

# **Doktori (PhD) értekezés**

**Hollósy-Vadász Gábor**

**2021.**

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

Hollósy-Vadász Gábor

**A közzolgálati motivációelmélet (PSM) jelentősége és  
alkalmazhatósága a magyar civil közzolgálatban**

Doktori (PhD) értekezés

**Témavezető:**

Dr. habil. Szabó Szilvia PhD  
egyetemi docens

.....

**Budapest, 2021.**

## Köszönetnyilvánítás

Szeretném megköszönni a rengeteg szakmai segítséget, tanácsot és bátorítást, amit témavezetőmtől, Szabó Szilvia docens asszonytól kaptam a disszertáció elkészítése, illetve a PhD képzés során. Megköszönöm Szakács Gábor docens úrnak, hogy az elmúlt években lehetőséget biztosított számomra, hogy bekapcsolódhassak az NKE ÁNTK Emberi Erőforrás Intézetének HR szakirányú kutatásaiba, különösen a hasznos szakmai iránymutatásokat, amelyeket az Intézeten belüli tanulmányok elkészítése során kaptam. Szintén köszönöm a sok segítségét Hazafi Zoltán intézetvezető úrnak és Kiss György professzor úrnak, az NKE KDI vezetőjének. Szeretném megköszönni az NKE KDI oktatóinak a szakmai útmutatását, illetve hogy segítettek a képzés ideje alatt írt tanulmányok publikálásában. Külön köszönöm a NKE KDI adminisztrátorainak a segítségét.

Megköszönöm Nemes Ferenc professzor úr segítségét, aki számos tanácsot adott a disszertáció megírása során. Szintén köszönöm Nemeskéri Zsolt professzor úrnak, hogy műhelyvitán elmondta az észrevételeit. Megköszönöm a segítségét Petrovics Zoltán adjunktus úrnak.

Hálával tartozom a képzés során írt közös tanulmányok esetében szerzőtársaimnak, Szabó Szilvia docens asszonynak és Horváth Zsuzsanna docens asszonynak.

Szeretném megköszönni a vizsgálati személyeknek, hogy kitöltötték a kérdőíveket és részt vettek az interjúk kutatásban.

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

Budapest, 2021. január 1.

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. Bevezetés .....</b>	<b>5</b>
1.1. A téma aktualitása .....	5
1.1.1. A közszolgálat meghatározása .....	12
1.1.2. A társadalomtudományi klasszikusok motivációelméletei .....	15
1.1.3. A PSM megjelenése .....	26
1.2. A témaválasztás indoklása, célok, hipotézisek.....	35
<b>2. Elméleti kutatás .....</b>	<b>42</b>
2.1. A magyar közszolgálati motivációkutatások.....	44
2.1.1. Ösztönzésmenedzsment, anyagi és nem anyagi ösztönzők a közigazgatásban .....	50
2.1.2. A hazai közszolgálati HRM hatékonysága.....	63
2.1.3. Következtetések .....	71
2.2. A PSM kapcsolódási pontjai, a legújabb PSM kutatások .....	72
2.2.1. A PSM, a szervezeti elköteleződés, a munkahelyi elégedettség és a szervezeti teljesítmény kapcsolata .....	76
2.2.2. A PSM, a szervezeti és a szociális identitás.....	92
2.2.3. A PSM és a vezetés kapcsolata .....	97
2.2.4. A PSM és az elhivatottság kapcsolata, a korábbi magyar PSM kutatások eredményei .....	107
2.2.5. A PSM és az érzelmi intelligencia .....	114
2.2.6. A PSM és a munkahelyi biztonság.....	118
2.2.7. A PSM egyéni fejlődése.....	121
2.2.8. A PSM és a millenniumi generáció.....	129
2.2.9. A PSM és a P-O FIt elmélet kapcsolata .....	134
2.3. A PSM kritikái és negatív hatásai .....	138
2.4. A következtetések levonása .....	144
<b>3. Empirikus kutatások.....</b>	<b>151</b>
3.1. Kvantitatív kutatás.....	151
3.1.1. A PLS-SEM útvonalelemzés bemutatása.....	153
3.1.2. A vizsgálati minta összetétele .....	156
3.1.3. Eredmények.....	160

3.1.4. A kutatási eredmények értékelése .....	176
3.1.5. A kutatás eredményeinek kapcsolódási pontjai a hazai közszolgálati HRM-hez	183
3.2. Kvalitatív kutatás.....	185
3.2.1. A vizsgálati minta és a kutatás menete.....	186
3.2.2. Eredmények.....	192
3.2.3. A kutatási eredmények értékelése .....	203
3.3. Az új tudományos eredmények .....	209
<b>4. A disszertáció lezárása.....</b>	<b>213</b>
4.1. A kutatási eredmények értelmezése az Y generáció vonatkozásában.....	213
4.2. A kutatási eredmények jövőbeli felhasználhatósága.....	216
<b>Bibliográfia .....</b>	<b>220</b>
Felhasznált szakirodalom .....	220
Felhasznált jogszabályok.....	240
Egyéb források .....	240
<b>A disszertációban használt rövidítések és idegen szavak jegyzéke.....</b>	<b>242</b>
<b>Melléletek .....</b>	<b>247</b>
A kvantitatív kutatás kérdőve.....	247
A disszertáció ábráinak jegyzéke .....	254
A disszertáció táblázatainak jegyzéke .....	255
Publikációs jegyzék.....	257

