes intézmények ösztöndíj lehetőségeket kínálnak fel az Y generációs munkavállalók számára, de a megkérdezett vezetők szerint az ösztöndíj programok ellenére az Y generációs munkavállalók jelentős része pár év közszolgálati jogviszonyt követően átmegy a versenyszektorba. Emiatt a megkérdezett

vezetők tartanak attól, hogy jelentősebb anyagi erőforrást fektessenek a fiatal és újonnan belépő munkavállalók ösztönzésébe (pl. tandíj egy részének az átvállalása, kiemelt fizetés, stb.), mert attól tartanak, hogy pár (pl. 2-3) éven belül elhagyják a szervezetet, ezzel együtt valószínűleg közigazgatást is. Ezt a félelmet alátámasztja Bokor Attila (2007) tanulmánya, aki szerint az Y generáció tagjai rövid távon gondolkodnak a karrierjükéről, emiatt az idősebb generációkkal összehasonlítva gyakrabban váltanak munkahelyet. Az interjúk alapján a magyar közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodása számára nem állnak rendelkezésre azok az eszközök, melyek segítségével a legtehetségesebb és a legmagasabban képzett Y generációhoz tartozó munkavállalókat el tudná kötelezni és hosszútávon megtartani. Az interjúk alapján a magyar közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodása nehezen tud adaptálódni az Y generáció munkával kapcsolatos megváltozott attitűdjeihez. Egy amerikai kutatás szerint ezt részben tudná orvosolni, ha a kiválasztás során a jelöltek PSM szintjét külön megvizsgálnák, mivel a magas PSM szinttel rendelkező személyek számára a fizetés nem egy fő motivátor, sokkal inkább lehet őket ösztönözni azzal, hogy munkájukkal a társadalmat szolgálják, illetve látják a munkájuknak a társadalomra gyakorolt hatását (Houston, 2000).

A megfogalmazott három hipotézis közül a H(1) hipotézist csak részben sikerült igazolni, mivel a kiválasztási eljárások során a vezetők feltesznek a motivációval kapcsolatos kérdéseket, illetve megvizsgálják: a dolgozót mi motiválja arra, hogy a közigazgatásban dolgozzon, de nem vizsgálják meg, hogy a négy PSM faktor (Perry, 1996) közül mindegyik jellemző-e az állást megpályázó jelöltre. Legtöbb esetben csak a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés kutatják, és ehhez kapcsolódóan vizsgálnak a közügyeket, a társadalmi folyamatokat érintő általános tájékozottságot. A H(2) hipotézist nem sikerült igazolni. A megkérdezett vezetők szerint, mindegyik közigazgatási szervezet missziójában megjelenik a társadalom szolgálata, de a mindennapi kommunikáció során ez nem jelenik meg, illetve a vezetők nem hívják fel erre a dolgozók figyelmét. A H(3) hipotézist részben sikerül igazolni. Ennek az oka az, hogy a közigazgatásban vezetőtől függően egyes szerveknél a HR tevékenység részeként megjelennek az előző fejezetben bemutatott modell elemei (pl. munkahelyi elégedettség, szervezeti elköteleződés mérése), és ezeket alkalmazzák is az állomány ösztönzése céljából, de ez nem általános közigazgatásban.

Összegzésként a három megfogalmazott hipotézisből H(1) és H(2) hipotézist sikerült részben igazolni, míg a H(3) hipotézis nem igazolódott. Ezek alapján a PSM parciálisan és látens módon megjelenik a közigazgatásban, de a közigazgatási szervek nem reagálnak a PSM elmélet által leírt, a közszolgálati dolgozók speciális, a versenyszférától eltérő motivációs

elemeire. A jövőben érdemes lenne a közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodása során ezeket a motivációs elemeket erőteljesebben bevonni az ösztönzés menedzsmentbe.

## **2.3. A PSM NÉGY FAKTOROS STRUKTÚRÁJÁNAK TESZELÉSE MAGYAR MINTÁN**

Wright (2008) megjegyzi, hogy a PSM paradigma egyik legjelentősebb kihívása a PSM-nek a pontos mérése, illetve valid mérőeszközök kifejlesztése. Ezt Perry és Vandenabeele (2015) kiegészítették azzal, hogy a közigazgatás-tudományi kutatók részben túl sok, részben túl kevés energiát fektettek a PSM mérési módszertanának a kialakításába. Az utóbbi két évtizedben megjelent publikációk döntő többsége a PSM mérésével és mérhetőségével foglalkozott. A PSM mérésével kapcsolatban számos ellentmondásos kutatási eredmény született, de ezeket az ellentmondásokat a további kutatásokkal nem oldották fel.

A PSM mérésével kapcsolatban a korábbi magyar kutatások nem vizsgálták meg, hogy Perry (1996) tanulmányában leírt PSM faktor struktúra magyar mintán is érvényesnek tekinthető-e. Ennek részben az oka, hogy korábbi magyar kutatások közül csupán egy tanulmány (Hollósy-Vadász Gábor, 2018) használt olyan PSM kérdőívet, mely már a nemzetközi tanulmányok alapján validáltnak volt tekinthető. Abban a kutatásában külön nem ellenőriztem a kérdőívben található PSM faktor struktúra érvényességét faktor elemzéssel a magyar minta vonatkozásában. Abban a kutatásában Giauque, Ritz, Varone és Anderfuhren-Biget (2012) által kifejlesztett PSM kérdőívet használtam.

A disszertációnak ebben a fejezetében Giauque, Ritz, Varone és Anderfuhren-Biget (2012) által kifejlesztett PSM kérdőív tesztelését végzem el faktor elemzéssel. A szerzők tanulmányukban egy olyan komplett kérdőívet használtak, mellyel az alábbi változókat mérték: demográfiai adatok, munkavállalásra vonatkozó adatok (pl. fizetés, a munkavállaló által betöltött pozíció elhelyezkedése a hierarchiában), vörös vonal, felmondási elégedetlenség és a négy PSM faktor. A továbbiakban a kérdőív ismertetése során csak a PSM faktorokra szorítok. A vizsgálatba bevont négy PSM faktor megegyezett Perry (1996) által leírt faktor struktúrával. A szerzők a PSM faktorokhoz összesen 11 állítást (item) rendeltek. Perry (1996) tanulmányában a PSM kérdőív még 28 állítást tartalmazott. A szerzők kevesebb állítást használtak a saját kérdőívükben, az eredeti kérdőívben szereplő állításokat átszerkesztették, azokat lerövidítették, illetve a tagadó mondatokat állító mondatokká



fogalmazták át. A kérdőív átszerkesztését, valamint az állítások redukcióját követően, jelentősen javult a kérdőívben a PSM faktorok belső konzisztenciája. A 28. táblázat szemlélteti, hogy az egyes PSM faktorokhoz a különböző tanulmányok szerzői hány darab állítást rendeltek hozzá.

28. táblázat: a PSM faktorokhoz rendelt állítások száma Perry (1996) és Giauque, Ritz, Varone és Anderfuhren-Biget (2012) kérdőívében.

PSM faktor neve	A PSM faktorokhoz rendelt állítások számai Perry (1996) tanulmányában	A PSM faktorokhoz rendelt állítások számai Giauque, Ritz, Varone és Anderfuhren-Biget (2012) tanulmányában
Közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés	5	2
Közérdek iránti elköteleződés	7	4
Együttérzés	8	3
Önfeláldozás	8	2
Összesen	28	11

Forrás: Giauque, Ritz, Varone és Anderfuhren-Biget (2012), valamint Perry (1996).

Saját szerkesztés.

A fentiekhez kapcsolódóan a kutatás célja: a PSM négy faktoros modelljének a tesztelése magyar közszolgálati mintán ellenőrző és feltáró faktor elemzéssel. A kutatás során az alábbi hipotézist fogalmazom meg:

H(1) szerint Perry (1996) által leírt négy faktoros PSM koncepció magyar mintán is igazolható, azaz a magyar közszolgálati tisztviselők közszolgálati motivációját vissza lehet vezetni a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés, a közérdek iránti elköteleződés, az együttérzés és az önfeláldozás faktorokra.

### 2.3.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A disszertáció jelen fejezetében egy korábbi kutatásom során (Hollósy-Vadász Gábor, 2018) felvett adatbázis másodelemzését végzem. A vizsgálati személyek egy saját fejlesztésű kérdőívet töltöttek ki, mely négy nagyobb egységből állt.

1. A kérdőív első részében a válaszadóknak a demográfiai kérdésekre kellett válaszolniuk, pl. nem, életkor, legmagasabb iskolai végzettség, lakhely. A demográfiai adatok mellett, szintén ebben részben kérdeztem rá a vizsgálatba bevont személyek jelenlegi és korábbi munkatapasztalataira, pl. mióta dolgoznak a közszolgálatban, mióta dolgoznak a jelenlegi munkahelyükön és milyen beosztásban.
2. A kérdőív második részben egy ötfokozatú Likert skálával az általános munkahelyi elégedettséget kutattam.
3. A kérdőív harmadik részében Giauque, Ritz, Varone és Anderfuhren-Biget (2012) kérdőívének állításait felhasználva a PSM-t és annak faktorait vizsgáltam ötfokozatú Likert skálákkal.
4. A kérdőív negyedik részében Giauque, Ritz, Varone és Anderfuhren-Biget (2012) kérdőívének állításait felhasználva a felmondási elégedetlenséggel és a vörös vonallal kapcsolatos attitűdöket vizsgáltam ötfokozatú Likert skálákkal.

A kérdőíves kutatásban (n=40) személy vett részt, akik mindannyian egy budapesti kerületi önkormányzatnál dolgoztak. Az adatfelvételre 2017-ban került sor. A vizsgálati személyek átlag életkora (m=42,78; SD=9,344) év. A válaszadók nemek szerinti megoszlását a 29. táblázat szemlélteti. A kérdőívek 70 százalékát tisztviselők töltötték ki. A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlását a 30. táblázat szemlélteti. A vizsgálati mintában három személynek volt középfokú végzettsége, illetve a válaszadók között nem volt olyan személy, aki tudományos fokozattal rendelkezett volna.

29. táblázat: a válaszadók nemek szerinti megoszlása.

Nem	Személyek száma	Százalékos megoszlás
Férfi	12	30%
Nő	28	70%
Összesen	40	100%

Forrás: saját szerkesztés

30. táblázat: a vizsgálati minta iskolai végzettségének a megoszlása.

Iskolai végzettség	Személyek száma	Százalékos megoszlás
Középfokú végzettség	3	7,5%
Felsőfokú szakképzettség	9	22,5%
Főiskolai diploma, felsőfokú alapképzés (BA, BSc).	15	37,5%
Egyetemi diploma, egyetemi mesterképzés (MA, MSc),	13	32,5%
Összesen	40	100%

Forrás: saját szerkesztés.

A vizsgálati személyek munkaköri beosztásának a megoszlását a 31. táblázat szemlélteti. A kutatásban részt vett személyek 77%-a beosztottként dolgozott. A kutatásba bevont közszolgálati tisztviselők 7,5% dolgozott felsővezetői beosztásban. A kutatásba bevont közszolgálati tisztviselők közül legkevesebben irányítói munkakörben dolgoztak, mindössze 5 százaléka a kérdőívet kitöltő közszolgálati tisztviselőknek.

31. táblázat: a vizsgálati minta munkaköri beosztásának a megoszlása.

Munkaköri beosztás	Személyek száma	Százalékos megoszlás
Felsővezető	3	7,5%
Középvezető	4	10%
Irányítói munkakörben dolgozó	2	5%
Beosztott munkatárs	31	77,5%
Összesen	40	100%

Forrás: saját szerkesztés.

Az elemzés során konfirmatív és feltáró faktor elemzést használok. Az alábbi bekezdésben ezt a statisztikai módszert ismertetem. Koltai Júlia Anna<sup>46</sup> (2013) szerint a faktor elemzés abban különbözik főkomponens elemzéstől, hogy eltérők az indikátorok és a látens változók közötti kapcsolatok irányai. A főkomponens elemzés arra a feltételezésre épül „hogy a mért változók hatnak valamilyen módon az így létrehozott összetett mérőszámra, addig

<sup>46</sup>Koltai Júlia Anna PhD, egyetemi oktató

faktoranalízisnél úgy véljük, hogy a látens változó befolyásolja azokat, melyeket mérni tudunk” (Koltai Júlia Anna, 2013., p. 30.) A társadalomtudományi kutatások során gyakran olyan változókat vizsgálunk, melyeket közvetlenül nem tudunk mérni. Ezeknek a változóknak a mérésére alkalmasabb a faktor elemzés, mint a főkomponens elemzés, mivel a faktor elemzéssel azt is megvizsgálhatjuk, hogy a létrejött összetett mérőszám, mennyire illeszkedik az empirikus adatokra. A szerző szerint a faktor elemzésnek két fajtája különíthető el, melyek az exploratív (feltáró) és a konfirmatív (megerősítő). Hazánkban inkább az előbbi terjedt el. Az előbbit akkor érdemes használni, ha nem vagyunk biztosak a faktorok számában, illetve abban sem, hogy mely látens változóhoz, mely mérőszámok tartoznak. Ez a módszer kiválóan alkalmas a már meglévő elméletek pontosítására, illetve olyan látens struktúrák keresésére, melyekhez nem tartoznak előzetes feltevések. Ezzel szemben a megerősítő faktor elemzéssel már korábban kidolgozott elméleti modelleket lehet tesztelni, vagyis tudjuk, mely változóhoz, mely mérőszámok tartoznak, tehát a kutató már rendelkezik egy előzetes elképzéssel arra vonatkozóan, hogy az adatok hány faktorra illeszkednek és mely változók alkotják azt. Ennek megfelelően a feltáró faktor elemzés során egy változó több faktoron is telítődhet eltérő faktorsúllyal. A megerősítő faktor elemzés során a kutató előre meghatározhatja, mely változó, mely faktoron telítődhessen és melyiken nem. (Megjegyzésem: általában a kutatók egy változót egy faktorhoz rendelnek hozzá.) Összességében a megerősítő faktor elemzés elméletek tesztelésére alkalmas, míg a feltáró faktor elemzés empirikus adatokon nyugvó felderítő módszer.

### **2.3.2. EREDMÉNYEK**

Jelen kutatásban a kérdőíves vizsgálatba bevont változók közül csak a PSM-el és a PSM faktorjaival foglalkozok. Az adatok kiértékeléséhez SPSS és AMOS programokat használok. A faktorokhoz tartozó állítások illeszkedési súlyait (ami jelen esetben standardizált regressziós súlyokat jelent) a 32. táblázatban mutatom be. A PSM-1 faktor a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődésre, a PSM-2 faktor a közérdek iránti elköteleződésre, a PSM-3 faktor az együttérzésre, a PSM-4 faktor az önfeláldozásra utal. A táblázatban látható, hogy az állítások közül egyedül 8. állítás illeszkedik negatívan az adott faktorra. A többi állításnak az illeszkedése mind pozitívnak tekinthető. A 8. állításnak az illeszkedése nagyon alacsonynak tekinthető. Szintén alacsony az illeszkedése a 6., a 7., a 9., a 10., és a 11. állításnak. Ezt

okozhatja az alacsony mintaelem szám, illetve arra is utalhat az eredmény, hogy a magyar közszolgálati mintán a PSM kevesebb, mint négy faktorból áll össze. Ezt bizonyíthatja, hogy a harmadik és a negyedik PSM faktorhoz tartozó faktorsúlyok nagyon alacsony szintűek, míg az első két faktor esetében ilyen nem tapasztalható.

Ezt követően a modell illeszkedését vizsgáltam meg. Az eredményeket a 33. táblázat szemlélteti. A táblázatban szereplő rövidítések az alábbi mutatókra utalnak:

1. Az NFI (Normed Fit Index) normalizált illeszkedési mutató. Az NFI értékei 0 és 1 közé esnek, a határérték 0,9 (Martos Tamás<sup>47</sup> és Konkoly Thege Barna<sup>48</sup>, 2012). Jelen kutatásban ez az érték 0,722, ami elmarad a megkívánt értéktől.
2. A TLI (Tucker-Lewis Index) Tucker-Lewis mutató, egy nem normalizált illeszkedési mutatónak tekinthető. Ennek megfelelően képes kiküszöbölni a minta elemszámából eredő torzító hatásokat. A TLI értékei 0 és 1 közé esnek, a 0,9, vagy e fölötti értéktől tekinthető elfogadónak (Martos Tamás és Konkoly Thege Barna, 2012). A kutatásban ez az érték 0,769, ami szintén alacsonynak tekinthető.
3. A CFI (Comparative Fit Index) összehasonlító illeszkedési mutató. A CFI értékei 0 és 1 közé esnek, az érték 0,90 értéktől, vagy a fölött tekinthető megfelelőnek (Martos Tamás és Konkoly Thege Barna, 2012). Jelen kutatásban az érték 0,867, ami megkérdőjelezi az eredeti PSM modell illeszkedését az empirikus adatokkal.
4. RMSA (Root Mean Square Error Of Approxiamtion) megközelítési négyzetes középérték hiba. Az RMSA értékei 0 és 1 közé esnek, az érték 0,06 értéktől, vagy az alatt tekinthető megfelelőnek (Martos Tamás és Konkoly Thege Barna, 2012). A jelen kutatásban ez az érték 0,108, ami arra utal, hogy az eredmények értelmezése során figyelemmel kell lenni arra, hogy RMSA mutató szerint nem megfelelő az illeszkedés.
5. A df a szabadság fokra utal. A df és a khi négyzet hányadosát nagy elemszámú mintáknál mindenképpen meg kell vizsgálni. Czeglédi Edit<sup>49</sup>, Urbán Róbert<sup>50</sup> és Csizmadia Péter<sup>51</sup> (2010) szerint 2-5 közötti érték tekinthető elfogadónak. Jelen tanulmányban ez az érték csökkent értéket mutat 1,475. Ezen a mutató alapján az elméleti modell kevésbé illeszkedik az empirikus adatokra. Ezt a konklúziók levonása során figyelembe veszem.

---

<sup>47</sup>Martos Tamás PhD, egyetemi oktató

<sup>48</sup>Konkoly Thege Barna PhD, egyetemi oktató

<sup>49</sup>Czeglédi Edit, PhD, egyetemi oktató

<sup>50</sup>habil. Urbán Róbert PhD, egyetemi oktató

<sup>51</sup>Csizmadia Péter PhD jelölt

32. táblázat: a négy faktoros modellben a standard regressziós súlyok (n=40).

Itemek sorszámai	Itemek	PSM - 1 faktor	PSM - 2 faktor	PSM - 3 faktor	PSM - 4 faktor
1	Nagyon érdekel a politika.	1,035			
2	Szeretek politikai témájú párbeszédet folytatni.	0,714			
3	Fontos számomra, hogy hozzájáruljak a közjóhoz.		0,790		
4	A közszolgálatra úgy tekintek, mint polgári kötelességemre.		0,739		
5	Számomra nagyon fontos, hogy a közszolgálat valódi tartalommal bírjon.		0,750		
6	Szeretnék, úgy tekinteni a közszolgálati szakemberekre, hogy ők azt teszik, ami az egész közösségnek a legmegfelelőbb, még úgy is, ha az, az én érdekeimmel ellentétes.		0,344		
7	A legtöbb szociális program túl vitális ahhoz, hogy vitalitás nélkül végre lehessen hajtani.			0,155	
8	A napi események gyakran emlékeztetnek arra, mennyire függünk másoktól.			-0,070	
9	Nagyon megérint a hátrányos helyzet.			0,312	
10	Egyike vagyok azon ritka embereknek, akik vállalják annak a kockázatát, hogy személyes veszteség éri őket azért, hogy segíthessenek valaki másnak.				0,149
11	Azt gondolom, hogy az embereknek többet kellene visszaadniuk a társadalomnak, mint amennyit kaptak.				0,096

Forrás: saját szerkesztés.

33. táblázat: a négy faktoros modell illeszkedési mutatói, (n=40).

Khi-négyzet	Df	P	Khi-négyzet/df	NFI	TLI	CFI	RMSEA
56,053	38	0,030	1,475	0,722	0,769	0,867	0,108

Forrás: saját szerkesztés.

Az összes illeszkedési mutató alapján a PSM faktorok nem jól illeszkednek az empirikus adatokkal, ami megkérdőjelezi, hogy a magyar közszolgálati mintán a PSM valóban négy faktorból áll-e össze. Fontos megjegyezni, hogy legtöbb illeszkedési mutató minta elemszám érzékeny, emiatt lehetséges, hogy alacsony minta elemszám okozta a nem megfelelő illeszkedést.

Ezt követően a kérdőív belső konzisztenciáját Cronbach alfával ellenőriztem. Az eredményeket a 34. táblázat szemlélteti. Az eredmények alapján a harmadik és a negyedik faktor belső konzisztenciája jelentősen elmarad az elvárt értékektől, ami megkérdőjelezi, ezeknek a faktoroknak a validitását a magyar közszolgálati mintán. Ennek ellenére a PSM-nek a konzisztenciája megfelelő.

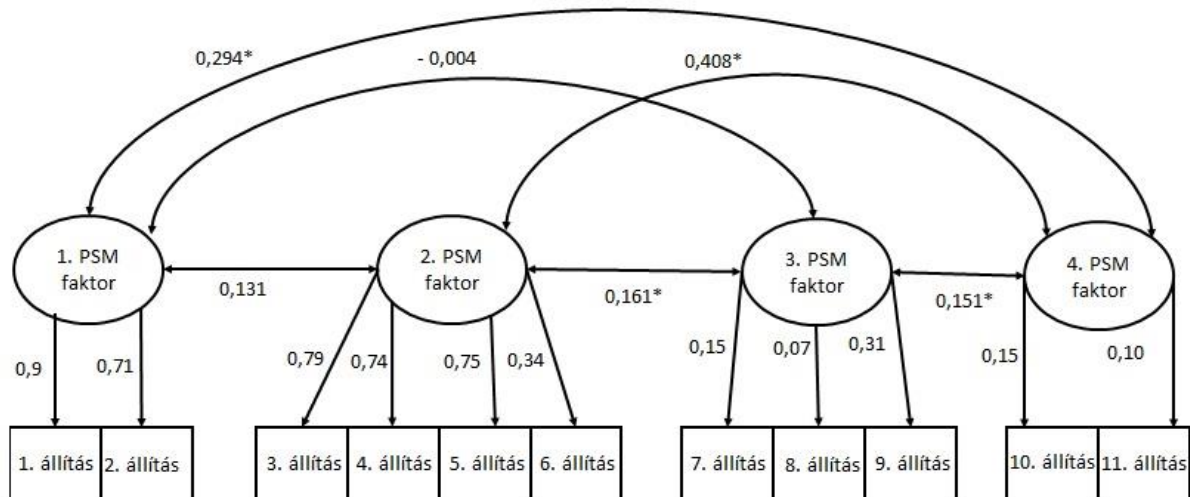
34. táblázat: a négy faktoros modell belső konzisztenciája, (n=40).

	Cronbach alfa értékek
PSM	0,780
1. PSM faktor	0,848
2. PSM faktor	0,730
3. PSM faktor	0,414
4. PSM faktor	0,028

Forrás: saját szerkesztés.

A 13. ábra szemlélteti a megerősítő faktor elemzést. Az ábrán a négyzetek jelölik az indikátorokat, a körök a látens változókat, azaz a PSM faktorokat. Az állítások és a faktorok közötti nyilak fölé írt értékek a korrelációkat mutatják. A faktorok közötti nyilak fölé írt értékek kovariancia erősségére utalnak. A kovarianciához tartozó szignifikancia szintet a csillagok jelölik. A kovariancia elemzés alapján a PSM faktorok egymáshoz lazán kapcsolódnak, legerőteljesebb érték a második és negyedik faktor között található 0,408. Ha

az állításokra tekintünk, láthatjuk: a harmadik és a negyedik faktorhoz tartozó állítások nagyon gyengén korrelálnak a faktorokkal, ami arra utalhat, hogy a hozzájuk rendelt állítások nem megfelelően mérik az együttérzést és az önfeláldozást. A PSM faktorok közötti gyenge korreláció arra utalhat, hogy a magyar közszolgálati mintán Perry (1996) által leírt PSM koncepció egymással laza kapcsolatban álló, valószínűsíthetően két dimenzió összessége, ellentétben az eredeti több dimenziós elképzeléssel.



13. ábra: a négy faktoros modell megerősítő faktor elemzésének az eredményei ( $n = 40$ ).

Saját szerkesztés.

\* $p < 0,05$

Illeszkedési mutatók:  $\chi^2 = 56,053$ ,  $p = 0,030$ ; *Khi-négyzet/df* = 1,475; *CFI* = 0,867;

*NFI* = 0,722; *TLI* = 0,769; *RMSEA* = 0,108.

Az ellenőrző faktor elemzést követően feltáró faktor elemzéssel is tesztetem a PSM négy faktoros modelljét. A Bartlett-teszt alapján ( $\chi^2=178,082$ ,  $p=0,000$ ) a faktor elemzés elvégezhető, a *KMO*=0,619 (Kaiser-Meyer-Olkin). A *KMO* 0,6 érték felett közepesnek tekinthető (Sajtos László<sup>52</sup> és Mitev Ariel, 2007), azaz adatok alkalmasak a feltáró faktor elemzésre. A feltáró faktor elemzést Maximum Likelihood (legnagyobb valószínűséggel) módszerrel és Varimax forgatással készítettem. A Varimax forgatás legnagyobb előnye: a faktorokat a többi módszerhez képest stabilabban el tudja választani egymástól (Sajtos László és Mitev Ariel, 2007). A faktorokhoz tartozó állítások faktor súlyát a 35. táblázat szemlélteti.

<sup>52</sup>Sajtos László PhD, egyetemi oktató



A táblázatban vastaggal jelölt értékek mutatják, hogy az adott állítás melyik faktoron telítődik a legnagyobb súllyal. A feltáró faktor elemzés alapján szintén négy PSM faktor azonosítható, de ezekhez más sorrendben kapcsolódnak az egyes állítások. Ezek alapján a PSM-t vissza lehet vezetni négy látens változóra, de ezeknek a változóknak a jelentéstartalma eltér Perry (1996) eredeti koncepciójától.

35. táblázat: a feltáró faktor elemzés és az ehhez kapcsolódó faktorsúlyok a négy faktoros modell esetében. (n=40).

Állítás sorszáma	Faktorok			
	1. Faktor	2. Faktor	3. Faktor	4. Faktor
1	0,244	-0,013	<b>0,969</b>	-0,004
2	0,069	-0,178	<b>0,743</b>	0,284
3	<b>0,525</b>	0,484	0,012	0,221
4	<b>0,637</b>	0,466	0,051	0,007
5	0,674	0,208	-0,074	<b>0,704</b>
6	-0,017	0,213	0,175	<b>0,633</b>
7	<b>0,380</b>	0,193	0,064	0,109
8	0,007	0,124	<b>0,208</b>	-0,003
9	0,307	<b>0,775</b>	-0,130	0,228
10	0,131	<b>0,787</b>	0,113	0,160
11	<b>0,681</b>	-0,062	0,333	-0,113

Forrás: saját szerkesztés.

Az alacsony faktorsúly miatt a hetedik és a nyolcadik állítást kivettem és újra végrehajtottam a faktor elemzést. Az eredményeket 36. táblázat mutatja. A táblázatban vastaggal jelölt értékek mutatják, hogy az adott állítás melyik faktoron telítődik a legnagyobb súllyal. Ez esetben a PSM-nek egy három faktoros struktúrája jelenik meg, ami ellent mond Perry (1996) modelljének.

36. táblázat: a feltáráó faktor elemzés és az ehhez kapcsolódó faktorsúlyok a hetedik és a nyolcadik állítás nélkül. (n=40).

Állítás sorszám	Faktorok		
	1. Faktor	2. Faktor	3. Faktor
1	0,068	<b>0,738</b>	0,331
2	-0,005	<b>0,999</b>	0,004
3	<b>0,726</b>	0,033	0,175
4	<b>0,639</b>	0,024	0,300
5	<b>0,670</b>	0,156	0,220
6	<b>0,397</b>	0,225	-0,143
9	<b>0,858</b>	-0,183	0,050
10	<b>0,728</b>	0,030	-0,100
11	0,143	0,218	<b>0,965</b>

Forrás: saját szerkesztés.

Az így létrejött három faktoros modell belső konzisztenciáját újra teszteltem. Az eredményeket a 37. táblázat szemlélteti. A harmadik faktor Cronbach alfa értéke azért egy, mert az új modellben csak egy állítás méri ezt a faktort. A három faktoros modellben mindegyik Cronbach alfa érték az elvárt 0,7 szint feletti értéket vett fel.

37. táblázat: a 3 faktoros modell belső konzisztenciája, (n=40).

	Cronbach alfa értékek
PSM	0,763
1. PSM faktor	0,848
2. PSM faktor	0,777
3. PSM faktor	1

Forrás: saját szerkesztés.

A következő lépésben az így létrejött három faktort értelmezem. A három faktoros modellben az első faktor megfeleltethető Perry (1996) modelljében a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés faktornak. A második faktor megfeleltethető Perry (1996) modelljében a közérdek iránti elköteleződés faktornak. A harmadik faktor megfeleltethető

Perry (1996) modelljében az együttérzés faktornak. A fentiek alapján a magyar közszolgálati mintán a PSM három faktorból tevődik össze. Ebből a PSM modellből kimaradt az önfeláldozás faktor, ami közszolgálati tisztviselők azon szándékára utal, hogy másokat szolgáljanak kézzel fogható ellenszolgáltatás fejében.

Összességében az eredmények arra világítanak rá, hogy a magyar közszolgálatban inkább egy három faktoros PSM modell az, amelyik jól írja le a közszolgálati tisztviselők motivációját. Ezt a felvetést megerősítő faktor elemzéssel teszteltem. A három faktoros modell illeszkedését a 38. táblázat szemlélteti. A modell illeszkedési mutatók javultak ugyan, de a javulás nem számottevő, ezért az elméleti modell nem megfelelően illeszkedik az empirikus adatokra, ami mögött a minta alacsony elemszáma húzódhat meg.

38. táblázat: a három faktoros modell illeszkedési mutatói, (n=40).

Khi-négyzet	Df	P	Khi-négyzet/df	NFI	TLI	CFI	RMSEA
46,195	25	0,006	1,848	0,736	0,707	0,837	0,144

Forrás: saját szerkesztés.

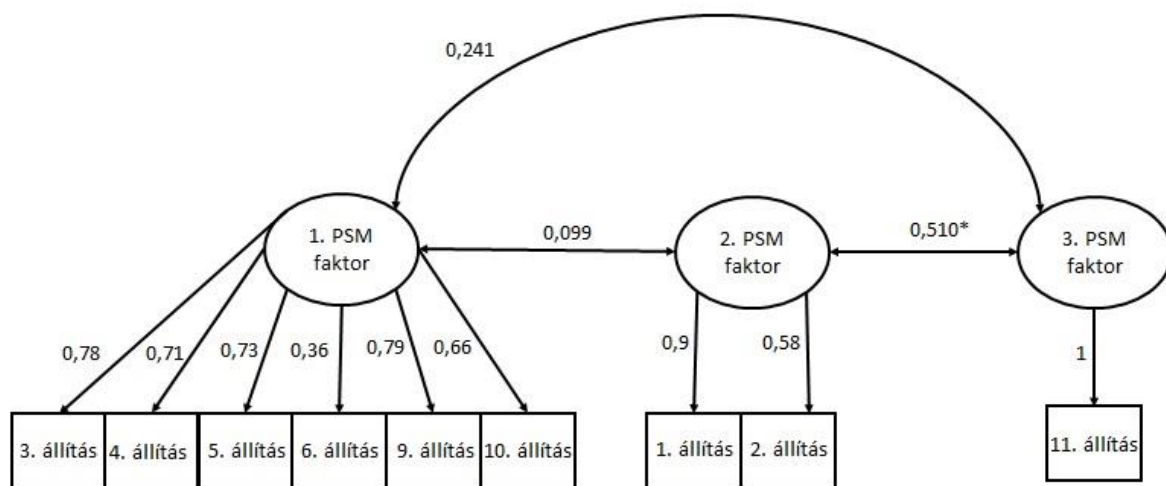
A három faktoros modellben a faktorokhoz tartozó állítások megerősítő faktor elemzés során kapott standardizált regresszió súlyait a 39. táblázat mutatja be. A hatodik állítástól eltekintve valamennyi állítás megfelelő regresszió súllyal rendelkezik.

39. táblázat: a három faktoros modellben a standard regressziós súlyok (n=40).

Állítás sorszáma	1. Faktor	2. Faktor	3. Faktor
1		0,9	
2		0,577	
3	0,784		
4	0,710		
5	0,729		
6	0,357		
9	0,792		
10	0,650		
11			1

Forrás: saját szerkesztés.

A 14. ábra szemlélteti a három faktoros modell megerősítő faktor elemzését. Az állítások és faktorok közötti nyilak fölé írt értékek a korrelációkat mutatják. A faktorok közötti nyilak fölé írt értékek kovariancia erősségére utalnak. A kovarianciához tartozó szignifikancia szintet a csillagok jelölik. A legerősebb a kovariancia a második és a harmadik faktor között, viszont nagyon alacsony az első és a második faktor között. Ugyanez mondható el az első és a harmadik faktor kapcsolatáról. A hatodik állítás kivételével az összes állítás közepesen erősen, vagy erősen kapcsolódik az adott faktorhoz. A három faktoros modellben a faktorok közötti gyenge kovariancia arra utalhat, hogy a magyar közszolgálati mintán a PSM valószínűsíthetően több eltérő dimenzióból tevődik össze.



14. ábra: a három faktoros modell megerősítő faktor elemzésének az eredményei ( $n = 40$ ). Saját szerkesztés.

\* $p < 0,05$

Illeszkedési mutatók:  $\chi^2 = 46,195$ ,  $p = 0,006$ ; Khi-négyzet/df = 1,848; CFI = 0,837;

NFI = 0,736; TLI = 0,707; RMSEA = 0,144.

## 2.3.4. MEGVITATÁS ÉS A KONKLÚZIÓK LEVONÁSA

Ebben a kutatásban azt vizsgáltam meg, hogy a Perry (1996) tanulmányában leírt négy faktoros PSM koncepció igazolható-e magyar közszolgálati mintán. Az illeszkedési mutatók alapján a PSM elméleti konstrukciója nem megfelelően illeszkedik az empirikus adatokra. Ennek egyik oka lehet a viszonylag alacsony minta elemszám, a másik oka az lehet, hogy

magyar közszolgálati dolgozók közszolgálati motivációját nem a Perry (1996) által megalkotott faktorok mentén lehet értelmezni. Az első okozat kizárása érdekében ezt a kutatást meg kellene ismételni egy jóval nagyobb és heterogénebb mintán, több hivatal és hivatásrendet bevonva. A kapott eredményeket össze kellene hasonlítani hivatásrendek szerint, mivel ebben a kutatásban csupán egy területi közigazgatási szerv munkavállalói vettek részt. A második okozat valószínűségét növeli az a tény, hogy a három faktoros modell esetében a faktorok belső konzisztenciája jelentős mértékben megemelkedett, azaz mindegyik faktor Cronbach alfa értéke meghaladta a 0,7-es kritérium szintet. Viszont ezen faktorok közötti kovariancia értékek alacsonynak tekinthetők, ez alól kivétel jelent a második és a harmadik faktor közötti kapcsolat. Ez alapján a magyar közszolgálati mintán közepesen erős az összefüggés a közpolitikai érdeklődés és az együttérzés között, vagyis a közszolgálati tisztviselő minél inkább érdeklődik a közösséget érintő ügyek iránt, annál nagyobb valószínűséggel lesz rá jellemző a jóindulat iránti patriotizmus és az affektív elköteleződés. Amennyiben ezt az összefüggést egy nagyobb elemszámú vizsgálati mintán is sikerülne igazolni, akkor a közszolgálati HR szakembereknek érdemes lenne a kiválasztási eljárásban külön ellenőrizni a közpolitikai érdeklődés szintjét, mert ezzel erősíthető az affektív elköteleződés, illetve ezáltal csökkenthető a közszolgálaton belüli fluktuáció. (Az affektív módon elköteleződött személyek hajlandók jelentős erőfeszítéseket tenni a szervezet érdekében (Porter, Steers és Boulian (1974), valamint az affektív elköteleződés képes befolyásolni a PSM és a munkahelyi teljesítmény kapcsolatát (Vandenabeele, 2009).) Összességében az eredmények nem támasztják alá a H(1) hipotézist, azaz Perry (1996) által leírt négy faktoros PSM koncepció magyar mintán nem tekinthető igazoltnak.

A többi faktor közötti gyenge kapcsolat arra utalhat, hogy a magyar közszolgálati mintán a PSM több eltérő dimenzióból áll össze. Ez a következtetés részben alátámasztja Kim (2011) kutatását, aki szintén a PSM multi dimenziós konstrukciójára hívja fel a figyelmet. Ugyan akkor a disszertációnak ez a fejezete ellent is mond Kim (2011) kutatásának, mivel a kutató az együttérzés faktor beilleszthetőségét kérdőjelezi meg, nem az önfeláldozás faktorét. Az előbb idézett kutatás Koreában készült és a vizsgálati mintában tűzoltók vettek részt. Az eltérő kulturális és társadalmi fejlődés lehet annak az oka, hogy Kim (2011) az együttérzés faktor beilleszthetőségét kérdőjelezi meg, míg a jelen a kutatás az önfeláldozás faktorét. Az előbb idézett Kim (2009) egy másik tanulmányában megemlíti, hogy a közigazgatás-tudományi kutatások egyre nagyobb figyelmet fordítanak annak a vizsgálatára, hogy a PSM koncepció mennyire értelmezhető az amerikaiaktól eltérő kulturális környezetben. Ezzel kapcsolatban a szerző megemlíti, hogy a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés PSM

faktor inkább az amerikai kulturális környezetben értelmezhető a koreai társadalomban kevésbé tekinthető valid koncepciónak, emiatt az előbbi faktorhoz tartozó állítások a statisztikai mutatók alapján nem is illeszkednek megfelelően. Ehhez Kim, Vandenabeele, Wright és munkatársaik (2013) hozzátesszik: annak ellenére, hogy a PSM szinte minden országban kimutatható, a PSM faktorok száma és értelmezése nem konzisztens az amerikai eredetű elméleti konstrukcióval.

Úgy vélem, hogy a PSM koncepció amerikai kultúra általi meghatározottsága szerepet játszhat abban, hogy magyar közszolgálati mintán az önfeláldozás faktor nem megfelelően illeszthető be a modellbe. Ehhez hozzájárulhat a magyar közszolgálat sajátos szervezeti fejlődése, ami jelentősen eltér az amerikai közszolgálat fejlődésétől. Ebben a kutatásban a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés megfelelően illeszkedik a modellbe, míg Kim (2009, 2011) kutatásaiban ennek a faktornak az illeszkedése az, ami megkérdőjelezhető. Ennek egyik fő oka az lehet, hogy a magyar társadalom az amerikaihoz hasonlóan individuális értékekre alapul. Ezzel ellentétben a koreai társadalom kollektivistának tekinthető, sokkal nagyobb hangsúly tevődik a csoportokra, mint az egyénekre, azaz individuális szinten a közpolitika iránti érdeklődés a magyar kulturális környezetben sokkal jobban értelmezhető, mint a koreaiában. A másik szempont: a kollektivista társadalmakra sokkal inkább jellemző, hogy az egyén saját érdekérvényesítéséről lemond a csoport vagy a társadalom javára. Emiatt lehetséges, hogy a koreai mintán az önfeláldozás PSM faktor a második legnagyobb faktor telítettséggel jelenik meg, míg a jelen kutatásban ez faktor nem illeszthető a modellbe. Ugyan ez a faktor Giauque, Ritz, Varone és Anderfuhren-Biget (2012) svájci kutatásában is gyengén korrelál a többi PSM faktoral.

Az önfeláldozás faktor elhagyása azt a feltételezést indukálja, hogy a magyar közszolgálati tisztviselők motiválása szempontjából a munkáért elvégzett kézzel fogható ellenszolgáltatás nem megfelelő motivátor. Ennek az egyik oka lehet: a magyar közszolgálati tisztviselők számára az anyagi ösztönzők kevésbé hangsúlyosak, a magyar közszolgálati dolgozók PSM szintjére a juttatások gyengébb hatással bírnak, mint a többi faktor, azok csekély volta miatt. Ezt részben alátámasztja, hogy a magyar közszolgálatban a reálkeresetek 19%-al alacsonyabbak voltak, mint a versenyszférában (Hazafi Zoltán, 2017). Ennek az eredménynek a másik oka lehet: a közszolgálati tisztviselők nem érzik, hogy a munkájuk anyagilag el lenne ismervé, így az anyagi kompenzáció számukra nem hat motiválóan. Ezt a feltételezést támasztja alá az interjúkutatás eredménye is, mivel a megkérdezett vezetők szerint a közszolgálati tisztviselőket anyagilag nem megfelelően motiválja a közszolgálat. Ezt erősíti az az InCiSE (2019/b) tanulmánya is, mely szerint a hazai közszolgálati bérrendszer

versenyképessége jelentősen elmarad a vizsgálatba bevont többi országban alkalmazott közszolgálati bérrendszertől.

A 2.1 fejezetben bemutatott PSM modellel, valamint Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) tanulmányában azonosításra kerültek azok a változók (pl. szervezeti elköteleződés), melyekre a magyar közszolgálati mintán a PSM direkt és indirekt módon hatással bír. Ezen kutatásokat tovább folytatva érdemes lenne a PSM-nek a faktor struktúráját megkutatni, abból a szempontból, hogy a magyar közszolgálat esetében a PSM-t, mint elméleti konstrukciót, mely faktorokra lehet szétbontani és azok együttesen és külön – külön is hogyan befolyásolják a közszolgálati dolgozók motivációját. Ilyen kutatásokra azért is lenne szükség, mert a disszertáció eredményei szerint Giauque, Ritz, Varone és Anderfuhren-Biget (2012) kutatásában alkalmazott PSM kérdőívvel magyar közszolgálati mintán nem mérhető megfelelően a PSM négy faktoros modellje. Ezt szem előtt tartva a jövőbeni kutatásoknak szükséges lenne létrehozniuk egy magyar mintára adaptált PSM kérdőívet, amihez elengedhetetlen egy elméleti PSM konstrukciónak a kidolgozása is és a PSM magyar faktor struktúrájának a tisztázása.

## **2.4. A FEJEZET LEZÁRÁSA, ÉS AZ ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK**

A disszertációban a PSM paradigma magyar közszolgálaton belüli alkalmazhatóságát vizsgálom. A disszertáció második fejezetében három empirikus kutatásomat ismertetem, melyek közül kettő statisztikai eljárásokon alapuló modellező és egy interjú vizsgálat. Ennek a fejezetnek a tudományos újszerűségét több tényezőre is vissza lehet vezetni:

1. A nemzetközi közigazgatás-tudományba a PSM az egyik leginkább vizsgált kutatási terület, illetve a PSM a civil közszolgálati dolgozók esetében számos pozitív munkahelyi viselkedéssel és attitűddel jár együtt, valamint megmagyarázza a társadalom szolgálata iránti elköteleződést (Bednarczuk, 2016). Ennek ellenére a hazai közigazgatás-tudományon belül a PSM egy marginalizálódott kutatási területnek tekinthető, pár korábbi tanulmányt leszámítva.
2. A fentiekből következően a hazai közszolgálatban elvégzett PSM kutatások eredményei hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a nemzetközi közigazgatás-tudomány kutatói jobban megérthessék a PSM-t befolyásoló társadalmi, kulturális és politikai

változók hatását. A disszertációban bemutatott kutatások eredményeit jelentősen befolyásolja a magyar társadalom sajátos kulturális és történeti fejlődése (pl. poszt szocialista múlt), valamint Közép-európai elhelyezkedése. A magyar társadalom sajátos, nyugati társadalmaktól eltérő fejlődése lehetőséget biztosít arra, hogy a hazai PSM tanulmányok eredményei kiegészítsék és árnyalják a PSM-ről alkotott tudományos képet, illetve rávilágítsanak a nyugati országok közszerológati dolgozói és a hazai köztisztviselők eltérő motivációjára.

3. A fentiekkel összefüggésben megemlítendő, hogy a PSM az angolszász kultúrájú USA-ból indult ki az 1990-es években és azóta is magán hordozza az amerikai társadalom kulturális hagyományait és történelmi lenyomatait. Részben ezzel összefüggésben jelenleg is a PSM kutatások döntő többsége a nyugati országokban vizsgálja a közszerológati tisztviselők motivációját. Erre egyik legjobb példa, hogy az európai PSM kutatások két meghatározó központja a holland Utrecht University (Utrechti Egyetem) és a belga Catholic University of Leuven (Leuveni Katolikus Egyetem). Ezzel párhuzamosan egyre több fejlődő országban indulnak meg a PSM kutatások, pl. Egyiptom (Mostafa, Gould-Williams, Bottomley, 2015), Pakisztán (Quratulain, Khan, 2013), Kína (Liu, Tang, 2011) és Vietnám (Tuan, 2016). Ezzel egy időben a nemzetközi PSM kutatások csak kis mértékben koncentrálnak akár az európai poszt szocialista államokra, akár a Közép-európai térségre.

### **2.4.1. A FEJEZET ÚJ TUDOMÉNYOS EREDMÉNYEI**

A fejezet új tudományos eredményei a fentiekkel összefüggésben:

1. Magyar szakirodalomban korábban egy PSM modell állt rendelkezésre (Horváth Zsuzsanna, Hollósy-Vadász Gábor, 2018, 2019/a), amit disszertációban felülvizsgáltam egy nagyobb elemszámú és heterogénebb közszerológati mintán. A felülvizsgálat során a modellbe bekerült új változóként a munkahelyi biztonság és kikerült az elhivatottság. Ennek következtében az elméleti modell illeszkedése az empirikus adatokra jelentősen javult. Ezt a modellt felhasználva elkészítettem az államigazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendvédelemre adaptált PSM modellt. A három vizsgálatba bevont hivatásrend közül az államigazgatás modellje bizonyult a legkomplexebbnek, illetve ez hasonlít leginkább az aggregált modellre.



A modellekben azonosításra kerültek azok a változók, melyek a közszolgálati dolgozók motivációjára direkt és indirekt módon képesek hatni. Ha a látens változók egymásra gyakorolt hatását vizsgáljuk, akkor látható, hogy csak két esetben fedezhető fel szignifikáns eltérés. Ez alapján a magyar közszolgálat három, a vizsgálatba bevont hivatásrendje esetében a látens változók hatásai azonosak, azaz ebből a szempontból a közszolgálat heterogénnek tekinthető. A disszertációban bemutatott PSM modellt szükséges lenne tovább fejleszteni és azt is megvizsgálni a motiváció, mely további változókra gyakorol indirekt és direkt hatást, és azok összességében hogyan hatnak a közszolgálat iránti elköteleződésre.

2. A másik modellező kutatással azt kutattam, hogy Perry (1996) négy faktoros modellje mennyire illeszkedik a magyar adatokkal. Az eredményeim alapján az eredeti négy faktoros koncepció magyar mintán nem tartható érvényesnek inkább egy három faktoros konstrukció tekinthető validnak. Az eredmények alapján az eredeti PSM modell önfeláldozás faktorjának a létezése és esetleges motivációja a magyar közszolgálati tisztviselők számára nem nyert bizonyítást. E mögött feltételezhetőleg a PSM angolszász kulturális meghatározottsága, illetve a magyar társadalom sajátos történelmi (pl. poszt kommunista) és kulturális fejlődése áll. A HR vezetők számára a fentebbi eredmény azért lehet fontos, mert rávilágít arra, hogy a magyar civil közszolgálati tisztviselőket kevésbé eredményesen lehet motiválni anyagi juttatásokkal. Ez az eredmény összefügg a nemzetközi kutatásokat ismertető tanulmányokban publikált konklúziókkal is, pl. Houston (2000). A fentebbi eredményt megerősíti Hazafi Zoltán (2015; 2017), aki szerint a közszolgálatban jelentősen elmaradnak a bérek a versenyszférától, így a közszolgálati életpálya melletti elköteleződés nem vezethető vissza pusztán anyagi ösztönzőkre. Az önfeláldozás faktor a magyar közszolgálaton belüli irrelevanciáját megerősíti a disszertációban bemutatott interjúkutatás is, mivel a megkérdezett közigazgatási vezetők szerint a faktor által leírt elvárás teljesül ugyan, de nem elégséges szinten. A közszolgálatban a fizetések a béremelések ellenére továbbra is jelentősen elmaradnak a versenyszféra által felkínált kereseti lehetőségektől. Emiatt a magyar civil közszolgálati integrált, stratégiai alapú emberi erőforrás gazdálkodásnak az ösztönzés menedzsment során érdemesebb lenne a közpolitikai érdeklődés, a közérdek iránti elköteleződés, és az együttérzés PSM faktorokra alapuló motivációs technikákat alkalmazni, pl. közszolgálati intézménynek esetében a szervezeti misszió társadalmat szolgáló aspektusának az erősítése. Ezek

mellett érdemes lenne a kiválasztási eljárás során megvizsgálni, hogy a fentebb említett három PSM faktor mennyire jellemző a kiválasztott jelöltre.

3. Az interjú kutatás eredménye alapján a magyar civil közszolgálatban a PSM alapú motiváció létezik, de a közszolgálati ösztönzés-menedzsment nem épít tudatosan a PSM paradigmára és nem használja ki a közszolgálati dolgozók PSM-en alapuló elköteleződését a közszolgálat irányába. Ennek megfelelően nem jellemző, hogy a toborzás és a kiválasztási eljárás során tesztelnék a közérdek iránti elköteleződést, a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődést, az együttérzést. A szervezetek missziótudatának fontos eleme a társadalom szolgálata, de ezzel nem próbálják meg motiválni a dolgozókat, ámbár ez a közszolgálati motiváció elmélet alapja, nagyrészt erre épül. Ha a közszolgálati vezetők rendszeresen felhívnák a beosztotti állománynak a figyelmét a közszolgálat társadalmat szolgáló jellegére, azzal eredményesen erősíthető lenne az affektív elköteleződés (Mostafa, Gould-Williams, Bottomley, 2015). A disszertáció első empirikus kutatásában bemutatott PSM modellekhez rendelt változók közül a megkérdezett vezetők szerint az észlelt munkahelyi biztonság meggyengült. A modell alapján a munkahelyi biztonság csökkenése nem csak a szervezet iránti elköteleződést csökkenti, hanem a munkahelyi elégedettséget, motivációt, és az elvégzett munka észlelt társadalmi hatását is. Azaz ennek a változónak az észlelt meggyengülése magával vonja a modellbe bevont valamennyi változó gyengülését, ami összességében jelentősen csökkenti a PSM-t. A modellbe bevont változók mérése, pl. munkahelyi elégedettség, a közigazgatásban csak parciálisan van jelen, illetve nem centralizált, nagyrészt a vezetőkön múlik, hogy készítenek-e ilyen méréseket. Az interjúk alapján az Y generáció számára különösen fontos, hogy lássák az elvégzett munkájuk társadalmi hatását, ezért érdemes lenne a közszolgálati HR vezetőknek a PSM paradigmát felhasználva az elvégzett munka társadalomra gyakorolt hatására felhívni a fiatal munkavállalók figyelmét, ezzel erősítve a lojalitásukat.

### 3. A DISZERTÁCIÓ LEZÁRÁSA

A disszertáció tudományos értelemben vett úttörő jellegét az adja, hogy a PSM paradigma alkalmazhatóságát vizsgálja a magyar közszolgálat esetében, ennek során a kutatáshoz mind elméleti, mind empirikus módszertani eszközöket alkalmaz. Az első fejezet a szakirodalmi kutatás eredményeit tartalmazza, illetve törekszik a tág értelemben vett releváns tudományos kontextus explorációjára, analízisére és az eredmények szintetizálására. A PSM elmélet amerikai origója, valamint internacionális és interdiszciplináris eszenciájából fakadóan az első fejezetben bemutatott szakirodalom döntő többségében nemzetközi szerzők munkáit citálja. Ezek mellett az első fejezet összefoglalja a korábbi hazai PSM kutatások eredményeit, illetve bemutatja a hazai közigazgatás-tudományi kutatók motivációval és ösztönzés-menedzsmenttel kapcsolatos tanulmányait.

Az első fejezetben a szakirodalmi kutatásaimat ismertettem. Jakab Éva, Kaiser Tamás és Kiss György (2015) szerint a 2010 előtti időszakban megrendült az állampolgárok bizalma az államban, ami magával vonzotta, hogy csökkent a bizalom a civil közszolgálati intézményekkel szemben is. Ezt a problémát orvosolandóan a Magyar Program 12.0 fő célja a hatékony, nemzeti és stratégiai alapokon működő közigazgatás megteremtése. A programhoz kapcsolódóan a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 szerint a fentiek teljesüléséhez elengedhetetlen feltétel, hogy a civil közszolgálati dolgozók motiváltan végezzék a munkájukat. Ezzel egy időben a magyar közigazgatás-tudomány kutatói kiemelik, hogy a hazai munkaerőpiac jelenleg több szempontból is átalakulóban van, pl. Biba Sándor (2015) szerint a veterán generáció tagjai életkorukból fakadóan, már egyre kisebb számban jelennek meg a munkaerőpiacon, míg Z generáció tagjai fokozatosan új szereplőként lépnek be a munkaerőpiacra.

A fentiekkel összhangban az ENSZ bevezeti az Új Közszolgálati Elkötelezettség kifejezést (UNDP, 2017). A kifejezés arra utal, hogy a közszolgálati tisztviselők a szakmai elhivatottságától, belső motivációtól vezérelve eredményesebb munkát tudnak végezni. Az előbb idézett dokumentum felhívja a kutatók figyelmét arra, hogy a közszolgálati tisztviselők esetében a hagyományos értelemben vett belső és külső motivációs klaszterek elméleti megkülönböztetése szükséges, de nem elégséges abban a tekintetben, hogy megérthessük a közszolgálati munkát végzők motivációját. Emiatt a dokumentum harmadik tényezőként említi a PSM-t.

A PSM-t először az angolszász kultúrájú USA-ban kezdték leírni. Perry és Wise (1990) definiálták a fogalmát, és különítették el a PSM eltérő dimenzióit, majd Perry (1996) alkotta meg a PSM faktor struktúráját. Az elmélete azóta a közigazgatás-tudomány egyik legmeghatározóbb kutatási területévé nőtte ki magát (Bednarczuk, 2016). A nemzetközi közigazgatás tudomány számos különböző állam közzszolgálati rendszerét vizsgálta meg, mind a fejlett országokban, mind a fejlődő országokban. Annak ellenére, hogy a PSM elmélet 30 éves múltra tekint vissza, a mai napig nagyon erősen hat rá az amerikai kulturális eredet (Kim, 2009; Kim, és munkatársai, 2013).

A szakirodalomban csak elvétve található olyan tanulmány (pl. Prysmakova, Vandenebeele, 2019), mely visegrádi országok közzszolgálati intézményei esetében vizsgálja a PSM-t. A visegrádi régió a PSM kutatások szempontjából nagyrészt feltáratlan területnek számít, ami a magyar közigazgatásra is érvényes. A korábbi magyar közigazgatás-tudományi kutatók a motiváció vizsgálata során nem alkalmazták a PSM paradigmát. A szerzőtársaimmal Horváth Zsuzsannával és Szabó Szilviával publikált hazai közigazgatást PSM módszertannal vizsgáló kutatások, illetve a disszertációban bemutatott eredmények jól illeszkednek a hazai motivációs kutatások eredményeihez, azokat kiegészítik. Egyrésztől, ezek a PSM vizsgálatok hozzájárulnak a már meglévő hazai eredmények értelmezéséhez. Másrésztől, ezek a PSM vizsgálatok hozzájárulnak a nemzetközi PSM paradigma fejlődéséhez, illetve segítenek abban, hogy jobban megérthessük a visegrádi országok közzszolgálati szervezeteiben munkát vállaló tisztviselőknek a közösség szolgálata iránti motivációját.

### **3.1. A DISSZERTÁCIÓ EREDMÉNYEINEK AZ ÖSSZEGZÉSE**

A disszertációban összesen négy kutatásnak az eredményeit tartalmazza. Ezek közül az első egy elméleti szakirodalmat összefoglaló és analizáló tanulmány. A másik három kutatás empirikus módszertanra épül.

A disszertáció első fejezetében bemutatott szakirodalmi kutatás során törekedtem a magyar és a nemzetközi közigazgatás-tudomány releváns tanulmányainak az explorációjára. Ezzel kapcsolatban az egyik legnagyobb kihívást jelentette, a vizsgálati téma szakirodalmi összetettsége. A nemzetközi szakirodalomban az elmúlt harminc évben rengeteg PSM-el kapcsolatos tanulmány jelent meg, amelyek diverz módon fókuszáltak a kutatási témákra,

illetve egyes tanulmányok tudományos eredményei egymásnak ellentmondanak. Ezeket az ellentmondásokat részben történeti, részben kulturális, részben szociális tényezőkre lehet visszavezetni, azaz a szakirodalomban fellelhető ellentmondások mögött az egyes országok eltérő társadalmi, történeti fejlődése húzódik meg, pl. a konfucianizmus jelentős hatást gyakorol a kínai közszolgálati értékekre, ezen keresztül a kínai közszolgálatra és a PSM-re is (Lee, Kim, Park, Robertson, 2019; Liu, Tang, 2011).

A magyar társadalomra és ezzel együtt a hazai közigazgatás strukturális fejlődésére a mai napig hatással bír a korábbi kommunista rendszer öröksége (lásd Houston, 2014). Ezt a tényt mindenképpen figyelembe kell venni, mivel a disszertáció első fejezetében bemutatott cikkek túlnyomó többsége nyugati kultúrájú, régóta demokratikus államformával bíró országokban készültek. Érdeemes lenne azt megvizsgálni, hogy a rendszerváltás előtt szocialista elvek szerint működtetett közszolgálat öröksége befolyásolja-e, ha igen, hogyan a közszolgálati tisztviselők szociális, szervezeti és szakmai identitását, illetve ez hogyan hat a PSM-re.

Az első fejezet végén hét pont került azonosításra, melyek lehetséges kutatási irányokat vázolnak fel a magyar közigazgatás tudomány számára, egyben össze is kötik a korábbi nem PSM alapú motiváció tanulmányokat a nemzetközi PSM vizsgálatokkal (lásd 1.5.1 fejezet). A PSM paradigma és a korábbi nem PSM alapú hazai civil közszolgálati motiváció kutatások közötti legfontosabb elméleti kapcsolódási pontnak tekinthető a 3.0 technikák megjelenése, és elterjedése a közigazgatásban. Szakács Gábor (2014) szerint a 3.0 elméletek és módszerek a korábbiakhoz képest teljesen új emberképpel rendelkeznek és az ösztönzés során erőteljesen építenek a belső motivációra. A 3.0 elméletek már azt is hangsúlyozzák, hogy nem elég csak külső módszerekkel (pl. kompenzáció és javadalmazás) ösztönözi a munkavállalókat. Szerintem ez olyan elméleti alap, melyre itthon a hazai PSM kutatásokat fel lehet építeni. A magyar PSM kutatások elindítása azért is tekinthető fontosnak, mert a hazai közigazgatás-tudományban a 3.0 motivációs elméletek kis hangsúlyt fektetnek arra, ami PSM alapja: a közszolgálati tisztviselőket elsősorban a közösség szolgálata motiválja. Ugyan a 3.0 elméletek nagyrészt belső motivációra építenek, de nem veszik figyelembe, hogy a közszolgálati motiváció egy sajátos személyiség vonásként is értelmezhető, ami az idő múlásával és az egyéni tapasztalatok függvényében változik. A fentiek alapján a magyar közigazgatás-tudományon belül a 3.0 elméletek megfelelő elméleti kiindulópontot biztosítanak a PSM kutatások számára, de ezeket közszolgálat specifikussá kellene tovább fejleszteni. Ez a tudományos munka részben már el is kezdődött, szerzőtársaimmal közösen korábban már publikált PSM tanulmányainkban, de mindenképpen

szükséges lenne egy olyan elméleti keretrendszer megalkotása, mely támaszkodik a korábbi empirikus magyar PSM kutatások eredményeire, illetve figyelembe veszi a hazai társadalom sajátos kulturális és történeti fejlődését.

A hét pont közül az ötödik, hogy a nemzetközi kutatási trendeket követve, itthon is érdemes lenne a PSM koncepciót kitérítve a közszféra nem közszoigálatához tartozó intézményeit is bevonni a PSM kutatásokba, hiszen a szakirodalmi betekintés alapján ez egy olyan hazai kutatási terület, ami teljesen feltáratlan. Korábban egyetlen magyar tanulmány (beleértve a jelen disszertációt) sem vizsgálta a PSM koncepciót a közszoigálaton kívül.

A PSM szakirodalomban az egyik leginkább vizsgált kutatási téma a PSM individuális szintű fejlődése. A közszoigálat iránti individuális szintű elköteleződés a hazai közszoigálat-tudomány számára is nóvumnak tekinthető. Érdemes lenne nem csak szervezeti oldalról kutatni a PSM potenciális fejlesztésnek a lehetőségeit és a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását, hanem az egyéni élettörténet fejlődésén (pl. önkéntes munkavégzés) keresztül is. Ezeket a kutatási eredményeket fel lehet használni a mindennapi HR tevékenységek során, pl. a kiválasztásban és az ösztönzésben.

Az első fejezetben a releváns magyar szakirodalom feltárása mellett törekedtem a PSM kutatások történetének a bemutatására is. A korábban a magyar közszoigálat-tudományi szakirodalomban ilyen elméleti összefoglaló tanulmány nem készült. Ennek során ismertettem az 1990-es években megjelent első kutatásokat (pl. Perry, Wise, 1990; Perry, 1996), melyek döntő többségében a PSM definíciójával, faktorainak és dimenzióinak a megalkotásával foglalkoztak, valamint felhívták a tudományos közélet figyelmét a civil közszoigálati dolgozók speciális motivációjára. Ezt követően bemutatásra kerültek a 2000-es évek legmeghatározóbb PSM tanulmányai, melyek a PSM definícióját és faktorjait tovább pontosították (pl. Vandenberg, 2007), illetve számos új változó hatását (pl. munkahelyi stabilitás) vizsgálták a PSM-re, valamint elindultak azok a komparatív vizsgálatok, melyek a közszoigálati tisztviselők motivációját hasonlították össze a versenyszférában munkát vállalókéval (pl. Houston, 2000). A 2010-es években megjelentek az első összefoglaló PSM tanulmányok, melyek a PSM addig eltelt 20 éves múltjával foglalkoztak, illetve felhívták figyelmet arra, hogy az elméletet az addig megjelent empirikus adatok függvényében, hogyan lenne érdemes módosítani, pl. Perry, Hondeghem és Wise (2010). A 2010-es évektől a PSM szakirodalom egyre több egyéni (pl. családi szocializáció) és szervezeti változó (pl. transzformációs vezetés) hatását kezdte el kutatni a PSM-re. Az egyre több változót tartalmazó kutatások módszertani szempontból is bonyolultabbá váltak. A kvantitatív PSM kutatások között egyre jobban kezdett elterjedni a strukturális egyenlet modellezésre alapuló

vizsgálati módszertan pl. PLS, ami komplexebb konklúziók levonását biztosította a kutatók számára, illetve teret engedett az interakciós hatások vizsgálatának. Ennek következtében egyre több szervezeten belüli változó került összefüggésbe a PSM-el, ami komplex kihívás elé állította a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás vezetőit, illetve a közszolgálati szervezet fejlesztéssel foglalkozó szakembereket. A 2010-es évektől kezdődően egyre több PSM kutatás kezdte alkalmazni a kvantitatív, pl. Jacobson (2011) és kevert módszertant is, pl. Barsoum (2016). A fentebb említett módszertani fejlődés hatására a disszertációban az empirikus kutatások során kevert módszertant használtam, azaz kvalitatív és kvantitatív technikákat is alkalmaztam. A módszertan fejlődése okozta azt, hogy a 2010-es évektől kezdően rendelkezésre álltak azok az eszközök, melyekkel a PSM direkt és indirekt negatív hatásait is meg lehetett vizsgálni. A nemzetközi szakirodalomban számos tanulmány vizsgálta a PSM individuális és szervezeti szintű negatív hatásait pl. Loon, Vandenabeele és Leisink (2015). A negatív hatások közül az egyik legjelentősebb, hogy a PSM többletmunkára ösztönzi a közszolgálati tisztviselőt, ami bizonyos esetekben megnöveli a kiégés valószínűségét (Loon, Vandenabeele, Leisink, 2015), illetve egyes PSM faktorok hozzájárulnak a felmondás valószínűségének a növekedéséhez (Giauque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget, 2012). A magyar közigazgatás-tudomány számára ez érdekes hipotézis lehet, meg kellene kutatni, vajon magyar közigazgatási mintán is kimutatható-e ilyen hatás, ha igen, mely PSM faktorok okozzák, illetve ezt a negatív hatást hogyan lehetne csökkenteni. Érdemes lenne ezeket az eredményeket HR folyamatok fejlesztése során felhasználni.

### **3.1.1. AZ EMPIRIKUS KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA**

A disszertációban három empirikus kutatás eredménye került bemutatásra. A három empirikus kutatás közül kettőnek az volt a célja, hogy statisztikai módszerekkel ellenőrizsem különböző PSM modellek érvényességét magyar közszolgálati mintán, illetve ezeket a modelleket tovább fejlesztve adaptáljam a hazai közszolgálatra vonatkozóan. Az interjú kutatás célja az volt, hogy az első modellező kutatás során nyert adatokat és levont konklúziókat kvalitatív módszerekkel megerősítsem. Ebből következően az interjú kutatás során a PSM-el kapcsolatban az alábbi vizsgálati kérdést fogalmaztam meg: milyen módszereket használnak a közigazgatásban a beosztotti állomány motiválása, ösztönzése

céljából, ezek hogyan kapcsolódhatnak a PSM elmélethez. A 2.1. fejezetben bemutatott PSM modell elemei (pl. munkahelyi biztonság, szervezeti elköteleződés, munkahelyi elégedettség, észlelet társadalmi hatás) jelen vannak-e a hazai civil közszolgálatban, és mennyire lehet ezekkel eredményesen motiválni a közszolgálati tisztviselőket.

A három empirikus kutatás közül kettő tekinthető kvantitatív és egy kvalitatív vizsgálatnak. A kvantitatív kutatások korábbi kutatások adatbázisain végrehajtott másodelemzések, melynek során modellező eljárásokat használtam. Az első empirikus kutatás során PLS-SEM módszert alkalmazva a korábbi Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) modellt fejlesztettem tovább oly módon, hogy a modellből kihagytam az elhivatottság változót és bevontam a munkahelyi biztonságot. Ennek eredményeként a modell illeszkedése az empirikus adatokra jelentősen javult. Az előzetesen megfogalmazott hipotézisek közül a H(1)-t igazoltam, hiszen az általam megalkotott modellbe eredményesen beilleszthető a munkahelyi biztonság, mint új változó. Egyúttal a H(2)-t is igazoltam, mivel az elhivatottság változó elhagyásával is létre lehetett hozni a magyar közszolgálatra adaptált PSM modellt. A H(3) és a H(4) hipotéziseket is igazoltam, mivel mind az indirekt specifikus, mind a direkt hatások között különbségek találhatók a hivatásrendek szerinti bontásban.

A megalkotott négy modell közül a legösszetettebbnek az aggregált modell bizonyult. Az államigazgatásban dolgozók modellje hasonlított leginkább az aggregált modellre, ez arra utal, hogy egy kivételével a változók között ugyanazok az utak voltak szignifikánsak mindkét modell esetében. Ennek hátterében az húzódik meg, hogy a PSM elméletet eredetileg a civil közszolgálatban dolgozók motivációjának a mérésére alkották meg és a koncepciót csak később kezdték kitágítani és vizsgálni az érvényességét a közszolgálat többi hivatásrendjében. Annak ellenére, hogy a vizsgálati minta heterogénnek tekinthető, hiszen három különböző hivatásrendben dolgozó személyek is részt vettek a kutatásban, a PLS-MGA módszer alapján szignifikáns különbség csak az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban dolgozók között két-két változó interakciója esetében található, melyek: a motiváció hatása a szervezeti elköteleződésre, illetve az észlelt társadalmi hatás hatása a szervezeti elköteleződésre. A három kutatásba bevont hivatásrend esetében csak egy esetben sikerült kimutatni csoport specifikus hatást, azaz a minta heterogenitása ellenére a PSM modellbe bevont változók hatásában nincsenek lényeges különbségek a különböző hivatásrendek között.

A hatásmagyságokat tekintve látható, hogy a munkahelyi biztonság a munkahelyi elégedettségre 67%-os mediációs hatással bír, azaz a közszolgálaton belül a munkahelyi elégedettségnek egyik fő elme a munkahelyi biztonság. Azaz a munkahelyi elégedettség



növelése céljából legeredményesebb, ha a közszolgálati emberi erőforrás gazdálkodás vezetői az észlelt munkahelyi stabilitást erősítik. Ez különösen igaz az államigazgatásban dolgozók esetében, ahol mediációs hatás 77%-t éri el. A rendvédelemben dolgozók esetében ez a 51%-t jelent. A fenitek alapján a kutatásba bevont három hivatásrend esetében a munkahelyi elégedettséget leginkább a munkahelyi biztonságon keresztül lehet eredményesen növelni. A rendészeti dolgozók esetében a munkahelyi elégedettség az észlelt társadalmi hatásra teljes mediációval bír, azaz a rendőrök esetében az elvégzett munka észlelt társadalmi hatása attól függ, hogy a rendvédelem területén dolgozó, mennyire elégedett a munkahelyével. Ebből következik, hogy a rendészeti hivatásrend esetében a munkahelyi elégedettség változása szorosan összefügg az észlelt társadalmi hatással, vagyis: ha a rendvédelemben dolgozóknak nő a munkahelyi elégedettségük, akkor jobban látják hogyan hat a munkájuk a társadalomra. A közszolgálat valamennyi hivatásrendje esetében nagyon fontos, hogy a közszolgálati tisztviselők, hogyan látják a saját munkájuk társadalomra gyakorolt hatást. A magyar közigazgatás-tudomány szempontjából különösen fontos, azoknak a direkt és látens változóknak a feltárása, melyek a közszolgálati dolgozók saját munkájuk társadalomra gyakorolt hatását befolyásolják, hiszen az észlelt társadalmi hatás jelentősen tudja redukálni, vagy növelni a közszolgálati tisztviselők motivációját. Ezt támasztja alá, hogy az aggregált modellben az észlelt társadalmi hatás ( $r=0,621$ ) korrelál a munkahelyi elégedettséggel. Az aggregált modell esetében egyetlen egy negatív korreláció található a munkahelyi biztonság és az észlelt társadalmi hatás között. A korreláció nagyon gyenge, de szignifikáns. A korreláció gyengesége miatt az eredményt kellő óvatossággal szabad csak értelmezni. A kettő közötti kapcsolat utalhat a PSM egyik, korábban magyar mintán még nem vizsgált negatív hatására. A jövőben ezt az összefüggést a magyar közigazgatás-tudomány kutatóinak mindenképpen részletesen meg kellene vizsgálniuk.

Az interjúkutatás során a területi és a központi közigazgatásban dolgozó vezetők vettek részt. A vizsgálat során három hipotézis fogalmazódott meg. Ezek közül a H(1) hipotézist csak részben sikerült igazolni, mivel a kiválasztási eljárások során a vezetők feltesznek motivációval kapcsolatos kérdéseket, illetve megvizsgálják: a dolgozót mi motiválja arra, hogy a közigazgatásban dolgozzon, de nem vizsgálják, meg hogy a négy PSM faktor (Perry, 1996) közül mindegyik jellemző-e az állást megpályázó jelöltre. A legtöbb esetben csak a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődést kutatják, ehhez kapcsolódóan vizsgálják a közügyeket és a társadalmi folyamatokat érintő általános tájékozottságot. A H(2) hipotézist nem sikerült igazolni. A megkérdezett vezetők szerint, mindegyik közigazgatási szervezet missziójában megjelenik a társadalom szolgálata, de a mindennapi kommunikáció

szintjén ez nem jelentkezik, illetve a vezetők nem hívják fel erre a dolgozók figyelmét. A H(3) hipotézist részben sikerül igazolni. Ennek az oka, hogy a közigazgatásban vezetőtől függően egyes szerveknél a HR tevékenység részeként megjelennek az előző fejezetben bemutatott modell elemei, (pl. munkahelyi elégedettség, szervezeti elköteleződés mérése) és ezeket alkalmazzák az állomány ösztönzése céljából, de ez nem általános közigazgatásban.

A kutatás során készített vezetői interjúk alapján közigazgatás munkaerő piaci versenyképességét leginkább a versenyszektortól lemaradó bérek rontják. Ezt a munkaerő piaci hátrányt a közigazgatás ethoszával és az ehhez szorosan kapcsolódó társadalmi státusszal csak részben sikerül kompenzálni. Az interjúban résztvevő vezetők szerint közigazgatásnak nincsen olyan ethosza, mely számára munkaerő piaci előnyt biztosítana. Ennek az oka: a nem nyugati kultúrájú országok a közigazgatása nem eléggé modernizált, illetve ezekben az államokban a közigazgatás ethosza történelmi okokból nem annyira jelentős, mint a nyugati országokban (Van der Wal, 2015).

Az interjúk alapján a magyar közigazgatásban a munkahelyi biztonság csökkent, főként a 2018-as létszámcsökkenés következtében, de még mindig erőteljesebb, mint a versenyszektorban, ami egyben a közigazgatás egyik legnagyobb munkaerőpiaci előnye. Ennek az előnynek a megtartása kritikus tényező a munkaerőpiaci versenyszempontjából, hiszen a munkahelyi biztonság jelentősen hat a dolgozók közszolgálati motivációjára, illetve egyik fő oka annak, hogy a munkavállalók a közszolgálatot választják (Bullock, Hansen, Houston, 2018).

A harmadik empirikus kutatás során Perry (1996) által megalkotott PSM faktorstruktúrát teszteltem magyar civil közszolgálati mintán. A kutatás során az alábbi hipotézist fogalmaztam meg: H(1) szerint Perry (1996) által leírt négy faktoros PSM koncepció magyar mintán is igazolható, azaz a magyar közszolgálati tisztviselők közszolgálati motivációját vissza lehet vezetni a közpolitikai döntés hozatal iránti érdeklődés, a közérdek iránti elköteleződés, az együttérzés és az önfeláldozás faktorokra. Az eredmények nem támasztják alá a H(1) hipotézist, azaz Perry (1996) által leírt négy faktoros PSM koncepció magyar mintán nem tekinthető igazoltnak. A faktor elemzés eredményként a magyar közszolgálat esetében inkább egy három faktoros modell lenne a megfelelő, így az eredeti Perry (1996) modellből el kellene hagyni az önfeláldozás faktort, mivel ennek a belső konzisztenciája igen alacsony, illetve az ehhez tartozó állítások is nagyon alacsony faktor súllyal telítődnek. Ez az eredmény arra utal, hogy a magyar közszolgálatban a tisztviselők motiválása szempontjából a munkáért elvégzett kézzel fogható ellenszolgáltatás nem megfelelő motivátor. A magyar közszolgálati dolgozók PSM faktorai a közérdek iránti

elköteleződés, a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés, az együttérzés. Ennek az okai a PSM elmélet angolszász meghatározottsága, illetve a magyar társadalom sajátos kulturális és történeti fejlődése. A fentiek alapján a hazai közszolgálati dolgozók PSM motivációja a következőkre épül:

1. A közérdek és a közjó szolgálata iránti elköteleződés, vagyis a közszolgálati dolgozó, mennyire tartja fontosnak a munkájával a közösséget és annak fejlődését szolgálni.
2. A közösséget érintő politikai döntések meghozatala iránti érdeklődés arra utal, hogy a közszolgálati dolgozó érzékeli e annak a lehetőséget, hogy résztvehessen a közösséget érintő döntések meghozatalában.
3. Együttérzés, vagyis a közszolgálati dolgozó, érzelmileg mennyire kötelezőik el mások szolgálata iránt, mennyire jellemző rá az altruisztikus viselkedés.

### **3.2. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK JÖVŐBELI FELHASZNÁLHATÓSÁGA**

A disszertációban bemutatott elméleti és empirikus eredményeket a jövőben érdemes lenne további tudományos kutatások céljából felhasználni, illetve a közszolgálat emberi erőforrás gazdálkodásába beépíteni. A disszertációban bemutatott PSM modelleket a civil közszolgálati intézményeknek érdemes lenne adaptálniuk, illetve kísérleti jelleggel gyakorlatban kipróbálniuk. Ennek során érdemes lenne megvizsgálni, hogy a civil közszolgálatban dolgozó munkavállalóknak hogyan változik meg a motivációja, a munkahelyi elégedettsége és elköteleződése az adott közigazgatási intézmény iránt. Ezek mellett hasznos lenne a közszolgálati integrált emberi erőforrás gazdálkodás alábbi tevékenységeiben is felhasználni a disszertációban bemutatott eredményeket, hiszen ezzel motiváció mellett a közszolgálati dolgozók lojalitása is növelhető:

1. Ösztönzés menedzsment: ennek során érdemes lenne a külső motivátorok használta mellett, nagyobb hangsúlyt helyezni a közszolgálati dolgozók sajátos motivációs igényeire, pl. a közérdek iránti elköteleződés.
2. Toborzás és kiválasztás: már a kiválasztási eljárás legelején érdemes lenne a jelentkezők PSM szintjét megvizsgálni. Erre jó lehetőséget biztosíthat a kiválasztási eljárások során az AC (assessment center; értékelő központ) módszer

alkalmazása. Szintén érdemes lenne megvizsgálni, hogy a jelentkező korábban végzett-e önkéntesen közösséget szolgáló munkát, mivel ezzel tartósan megemelhető a közszolgálati dolgozó PSM szintje (Ward, 2014).

3. Képzés: érdemes lenne a dolgozók figyelmét rendszeresen felhívni arra, hogy a munkavégzésük a társadalom fejlődését szolgálja, illetve ennek a munkavégzésnek, milyen társadalmat formáló hatásai vannak. Érdemes lenne, olyan téring programokat kidolgozni, melyek segítenek a PSM magas szintjének a megőrzésében.
4. Érdemes lenne a közszolgálati szervek missziójában megfogalmazott társadalmi szolgálatra felhívni a közszolgálati tisztviselők figyelmét, illetve azt a mindennapi kommunikáció részévé tenni.

A disszertációban bemutatott eredmények gyakorlati felhasználhatósága mellett a jövőbeli közigazgatás-tudományi kutatások számára is ösztönzőleg hathat, valamint az eredmények elméleti konzekvenciákkal is bírnak. Ezek:

1. A korábbi magyar PSM kutatásainkkal szemben, pl. Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) egyik fő kritika volt, hogy a modell illeszkedést vizsgáló SRMR mutató nem megfelelő. A modell megváltoztatásával ezt sikerült kijavítani. Ez egyben felveti azt a kérdés is, hogy a magyar közszolgálat esetében az elhivatottság (Calling), mint a PSM modell egyik változója mennyire tekinthető érvényesnek. Érdemes lenne egy olyan kutatást elvégezni, mely önmagában vizsgálja az elhivatottságot és annak hatását a magyar civil közszolgálatban.
2. A második modellező kutatással a PSM faktor szerkezetét vizsgáltam. Ennek a vizsgálatnak a legfőbb következtetése, hogy az eredetileg megalkotott négy faktoros koncepció (Perry, 1996) a magyar civil közszolgálat esetében nem tartható, inkább egy három faktoros szerkezet rajzolódik ki. Úgy vélem e-mögött a magyar társadalom sajátos kulturális és történelmi fejlődése áll, elsősorban a poszt kommunista örökség. A jövőbeni érdemes lenne a korábbi kommunista befolyás alatt álló országok közszolgálati rendszereit a PSM szempontjából összehasonlítani és megvizsgálni, hogy ezekben az országokban a PSM faktor szerkezete, miben tér el a nyugati országokban megfigyelhető faktor struktúrához képest. Ezek mellett a korábbi kommunista országokban megfigyelhető PSM faktor struktúrákat érdemes lenne egymással is összehasonlítani, illetve a korábbi szovjet utódállamokat is bevonni a vizsgálatokba. Hasonló nemzetközi vizsgálatra a szakirodalomban

találunk példát: Houston (2014) a PSM-el kapcsolatban a munka lókusztát és fókuszát vizsgálta posztkommunista országokban.

3. A jövőben a hazai közigazgatás tudomány kutatóinak érdemes lenne egy, a magyar közszoigálat mindegyik hivatásrendjére külön-külön adaptált PSM kérdőívet létrehozniuk, amit tudományos vizsgálatok során és a kiválasztás során is fel lehetne használni a jelöltek tesztelése céljából.
4. Az interjúk kutatásban kizárólag a közigazgatásban dolgozó vezetők vettek részt. Érdemes lenne a kutatást heterogénebb vizsgálati mintán megismételni, vagyis a vizsgálatba bevonni közszoigálat más hivatásrendjeiben (pl. honvédelem) dolgozó szakembereket, illetve olyan közszoigálati tisztviselőket is, akik nem vezetői munkakörben dolgoznak. Érdemes lenne a válaszokat hivatásrendek szerint összehasonlítani és megvizsgálni, hogy a rendvédelemben és a honvédelemben a PSM látenszen megjelenik-e, ha igen akkor hogyan, illetve a különböző hivatásrendekben hogyan működik az ösztönzés menedzsment. További összehasonlítás lehetőséget biztosít annak a vizsgálat, hogyan ítélik meg a beosztotti munkakörben és a vezetői munkakörökben dolgozók a közszoigálati motivációt.
5. A kutatás során egy negatív korreláció találtam a munkahelyi biztonság és az észlelt társadalmi hatás között, bár az együtt-járás nagyon gyenge, de szignifikáns. Ez az összefüggés a PSM potenciális negatív hatására utalhat. A jövőben érdemes lenne ezt az együtt-járást ismételten tesztelni és megkutatni, ennek a kiváltó okait. Vajon ez az eredmény a PSM sötét oldalára egy újabb bizonyíték? Ha ez a PSM-nek egy újabb negatív hatása, akkor ez csak magyar közszoigálati mintán mutatható ki, azaz országot és nemzeti kultúra specifikus, vagy ez az összefüggés más Közép- keleteurópai országokban is kimutatható.

*Pro publico bono!*

# BIOGRÁFIA

## FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

- AIN, Rahat Ul – JADOON, Nasira, JADOON Zafar Iqbal – PAUL, Zahara: Public Service Motivation and the Big Five Personality Traits: The Case of Provincial Services of Pakistan. In. *Journal of Research (Humanities)*, 2015. 51. évf. – p. 91-114.
- ANDERFUHREN-BIGET, Simon – VARONE, Frederic – GIAUQUE, David: Policy Environment and Public Service Motivation. In. *Public Administration*, 2014. 92. évf. 4. sz. – p. 807–825.
- ANDERSEN, Lotte Bogh – BJORNHOLT, Bente – BRO Louise Ladegaard – HOLM-PETERSEN, Christina: Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. In. *International Review of Administrative Sciences*, 2018. 84. évf. 4.sz. – p. 675–691.
- ASSEBURG, Julia: *Work-family conflict in the public sector: The impact of public service motivation and job crafting*. – Kiel, Hamburg: ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, 2018.
- ASSEBURG, Julia – HOMBERG, Fabian: Public Service Motivation or Sector Rewards? Two Studies on the Determinants of Sector Attraction. In. *Review of Public Personnel Administration*, 2018. /online/ letöltve: 2019 08. 01. [HTTPS://DOI.ORG/10.1177/0734371X18778334](https://doi.org/10.1177/0734371X18778334)
- BAKKER, Arnold B.: A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation. In. *Public Administration Review*, 2015. 75. évf. 5. sz. – p. 723–732.
- BÁLINT Brigitta: A „Z” Generáció Karriertervezése A PTE KTK-n. In. *Taylor*, 2016. 8. évf. 4.sz. – p. 65-76.
- BALLART, Xavier – RICO, Guillem: Public or nonprofit? Career preferences and dimensions of public service motivation. In. *Public Administration*, 2018. 96. évf. 2. sz. P. – 404-420.
- BARSOUM, Ghada: The Public Sector as the Employer of Choice among Youth in Egypt: The Relevance of Public Service Motivation Theory. In. *International Journal of Public Administration*, 2016. 39. évf. 3. sz. – p. 205-215.

- BEDNARCZUK, Michael: Identity and Vote Overreporting by Bureaucrats: Implications for Public Service Motivation. In. *American Review of Public Administration*, 2016. 48. évf. 2. sz. – p. 148–158.
- BELLE, Nicola: Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. In. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2013. 24. évf. 1. sz. – p. 109-136.
- BIBA Sándor: *Generációmenedzsment*. In: SZAKÁCS Gábor – SZABÓ Szilvia (szerk.) *Közszolgálati Hr-Menedzsment*. – Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar. 2015. – p. 111-115.
- BOKOR Attila: Létezik-e itthon Y generáció? In. *Vezetéstudomány*, 2007. 38. évf. 2. sz. – p. 2-21.
- BODA Boglárka: *A teljesítmény és a motiváció kapcsolata, a vezető szerepe és felelőssége ezen folyamatok során*. In. KERESZTES Gábor (szerk.): *Tavaszi Szél*. - Budapest. Doktoranduszok Országos Szövetsége, 2016. – p. 15-25.
- BOTTOMLEY, Paul Andrew – MOSTAFA, Ahmed – GOULD-WILLIAMS, Julian Seymour – LEÓN-CAZARES, Filadelfo: The impact of transformational leadership on organisational citizenship behaviours: the contingent role of public service motivation. In. *British Journal of Management*, 2016. 27. évf. 2. sz. – p. 390-405.
- BOYD, Neil – NOWELL, Branda – YANG, Zheng – HANO, Mary Clare: Sense of Community, Sense of Community Responsibility, and Public Service Motivation as Predictors of Employee Well-Being and Engagement in Public Service Organizations. In. *American Review of Public Administration*, 2018. 48. évf. 5. sz. – p. 428–443.
- BOZEMAN, Barry – SU, Xuhong: Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. In. *Public Administration Review*, 2014. 75. évf. 5. sz. – p. 700-710.
- BREAUGH, Jessica – RITZ, Adrian, – ALFES, Kerstin: Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. In. *Public Management Review*, 2017. 20. évf. 10. sz. – p. 1423–1443.
- BREITSOHL, Heiko – RUHLE, Sascha: Millennials’ Public Service Motivation and Sector Choice – A Panel Study of Job Entrants in Germany. In. *Public Administration Quarterly*. 2016. 40. évf. 3. sz – p. 458-489.
- BREWER, Gene – SELDEN, Sally Coleman: Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. In. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1998. 8. évf. 3. sz. – p. 413-439.

- BREWER, Gene – SELDEN, Sally Coleman – FACER Rex: Individual Conceptions of Public Service Motivation. In. *Public Administration Review*, 2000. 60. évf. 3. sz. – p. 254-264.
- BRIGHT, Leonard: Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? In. *Review of Public Personnel Administration*, 2007. 27. évf. 4. sz. – p. 361-379.
- BRIGHT, Leonard: Is Public Service Motivation a Better Explanation of Nonprofit Career Preferences Than Government Career Preferences? In. *Public Personnel Management*, 2016. 45. évf. 4. sz. P. 405–424.
- BROEKEMA, Wout – PORTH, Jan – STEEN, Trui -TORENVLIED, René: Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. In. *Safety Science*, 2019. 113. évf. – p. 200-209.
- BUKOVICS István: *A fenntartható közigazgatás*. In KNOLL Imre – LAKATOS Péter (szerk.): *Közszolgálat és fenntarthatóság*. – Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. – p. 83-96.
- BULLOCK, Justin Bennett – STRITCH, Justin M. – RAINEY, Hal G.: International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. In. *Public Administration Review*, 2015. 75. évf. 3. sz. – p. 479–489.
- BULLOCK, Justin Bennett – HANSEN Jesper Rosenberg – HOUSTON David: Sector differences in employee's perceived importance of income and job security: Can these be found across the contexts of countries, cultures and occupations? In. *International Public Management Journal*, 2018. 21. évf. 2. sz. – p. 243-271.
- CAILLIER, James Gerard: Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes: Is This Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation? In. *American Review of Public Administration*, 2013. 45. évf. 4. sz. – p. 458-475.
- CAILLIER, James Gerard: Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. In. *Public Personnel Management*, 2014. 43. évf. 2. sz. – p. 218–239.
- CAILLIER, James Gerard: Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? In. *Public Management Review*, 2016. 18. évf. 2. sz. – p. 300-318.



- CAMILLERI, Emanuel: Antecedents affecting public service motivation. In. *Personnel Review*, 2007. évf. 36. sz. 3. – p. 356-377.
- CAMPBELL, Jesse W. – IM, Tobin: PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role? In. *Review of Public Personnel Administration*, 2016. 36. évf. 4. sz. – p. 323-346.
- CARPENTER, Jacqueline – DOVERSPIKE, Dennis – MIGUEL Rosanna F.: Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. In. *Journal of Vocational Behavior*, 2012. 80. évf. 2. sz. – p. 509–523.
- CHARBONNEAU, Étienne – VAN RYZIN, Gregg G.: Exploring the Deep Antecedent of Public Service Motivation. *International Journal of Public Administration*, 2016. 40. évf. 5. sz. P. 401-407.
- CHEN, Chung-An – CHEN, Don-Yun – XU, Chengwei: Applying Self-Determination Theory to Understand Public Employee’s Motivation for a Public Service Career: An East Asian Case (Taiwan). In. *Public Performance & Management Review*, 2018. 41. évf. 2. sz. – p. 365–389.
- CHEN, Chung-An – HSIEH, Chih-Wei: Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation. In. *International Review of Administrative Sciences*, 2015. 81. évf. 4. sz. – p. 812–832.
- CHEN, Chung-An – HSIEH, Chih-Wei: Does Pursuing External Incentives Compromise Public Service Motivation? Comparing the effects of job security and high pay. In. *Public Management Review*, 2015. 17. évf. 8. sz. – p. 1190-1213.
- CHRISTENSEN, Robert K. – PAARLBERG, Laurie – PERRY, James L.: Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. In. *Public Administration Review*, 2017. 77. évf. 4. sz. – p. 529–542.
- CHRISTENSEN, Robert K. – WRIGHT, Bradley E.: The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. In. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2011. 21. évf. 4. sz. – p. 723–743.
- CSUTORÁS Ákos Gábor: Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. In. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közzolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2016. 1. sz. – p. 92-107.

- CSUTORÁS Ákos Gábor: A közigazgatási szervek kihívásai az Y generációs munkaerő kezelésében. In. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 2018. 1. sz. – p. 16-24.
- CZEGLÉDI Edit – URBÁN Róbert – CSIZMADIA Péter: A testkép mérése: a testi attitűdök tesztjének (body attitude test) pszichometriai vizsgálata. In. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2010. In. 65. évf. 3. sz. – p. 431–461.
- Dehart-DAVIS, Leisha – MARLOWE, Justin – PANDEY, Sanjay K.: Gender Dimensions of Public Service Motivation. In. *Public Administration Review*, 2006. 66. évf. 6. sz. – p. 873-887.
- DIK, Bryan J. – DUFFY, Ryan D.: Calling and Vocation at Work Definitions and Prospects for Research and Practice. In. *The Counseling Psychologist*, 2009. 37. évf. 3. sz. – p. 424-450.
- EINOLF, Christopher: Millennials and Public Service Motivation: Findings from a Survey of Master's Degree Students. In. *Public Administration Quarterly*, 2016. 40. évf. 3. sz. – p. 429-457.
- ERTAS, Nevbahar: Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. In. *Public Personnel Management*, 2015. 44. évf. 3. sz. – p. 401–423.
- ERTAS, Nevbahar: Millennials and volunteering: sector differences and implications for public service motivation theory. In. *Public Administration Quarterly*, 2016. 40. évf. 3. sz. – p. 517-558.
- ESSER, Ingrid – OLSEN, Karen: Perceived Job Quality: Autonomy and Job Security within a Multi-Level Framework. In. *European Sociological Review*, 2012. 28. évf. 4. sz. – p. 443–454.
- ESTEVE, Marc – WITTELOOSTUIJN, Arjen, – BOYNE, George: The Effects of Public Service Motivation on Collaborative Behaviour: Evidence from Three Experimental Games. In. *International Public Management Journal*, 2015. 18. évf. 2. sz. – p. 171-189.
- EVANS, Crystal – EVANS, Gregory R.: Adverse Childhood Experiences as a Determinant of Public Service Motivation. In. *Public Personnel Management*, 2019. 48. évf. 2. sz. – p. 123-146.
- FAZEKAS Károly: Nem-kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon. In. *Magyar Tudomány*, 2018. 179. évf. 1. sz. – p. 24–36.
- FÜSTÖS László: *A sokváltozós adatelemzés módszerei*. – Budapest. MTA Szociológiai Kutatóintézete Társadalomtudományi Elemzések Akadémiai Műhelye (TEAM), 2009.

- GAJDUSCHEK György: Egyéni teljesítményértékelés a magyar közigazgatásban egy funkcionális elemzés. In. *Vezetéstudomány*, 2008. 39. évf. 1. sz. – p. 14-26.
- GELLÉN Márton: A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében. In. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közzolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2013. 4. sz. – p. 36-47.
- GEORGELLIS, Yannis – IOSSA, Elisabetta – TABVUMA, Vurain: Crowding out intrinsic motivation in the public sector. In. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2011. 21. évf. 3. sz. – p. 473-493.
- GIAUQUE, David – RITZ, Adrian – VARONE, Frédéric – ANDERFUHREN-BIGET, Simon: Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. In. *Public Administration*, 2012. 90. évf. 1. sz. – p. 175–193.
- GIAUQUE, David – ANDERFUHREN-BIGET, Simon – VARONE Frédéric: Stress Perception in Public Organisations: Expanding the Job Demands–Job Resources Model by Including Public Service Motivation. In. *Review of Public Personnel Administration*, 2013. 33. évf. 1. sz. – p. 58-83.
- GIAUQUE, David – ANDERFUHREN-BIGET, Simon – VARONE Frédéric: HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. In. *Public Personnel Management*, 2013. 42. évf. 2. sz. – p. 123-150.
- GROSS, Hellen P. – THALER Julia – WINTER Vera: Integrating Public Service Motivation in the Job-Demands-Resources Model: An Empirical Analysis to Explain Employees' Performance, Absenteeism, and Presenteeism. In. *International Public Management Journal*, 2019. 22. évf. 1. sz. – p. 176-206.
- GYÖRFYNÉ KUKODA Andrea: Miért éppen a közigazgatás? In. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közzolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2013. 2. sz. – p. 65-73.
- HAIDER, Sajjad – BAO, Guoxian – LARSEN, Gary L. – DRAZ, Muhammad Umar: Harnessing Sustainable Motivation: A Grounded Theory Exploration of Public Service Motivation in Local Governments of the State of Oregon, United States. In. *Sustainability*, 2019. 11. évf. 11. sz. – p. 1-30.
- HAJNAL György: Az egyéni teljesítményértékelési rendszer működésének tapasztalatai a magyar közigazgatásban. In. *Vezetéstudomány*, 2007. 38. évf. 7-8. sz. – p. 39-50.
- HAJNAL György – KÁDÁR Krisztián – KOVÁCS Éva: *Public administration characteristics and performance in EU28: Hungary*. In.- THUIS Nick –

- HAMMERSCHMID Gerhard (szerk.): *The Public Administration in the EU 28.* – Brussels: European Commission, 2018. – p. 426-459.
- HAZAFI Zoltán: Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. In. *Hadtudomány*, 2015. 25. évf. E. Különszám. – p. 12-20.
- HAZAFI Zoltán: A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában. In. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2017. 2. sz. – p. 48-83.
- HAZAFI Zoltán – SZAKÁCS Gábor: *8. Humán erőforrás és közszolgálati menedzsment.* In. *Közigazgatási Szakvizsga.* – Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 2016. – p. 99-152.
- HEGEDŰS Szilvia: Proszociális viselkedés fejlődése és fejlesztése kisgyermekkorban. In. *Magyar Pedagógia*, 2016. 116. évf. 2. sz. – p. 197–218.
- HENSTRA, Daniel – mcgowan, Rosemary A.: Millennials and Public Service: An Exploratory Analysis of Graduate Student Career Motivations and Expectations. In. *Public Administration Quarterly*, 2016. 40. évf. 3. sz. – p. 490-516.
- HIDAYATI, Nur – SUNARYO, Hadi: The Effect of Public Service Motivation on Job Performance through Satisfaction and Commitment. In. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 2019. 7. évf. 1. sz. – p. 1-16.
- HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Public Service Motivation (PSM) and Job Satisfaction in Case of Hungarian Local Public Service. In. *AARMS*, 2018. 17. évf. 1. sz. – p. 23-30.
- HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: A közszolgálat szociális reprezentációjának tesztelése. In. *Államtudományi Műhelytanulmányok*, 2017. 7. sz. – p. 1-19.
- HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar közszolgálatban. In. *Hadtudományi Szemle*, 2016. 9. évf. 2. sz. – p. 163-174.
- HOLT, Stephen B.: For Those Who Care: The Effect of Public Service Motivation on Sector Selection. In. *Public Administration Review*, 2018. 78. évf. 3. sz. – p. 457–471.
- HOMBERG, Fabian – VOGEL, Rick – WEIHERL, Julia: Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behavior at police services. In. *Public Administration*, 2019. 97. évf. 1. sz. – p. 28-47.
- HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Testing the Public Service Motivation and Calling in Hungary. In. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, 2018. 7. évf. 2. sz. – p. 47-58.

- HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Közszolgálati motivációs modellek tesztelése útelemzéssel. In. *Statisztikai Szemle*, 2019/a. 97. évf. 3. sz. – p. 269-287.
- HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: The Revision of Hungarian Public Service Motivation (PSM) Model. In. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2019/b. 2. évf. 1. sz. – p. 17-28.
- HOUSTON, David J.: Public Service Motivation: A Multivariate Test. In. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2000. 10. évf. 4. sz. – p. 713-727.
- HOUSTON, David J.: Public service motivation in the post-communist state. In. *Public Administration*, 2014. 92. évf. 4. sz. – p. 843–860.
- HSIEH, Chih-Wei: No One Can Serve Two Masters: Revisiting the Interaction Effect of Love of Money and Public Service Motivation on Job Satisfaction. In. *Public Performance & Management Review*, 2018. 41. évf. 4. sz. – p. 745–767.
- HSIEH, Chih-Wei – YANG, Kaifeng – FU, Kai-Jo (2012): Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation. In. *Public Administration Review*, 2012. 72. évf. 2. sz. P. 241–251.
- HUR, Hyunkang – PERRY, James L.: Evidence-Based Change in Public Job Security Policy: A Research Synthesis and Its Practical Implications. In. *Public Personnel Management*, 2016. 45. évf. 3. sz. – p. 264–283.
- IM, Tobin – CAMPBELL, Jesse W. – JEONG Jisu: Commitment Intensity in Public Organizations: Performance, Innovation, Leadership, and PSM. In. *Review of Public Personnel Administration*, 2016. 36. évf. 3. sz. – p. 219-239.
- JACOBOSN Willow S.: Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM). In. *Public Personnel Management*, 2011. 40. évf. 3. sz. – p. 215-238.
- JAKAB Éva – KAISER Tamás – KISS György: Stratégiák és reformok az állam működésében. In. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2015. 1. sz. – p. 167-178.
- JANG, Chyi-Lu: The Effect of Personality Traits on Public Service Motivation: Evidence from Taiwan. In. *Social Behavior and Personality*, 2012. 40. évf. 5. sz. – p. 725-734.
- JENSEN, Ulrich Thy – ANDERSEN, Lotte Bogh, – HOLTEN, Ann-Louise: Explaining a Dark Side: Public Service Motivation, Presenteeism, and Absenteeism. In. *Review of Public Personnel Administration*, 2019. 39. évf. 4. sz. – p. 487–510.
- JOHNSTON, Mary M. – FINNEY, Sara J.: Measuring basic needs satisfaction: Evaluating previous research and conducting new psychometric evaluations of the Basic Needs

- Satisfaction in General Scale. In. *Contemporary Educational Psychology*, 2010. 35. évf. 4. sz. – p. 280-296.
- KAZÁR Klára: A PLS-útelemzés és alkalmazása egy márkaközösség pszichológiai érzetének vizsgálatára. In. *Statisztikai Szemle*, 2014. 92. évf. 1. sz. – p. 33-52.
- KIM, Sangmook: Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. In. *The American Review of Public Administration*, 2009. 39. évf. 2. sz. – p. 149-163.
- KIM, Sangmook: Testing a Revised Measure of Public Service Motivation: Reflective versus Formative Specification. In. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2011. 21. évf. 3. sz – p. 521-546.
- KIM, Sangmook: Public Service Motivation, Organizational Social Capital, and Knowledge Sharing in the Korean Public Sector. In. *Public Performance & Management Review*, 2018. 41. évf. 1. sz. – p. 130–151.
- KIM, Sangmook – VANDENABEELE, Wouter – WRIGHT, Bradley E – ANDERSEN, Lotte Bogh – CERASE, Francesco Paolo – CHRISTENSEN, Robert K. – DESMARAIS, Céline – KOUMENTA, Maria – LEISINK, Peter – LIU, Bangcheng – PALIDAUSKAITE, Jolanta – PEDERSEN, Lene Holm – PERRY, James L. – RITZ, Adrian – TAYLOR, Jeannette – VIVO, – Paola De: Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. In. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2013. 23. évf. 1. sz. – p. 79–102.
- KISS György: Foglalkoztatás gazdasági válság idején – a munkajogban rejlő lehetőségek a munkajogviszony tartalmának alakítására (jogdogmatikai alapok és jogpolitikai indokok). In. *Állam- és Jogtudomány*, 2014. 55. évf. 1. sz. – p. 36-76.
- KLEINGINNA, Paul – KLEINGINNA, Anne: A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for a Consensual Definition. In. *Motivation and Emotion*, 1981. 5. évf. 3. sz. – p. 263-291.
- KOEHLER, Michael – RAINEY, Hal G.: *Interdisciplinary Foundations of Public Service Motivation*. – In. PERRY, James L, HONDEGHEM, Annie (szerk.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. – Oxford: Oxford University Press, 2008. – p. 33-55.
- KOLTAI Júlia Anna: *Túl a regresszió újfajta modellek felhasználási lehetőségei a társadalomtudományokban*. – Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem, 2013.

- KOUMENTA, Maria: Public service motivation and organizational citizenship. In. *Public Money & Management*, 2015. 35. évf. 5. sz – p. 341-348.
- KOVÁCS Attila: Strukturális egyenletek modelljének alkalmazása a Közös Agrárpolitika 2013-as reformjának elemzésére. *Statisztikai Szemle*, 2015. 93. évf. 8–9. sz. – p. 801-822.
- KOVÁCS Péter – BODNÁR Gábor: Az endogén fejlődés értelmezése vidéki térségekben PLS-útelemzés segítségével. In. *Statisztikai Szemle*, 2016. 94. évf. 2. sz. – p. 143-161.
- KRAUSS Gábor – PETRÓ Csilla: A közszolgálat béren kívüli juttatási rendszerének aktuális kérdései. In. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Köszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2014/a. 4.sz. – p. 45 – 58.
- KRAUSS Gábor – PETRÓ Csilla: A közszolgálati illetményrendszer aktuális kérdései. In. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Köszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2014/b. 2. sz. – p. 56 – 68.
- LEE, Hyo Joo – KIM, Min Young – PARK, Sung Min – ROBERTSON, Peter J.: Public Service Motivation and Innovation in the Korean and Chinese Public Sectors: Exploring the Role of Confucian Values and Social Capital. In. *International Public Management Journal*, 2019. /online/ letöltve: 2019 08. 08. [HTTPS://DOI.ORG/10.1080/10967494.2019.1639570](https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1639570)
- LEVITATS, Zehavit – VIGODA-GADOT, Eran: Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. In. *Public Administration*, 2017. 95. évf. 3. sz. – p. 759-775.
- LEVITATS, Zehavit – VIGODA-GADOT, Eran: Emotionally Engaged Civil Servants: Toward a Multilevel Theory and Multisource Analysis in Public Administration. In. *Review of Public Personnel Administration*, 2019. /online/ letöltve: 2019 01. 20. [HTTPS://DOI.ORG/10.1177/0734371X18820938](https://doi.org/10.1177/0734371X18820938)
- LI, Mingjun – WANG, Zhenhong: Emotional labour strategies as mediators of the relationship between public service motivation and job satisfaction in Chinese teachers. In. *International Journal of Psychology*, 2016. 51. évf. 3. sz. – p. 177–184.
- LINDER Viktória: *Egyes független jogállású központi állami szervek személyi állományára vonatkozó jogi szabályozás sajátosságai és humánerőforrás gazdálkodásuk jellegzetességei nemzetközi összehasonlításban.* – Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2014.

- LIU, Bang-Cheng – HU, Wei – CHENG, Yen-Chuan: From the West to the East: Validating Servant Leadership in the Chinese Public Sector. In. *Public Personnel Management*, 2015.44. évf. 1. sz. – p. 25–45.
- LIU, Bang-Cheng – HUI, Chun – HU, Jin – YANG, Wensheng – YU, Xinli: How well can public service motivation connect with occupational intention? In. *International Review of Administrative Sciences*, 2011. 77. évf. 1. sz. – p. 191–211.
- LIU, Bang-Cheng – PERRY, James L.: The Psychological Mechanisms of Public Service Motivation: A Two-Wave Examination. In. *Review of Public Personnel Administration*, 2014. 36. évf. 1. sz. – p. 4-30.
- LIU, Bang-Cheng – TANG Thomas Li-Ping: Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. In. *Public Administration Review*, 2011. 71. évf. 5. sz – p. 718-727.
- LOCKE, Edwin A.: What is Job Satisfaction? In. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969. 4. évf. 4. sz. – p. 309-336.
- LOON, Nina Mari van – VANDENABEELE, Wouter – LEISINK, Peter: On the bright and dark side of public service motivation: the relationship between PSM and employee wellbeing. In. *Public Money & Management*, 2015. 35. évf. 5. sz. – p. 349-356.
- LUU, Trong Tuan – ROWLEY, Chris – DINH, Cong Khai – QIAN, David – LE, Hanh Quyen: Team Creativity in Public Healthcare Organizations: The Roles of Charismatic Leadership, Team Job Crafting, and Collective Public Service Motivation. In. *Public Performance & Management Review*, 2019. /online/ letöltve: 2019 07. 28. [HTTPS://DOI.ORG/10.1080/15309576.2019.1595067](https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1595067)
- MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: *Entrants at the gate of public service, or how do public service organizations see young people's career choice motivations*. In. CZENE-POLGÁR Viktória, ZSÁMBOKINÉ FICSKOVSKY Ágnes (szerk.): *Innováció, elektronizáció, tudásmenedzsment.* – Budapest. Magyar Rendészettudományi Társaság Vám- és Pénzügyőri Tagozata, 2018. – p. 187-204.
- MARTOS Tamás – KONKOLY Thege Barna: Aki keres, és aki talál – az élet értelmessége keresésének és megélésének mérése az élet értelme kérdőív magyar változatával. In. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2012. 67. évf. 1. sz. – p. 125–149.
- McCarthy, Dermot -WEI, Ping – HOMBERG, Fabian – TABVUMA, Vurain: Public service motivation in the Chinese public and private sectors. In. *Evidence-based HRM: a*



- Global Forum for Empirical Scholarship*, 2019. /online/ letöltve: 2019 08. 08.  
[HTTPS://DOI.ORG/10.1108/EBHRM-06-2018-0039](https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2018-0039)
- MEYER, Renate E. – EGGER-PEITLER, Isabell – HOLLERER, Markus A. – HAMMERSCHMID, Gerhard: Of bureaucrats and passionate public managers: institutional logics, executive identities, and public service motivation. In. *Public Administration*, 2014. 92. évf. 4. sz. – p. 861–885.
- MIAO, Qing – EVA, Nathan – NEWMAN, Alexander – SCHWARZ, Gary: Public service motivation and performance: The role of organizational identification. In. *Public Money & Management*, 2019. 39. évf. 2. sz. – p. 77-85.
- MIAO, Qing – NEWMAN, Alexander, – SCHWARZ, Gary – COOPER, Brian: How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. In. *Public Administration Review*, 2018. 78. évf. 1. sz. – p. 71-81.
- MIAO, Qing – NEWMAN, Alexander, – SCHWARZ, Gary – XU, Lin: Servant Leadership, Trust, and The Organizational Commitment of Public Sector Employees in China. In. *Public Administration*, 2014. 92. évf. 3. sz. – p. 727-743.
- MIHALCIOIU, Raluca-Marilena: Public service motivation. In. *EIRP Proceedings*, 2012. 6. évf. – p. 834-838.
- MITEV Ariel – KELEMEN-ERDŐS Anikó: Romkocsmá mint bricolage: Élményközpontú szolgáltatásérték-teremtés a romkocsmákban. In. *Turizmus Bulletin*, 2017. 17. évf. 1-2. sz. – p. 26-33.
- MOLNÁR Dániel: Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben. In. *Humán Innovációs Szemle*, 2010. 1. évf. 1-2. sz. – p. 61-72.
- MOORMAN, Robert H.: Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? In. *Journal of Applied Psychology*, 1991. 76. évf. 6. sz. – p. 845-855.
- MOSTAFA, Ahmed Mohammed Sayed – GOULD-WILLIAMS, Julian Seymour – BOTTOMLEY, Paul: High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. In. *Public Administration Review*, 2015. 75. évf. 5. sz. – p. 747-757.
- NEMES Ferenc – SZLÁVICZ Ágnes: A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. In. *Vezetéstudomány*, 2011. 42. évf. 9. sz. – p. 2-14.
- NEUMANN, Oliver: “Giving Something Back to Society”: A Study Exploring the Role of Reciprocity Norms in Public Service Motivation. In. *Review of Public Personnel Administration*, 2019. 39. évf. 2. sz. – p. 159–184.

- NG, Eddy S W – GOSSETT, Charles W: Career Choice in Canadian Public Service: An Exploration of Fit with the Millennial Generation. In. *Public Personnel Management*, 2013. 42. évf. 3. sz. – p. 337-358.
- NG, Eddy S W – GOSSETT, Charles W – WINTER, Richard: Millennials and public service renewal: introduction on millennials and public service motivation (PSM). In. *Public Administration Quarterly*, 2016. 40. évf. 3. sz. – p. 412-428.
- O'LEARY, Chris: Public Service Motivation: A Rationalist Critique. In. *Public Personnel Management*, 2019. 48. évf. 1. sz. – p. 82–96.
- ORGAN, Dennis W.: *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* – Lexington, MA, USA. – Lexington Books, 1988.
- PAARLBERG, Laurie E. – LAVIGNA, Bob: Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. In. *Public Administration Review*, 2010. 70. évf. 50. sz. – p. 710 – 718.
- PARK, Sung Min – RAINEY, Hal G.: Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. In. *International Public Management Journal*, 2008. 11. évf. 1. sz. – p. 109-142.
- PERRY, James L.: Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. In. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1996. 6. évf. 1. sz. – p. 5-22.
- PERRY, James L.: Antecedents of Public Service Motivation. In. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1997. 7. évf. 2. sz. – p. 181-197.
- PERRY, James L -. BRUDNEY, Jeffrey L. – COURSEY, David – LITTLEPAGE, Laura: What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. In. *Review of Public Personnel Administration*, 2008. 31. évf. 1. sz – p. 445-458.
- PERRY, James L. – HONDEGHEM, Annie – WISE, Lois Recascin: Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. In. *Public Administration Review*, 2010. 70. évf. 5. sz. – p. 681-690.
- PERRY, James L. – VANDENABEELE, Wouter: Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. In. *Public Administration Review*, 2015. 75. évf. 5. sz. – p. 692–699.
- PERRY, James L. – WISE, Lois Recascin: The Motivational Bases of Public Service. In. *Public Administration Review*, 1990. 50. évf. 3. sz. – p. 367-373.

- PETRÓ Csilla: Vezetőkiválasztás a közigazgatásban(?). In. *Új Magyar Közigazgatás*, 2014. 7. évf. 4. sz. – p. 9-17.
- PETRÓ Csilla – STRÉHLI-KLOTZ Georgina: Formálódó új közszolgálati életpálya, különös tekintettel a munkaköralapú rendszer bevezetése irányába tett hazai kísérletekre. In. *Polgári Szemle*, 2014. 10. évf. 3.-6. sz. – p. 369-389.
- PORTER, Lyman W. – STEERS, Richard M. – MOWDAY, Richard T. – BOULIAN, Paul V.: Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. In. *Journal of Applied Psychology*, 1974. 59. évf. 5. sz. – p. 603-609.
- POTIPIROON, Wisanupong – FORD, Michael T.: Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. In. *Public Personnel Management*, 2017. 46. évf. 3. sz. – p. 211–238.
- POTIPIROON, Wisanupong – SRISUTHISA-ARD, Angsuthon – FAERMAN, Sue: Public service motivation and customer service behaviour: testing the mediating role of emotional labour and the moderating role of gender. In. *Public Management Review*, 2019. 21. évf. 5. sz. – p. 650-668.
- PRYSMAKOVA, Palina – VANDENABEELE Wouter: Enjoying Police Duties: Public Service Motivation and Job Satisfaction. In. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 2019. /online/ letöltve: 2019 06. 17. [HTTPS://DOI.ORG/10.1007/S11896-019-09324-7](https://doi.org/10.1007/S11896-019-09324-7)
- QURATULAIN, Samina – KHAN, Abdul Karim: Red Tape, Resigned Satisfaction, Public Service Motivation, and Negative Employee Attitudes and Behaviors: Testing a Model of Moderated Mediation. In. *Review of Public Personnel Administration*, 2013. 35. évf. 4. sz. 307-332.
- RAINEY, Hal – STEINBAUER, Paula: Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. In. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1999. 9. évf. 1. sz. – p. 1–32.
- RAYNER, Julie – REIMERS, Vaughan – CHAO, Chih-Wei Fred: Testing an International Measure of Public Service Motivation: Is There Really a Bright or Dark Side? In. *Australian Journal of Public Administration*, 2017. 77. évf. 1. sz. – p. 87–101.
- RÉVÉSZ Éva Erika: *Content and drivers of performance management in agency-type organizations of the Hungarian public administration*. – Budapest: Corvinus University of Budapest, 2015.

- RITZ, Adrian – BREWER, Gene A.: Does Societal Culture Affect Public Service Motivation? Evidence of Sub-National Differences in Switzerland. In. *International Public Management*, 2013. 16. évf. 2. sz. – p. 224-251.
- RITZ, Adrian – BREWER, Gene A. – NEUMANN, Oliver: Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. In. *Public Administration Review*, 2016. 76. évf. 3. sz. – p. 414-426.
- RITZ, Adrian: Attraction to public policy-making: a qualitative inquiry into improvements in PSM measurement. In. *Public Administration*, 2011. 88. évf. 3. sz. – p. 1128-1147.
- ROSE, Roger P.: Preferences for Careers in Public Work: Examining the Government–Nonprofit Divide Among Undergraduates Through Public Service Motivation. In. *The American Review of Public Administration*, 2012. 43. évf. 4. sz. – p. 416-437.
- RYU, Geunpil: Rethinking Public Service Motivation from the Perspective of Person–Environment Fit: Complementary or Supplementary Relationship? In. *Review of Public Personnel Administration*, 2014. 37. évf. 3. sz. – p. 351-368.
- SAHINIDIS, Alexandros G. – TSAKNI, Georgia, – KALLIVOKAS, Dimitrios: *Prospective Employee Attitudes Toward Public and Private Sector Employment: A Comparison Study of a Belgian and Two Greek University Student Groups.* – In. SYKIANAKIS, Nicos – POLYCHRONIDOU, Persefoni – KARASAVVOGLOU, Anastasios (szerk.): *Economic and Financial Challenges for Eastern Europe* – online: Springer, 2019. – p. 423-434. letöltve 2019 08. 29. [HTTPS://DOI.ORG/10.1007/978-3-030-12169-3\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-030-12169-3_28)
- SAJTOS László – MITEV Ariel: *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv.* – Budapest: Aliena Kiadó, 2007.
- SALDE, Ernie D. – GEMPES, Gloria P.: The Mediating Effect of Public Service Motivation on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment Among Local Government Employees in Davao Region. In. *International Journal of Management Excellence*, 2018. 10. évf. 2. sz. – p. 1305-1322.
- SÁNTHA Kálmán: A kvalitatív metodológiai követelmények problémái. In. *Iskolakultúra*, 2007. 6–7 sz. – p. 168-177.
- SCHOTT, Carina – KLEEF, Daphne D. – STEEN Trui P.S.: The combined impact of professional role identity and public service motivation on decision-making in dilemma situations. In. *International Review of Administrative Sciences*, 2018. 84. évf. 1. sz. – p. 21-41.

- SCHWARZ, Gary – NEWMAN, Alexander – COOPER, Brian, – EVA, Nathan: Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation. In. *Public Administration*, 2016. 94. évf. 4. sz. – p. 1025-1041.
- SHIM, Dong Chul – FAERMAN, Sue: Government Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and Subjective OCB Norms. In. *International Public Management Journal*, 2015. 20. évf. 4. sz. – p. 531-559.
- SHIM, Dong Chul – PARK, Hyun Hee: Public Service Motivation in a Work Group: Role of Ethical Climate and Servant Leadership. In. *Public Personnel Management*, 2019. 48. évf. 2. sz. – p. 203–225.
- STEIJN, Bram: Person-Environment Fit and Public Service Motivation. In. *International Public Management Journal*, 2008. 11. évf. 1. sz. – p. 13-27.
- SZABÓ Szilvia: *A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében.* – Budapest: Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2008.
- SZABÓ Szilvia: *Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány.* – Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013.
- SZABÓ Szilvia: Life- work balance az érzelmi kompetencia mentén. In. *Tudásmenedzsment*, 2013. 14. évf. 1. különszám. – p. 189-197.
- SZABÓ Szilvia: Competency management in the HR management of Public Service. In. *Hadtudományi Szemle*, 2016. 9. évf. 2. sz. – p. 367-376.
- SZABÓ Szilvia: Managerial Responsibility and Efficiency in Public Service (Competency-based Solutions). In. *AARMS*, 2016. 15. évf. 3. sz. – p. 271–277.
- SZABÓ Szilvia – STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *Közszolgálati életpályák. Emberi erőforrás áramlás.* – Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014.
- SZABÓ Szilvia – SZAKÁCS Gábor: *Közszolgálati Hr-Menedzsment.* Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar, 2015.
- SZABÓ Szilvia – VARJASI Gábor: Tudásmenedzsment a közszolgálatban. In. *Hadtudományi Szemle*, 2017. 10. évf. 4. sz. – p. 524-532.
- SZAKÁCS Édua: *Az ösztönzés és a motiváció új útjai és lehetőségei a közszolgálatban.* In. SZAKÁCS Gábor – SZABÓ Szilvia (szerk.) *Közszolgálati Hr-Menedzsment.* – Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar. 2015. p. 147-174.

- SZAKÁCS Gábor: *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a Magyar közszolgálatban.* – Budapest. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar, 2014.
- SZLUHA Kornélia – LAZÁNYI Kornélia – HORVÁTH Ákos – SZÁNTÓ János – TÓTH Judit – HERNÁDI Zoltán – PÓKA Róbert – DAMJANOVICH László – GARAMI Zoltán – FÜLÖP Balázs – MOLNÁR Péter: Az onkológiai szakdolgozók érzelmi munkájának vizsgálata a pályaválasztási motivációk tükrében. In. *Magyar Onkológia*, 2007. 52. évf. 1. sz. – p. 65-69.
- T. NAGY Judit – BERNSCHÜTZ Mária: Nemek közötti különbségek a technológia elfogadásában – a PLS-MGA alkalmazása. In. *Statisztikai Szemle*, 2017. 95. évf. 1. sz. – p. 51-77.
- TAYLOR, Jeannette: *Public Service Motivation and Work Preferences of the Millennials in Australia.* In. NG, Eddy – LYONS, Sean – SCHWEITZER, Linda (szerk.): *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation.* – Northampton, UK.: Edward Elgar, 2012. – p. 20-41.
- THIJS, Nick – HAMMERSCHMID, Gerhard – PALARIC, Enora: *A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28.* – Brussels. European Commission, 2017.
- THOMPSON, Jeffery A. – CHRISTENSEN, Robert K.: Bridging the Public Service Motivation and Calling Literatures. In. *Public Administration Review*, 2018. 78. évf. 3. sz. – p. 444–456.
- TUAN, Luu Trong: How servant leadership nurtures knowledge sharing. The mediating role of public service motivation. In. *International Journal of Public Sector Management*, 2016. 29. évf. 1. sz. – p. 91 – 108.
- TUAN, Luu Trong: Behind the influence of job crafting on citizen value co-creation with the public organization: joint effects of paternalistic leadership and public service motivation. In. *Public Management Review*, 2018. 20. évf. 10. sz. – p. 1533-1561.
- TUAN, Luu Trong: HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations: The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation. In. *Group & Organization Management*, 2019. 44. évf. 3. sz. – p. 549–577.
- VAN DER VOET Joris – STEIJN, Bram: Relational Job Characteristics and Prosocial Motivation: A Longitudinal Study of Youth Care Professionals. In. *Review of Public Personnel Administration*, 2019. /online/ letöltve: 2019 08. 04. [HTTPS://DOI.ORG/10.1177/0734371X19862852](https://doi.org/10.1177/0734371X19862852)

- VAN DER WAL, Zeger: “All quiet on the non-Western front?” A review of public service motivation scholarship in non-Western contexts. In. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 2015. 37. évf. 2. sz. – p. 69-86.
- VANDENABEELE, Wouter: Toward a public administration theory of public service motivation. In. *Public Management Review*, 2007. 9. évf. 4. sz. – p. 545 – 556.
- VANDENABEELE, Wouter: Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. In. *Public Administration*, 2008. 86. évf. 4. sz. – p. 1089–1105.
- VANDENABEELE, Wouter: The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM–performance relationship. In. *International Review of Administrative Sciences*, 2009. 75. évf. 1. sz. – p. 11-34.
- VANDENABEELE, Wouter: Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer? In. *Review of Public Personnel Administration*, 2010. 31. évf. 1. sz. – p. 87–107.
- VANDENABEELE, Wouter: Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction. In. *Review of Public Personnel Administration*, 2014. 34. évf. 2. sz. – p. 79-83.
- VANDENABEELE, Wouter – BREWER, Gene A. – RITZ, Adrian: Past, Present, and Future of Public Service Motivation Research. In. *Public Administration*, 2014. 92. évf. 4. sz. – p. 779–789.
- WARD, Kevin D.: Cultivating Public Service Motivation through AmeriCorps Service: A Longitudinal Study. In. *Public Administration Review*, 2014. 74. évf. 1. sz. – p. 114-125.
- WARD, Kevin D.: Suited to Serve: The Antecedents and Perceptions of Public Service Motivation in National Service. In. *International Public Management Journal*, 2019. 22. évf. 1. sz. – p. 71-98.
- WITTELOOSTUIJN, Arjen – ESTEVE, Marc – BOYNE, George: Public Sector Motivation ad fonts: Personality Traits as Antecedents of the Motivation to Serve the Public Interest. In. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2017. 27. évf. 1. sz. – p. 20-35.
- WRIGHT, Bradley. E.: *Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research*. In. PERRY, James L, – HONDEGHEM, Annie (szerk.):

- Motivation in Public Management. The Call of Public Service. – Oxford: Oxford University Press, 2008. – p. 80–98.
- WRIGHT, Bradley E. – GRANT, Adam M.: Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. In. *Public Administration Review*, 2010. 70. évf. 5. sz. – p. 691-700.
- WRIGHT, Bradley E. – MOYNIHAN, Donald P. – PANDEY, Sanjay K.: Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. In. *Public Administration Review*, 2011. 72. évf. 2. sz. - p. 206-215.
- WRIGHT, Bradley E. – PANDEY, Sanjay K.: Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter? In. *Administration & Society*, 2001. 43. évf. 1. sz – p. 22–44.
- WRIGHT, Bradley E. – PANDEY, Sanjay K.: Public Service Motivation and the Assumption of Person–Organization Fit Testing the Mediating Effect of Value Congruence. In. *Administration & Society*, 2008. 40. évf. 5. sz – p. 502-521.

## FELHASZNÁLT DOKUMENTUMOK

- InCiSE: *Results Report*. 2019/a letöltve: 2019 05. 21.  
[HTTPS://WWW.BSG.OX.AC.UK/SITES/DEFAULT/FILES/2019-04/INCISE%202019%20RESULTS%20REPORT.PDF](https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-04/INCISE%202019%20RESULTS%20REPORT.PDF)
- InCiSE: *International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index*. 2019/b letöltve: 2019 05. 21.  
[HTTPS://WWW.BSG.OX.AC.UK/ABOUT/PARTNERSHIPS/INTERNATIONAL-CIVIL-SERVICE-EFFECTIVENESS-INDEX-2019](https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019)
- InCiSE: *The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index*. 2017 letöltve: 2019 05. 21.  
[HTTPS://WWW.BSG.OX.AC.UK/SITES/DEFAULT/FILES/2019-01/INTERNATIONAL%20CIVIL%20SERVICE%20EFFECTIVENESS%20%28INCISE%29%202017%20MAIN%20REPORT.PDF](https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/INTERNATIONAL%20CIVIL%20SERVICE%20EFFECTIVENESS%20%28INCISE%29%202017%20MAIN%20REPORT.PDF)
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. letöltve: 2017 07. 21.  
[HTTP://WWW.KORMANY.HU/DOWNLOAD/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf)



KSH: Néesség-Előreszámítás 2015 letöltve: 2018 12. 07.  
[HTTP://DEMOGRAFIA.HU/HU/TUDASTAR/NEPESSEG-ELORESZAMITAS](http://demografia.hu/hu/tudastar/NEPESSEG-ELORESZAMITAS)

OECD: Human Resources Management Country Profiles Hungary. letöltve: 2017 07. 21.  
[HTTPS://WWW.OECD.ORG/GOV/PEM/OECD%20HRM%20PROFILE%20-%20HUNGARY.PDF](https://www.oecd.org/gov/pem/oecd%20HRM%20PROFILE%20-%20HUNGARY.PDF)

Magyary Program MP 12.0. letöltve: 2017 07. 21.  
[HTTPS://MAGYARYPROGRAM.KORMANY.HU/ADMIN/DOWNLOAD/D/2C/4000/MAGYARY%20KOZIG%20FEJLESZTESI%20PROGRAM%202012%20A4.PDF](https://magaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/4000/magyary%20kozig%20fejlesztesi%20program%202012%20a4.pdf)

UNDP Global Centre for Public Service Excellence (GCPSE): *The SDGs and New Public Passion. What really motivates the civil service?* UNDP GCSE Report, 2017. letöltve: 2018 09. 17.  
[HTTP://WWW.UNDP.ORG/CONTENT/DAM/UNDP/LIBRARY/CAPACITY-DEVELOPMENT/ENGLISH/SINGAPORE%20CENTRE/PSMOTIVATION+SDGS.PDF](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/english/singapore%20centre/psmotivation+sdgs.pdf)

## FELHASZNÁLT JOGSZABÁLYOK

2018. Évi CXXV. Törvény a kormányzati igazgatásról. letöltve: 2019 05. 31.  
[HTTPS://NET.JOGTAR.HU/JOGSZABALY?DOCID=A1800125.TV](https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1800125.TV)

## PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

- HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Public Service Motivation (PSM) and Job Satisfaction in Case of Hungarian Local Public Service. In. *AARMS*, 2018. 17. évf. 1. sz. – p. 23-30.
- HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Recenzió a Vezetés a közjó szolgálatában – közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment szakkönyvhöz. In. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2018. 1. sz. – p. 290-299.
- HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: A közszolgálat szociális reprezentációjának tesztelése. In. *Államtudományi Műhelytanulmányok*, 2017. 7. sz. – p. 1-19.
- HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: A Balanced Scorecard paradigma az egészségügyben. In. *Hadtudományi Szemle*, 2017. 10. évf. 1. sz. – p. 436-444.
- HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Változásmenedzsment az egészségügyben. In. *Új Magyar Közigazgatás*, 2017. 10. évf. 2. sz. – p. 83-88.
- HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: *A PSM és a munkahelyi elégedettség kapcsolatának a vizsgálata egy önkormányzat esetében*. In. Keresztes Gábor (szerk.): Tavaszi Szél Konferencia: Absztraktkötet. – Budapest. Doktoranduszok Országos Szövetsége, 2018. – p. 245-245.
- HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar közszolgálatban. In. *Hadtudományi Szemle*, 2016. 9. évf. 2. sz. – p. 163-174.
- HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: Tehetségmenedzsment a közszolgálatban. In. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2016. 2. sz. – p. 138-151.
- HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: Az érzelmi intelligencia és vezetői kompetenciák a közszolgálatban. In. *HR & Munkajog*, 2016. 7. évf. 2. sz. – p. 33-37.
- HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Testing the Public Service Motivation and Calling in Hungary. In. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, 2018. 7. évf. 2. sz. – p. 47-58.
- HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Közszolgálati motivációs modellek tesztelése útelemzéssel. In. *Statisztikai Szemle*, 2019. 97. évf. 3. sz. – p. 269-287.

- HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: The Revision of Hungarian Public Service Motivation (PSM) Model. In. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2019. 2. évf. 1. sz. – p. 17-28.
- HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Közszolgálati felsővezetők a HRM-rendszerben. In. *Munkaügyi Szemle*, 2019. 62. évf. 1. sz. – p. 37-45.
- HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: A közszolgálati motiváció (PSM) magyar mintára adaptált modelljének a felülvizsgálata. In. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2019. 1. sz. – p. 130 -149.
- HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Közszolgálati mentorprogramok aspektusai - nemzetközi kitekintés. In. *Munkaügyi Szemle*, 2019. 62. évf. 5. sz. – p. 58-64.
- KREPELKA Ágnes – CSUTORÁS Gábor Ákos – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: *Közigazgatási tehetséggondozási program – Módszertani útmutató a közigazgatás vezető utánpótlási program résztvevőinek.* – Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, 2018.
- SZABÓ Szilvia – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: *A közszolgálattal és a közszolgálati tisztviselőkkel kapcsolatos társadalmi elvárások; Különbségek a közszolgálat munkapiaci megítélésében szférák szerinti bontásban.* In. RAGÓ Kinga, SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Munkakör alapú humánerőforrás-gazdálkodás és a humán tőke reformja.* – Budapest. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. – p. 235-244.