# 1. BEVEZETÉS

## 1.1. A TÉMA AKTUALITÁSA

Jakab Éva, Kaiser Tamás és Kiss György (2015) megjegyzik, hogy a 2010 előtti időszakban megrendült a bizalom az állammal szemben. A bizalom helyreállításának egyik eszköze a közigazgatás rendszerének megújítása, amihez stratégiai tervezés és hatékony közszolgálati menedzsment szükséges. A stratégiai tervezés megvalósulásához elengedhetetlen feltétel, hogy a végrehajtáshoz szükséges intézményi és szakmai 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 a megoldásaként a kormányzat felállította a Kormányzati Stratégiai Irányítási Rendszert, amely összehangolta a stratégiai fontosságú terveket, és biztosította a tervek megvalósulásához szükséges kereteket és kontrollt.

A disszertációm szempontjából a legfontosabb stratégiai dokumentumnak a Magyar Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 11.0-t (2011) és a Magyar Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 12.0-t (2012) tartom. A Magyar Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 11.0 (2011) kifejti, hogy a kormány legfőbb feladata a jó állam megteremtése. A jó állam fő jellemvonása, hogy az egyének, a közösségek és a szervezetek érdekeit szolgálja, azaz a közjó megteremtésére törekszik. A közjó megteremtése során az állam célja egyrészt a különböző entitások érdekei közötti egyensúly megteremtése, másrészt az örökölt kulturális, társadalmi és természeti értékek megőrzése. Ezek végrehajtásához az államnak hatékonyan kell működnie. A hatékony működés biztosítása több rétegű: hatékony jogállamiságot igényel az ehhez kapcsolódó hatékony intézményi működés biztosításával, továbbá az egyének és csoportok jogainak a tiszteletben tartását, illetve a kötelezettségek számon kérhetőségét feltételezi.

A Magyar Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 11.0 (2011) szerint az állampolgárok a jó állammal képesek érzelmileg is azonosulni. Ennek megfelelően egy olyan állami működésmód kialakítására kell törekedni, amely az állampolgárok számára

szerehetővé válik. Ennek az egyik lépcsőfoka, hogy az állampolgárok a közszolgálati tisztviselőkre úgy tekintenek, „ahogy az évezredek alatt kialakult szemlélet szerint a honvédekre: hogy ők a „mieink”, akik esküjük szerint életük árán is megvédik a hazát” (Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 11.0, 2011., p. 5.). Ahhoz, hogy erős kötődés alakuljon ki az állam és az állampolgárok között, elengedhetetlen feltétel az állampolgárok bizalmának visszaszerzése és megőrzése. Ennek megfelelően a közszolgálati tisztviselőktől jogosan várható el a magas színvonalú szakmai munkavégzés. A kormányzat 2011-ben három jelentős reformintézkedést indított el, ezek: az igazságügyi reform, az önkormányzati reform, illetve a Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 11.0 (2011). Utóbbi szorosan összekapcsolódik az önkormányzati reformmal, hiszen a területi közigazgatási feladatok egy része átkerült a központi közigazgatáshoz.

A Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 11.0 (2011) megemlíti, hogy a 2010-es évet megelőzően a magyar közigazgatás a válság állapotába került. A válság a közigazgatás teljes intézményi struktúráját és működését érintette. Ez a közigazgatási válság elérte a mindennapi munkavégzéshez kötődő feladatok meghatározását, tervezését és ezek elosztását is. Ennek a válságnak a háttérében számos faktor állt: pl. a 2010 előtti kormányok korrupciós botrányai, a tisztázatlan felelősségi körök, a rossz hatékonyságú állami működés és az alacsony ügyintézési színvonal. E problémákra válaszul zajlott le a közigazgatás reformja.

A Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 12.0 (2012) a Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 11.0 (2011) folytatásának tekinthető, mivel az a Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 11.0 (2011) eredményeit veszi számba és értékeli, valamint kijelöli a közigazgatást érintő további fejlesztési irányvonalakat. A Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 12.0 (2012) összesen kilenc pontot határoz meg, amelyek egyben a további fejlődés lehetőségét jelölik ki, illetve a Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 11.0 (2011) végrehajtásához kapcsolódó kritikaként is értelmezhetők. A Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 12.0 (2012) szerint:

1. Az államigazgatási eljárások nem lettek elég gyorsak, ez alól kivételt jelent a jogalkotás.
2. A közigazgatáson belül a reformintézkedések hatására jelentős erőforrások szabadultak fel, de ezeket lekötötte, hogy a központi közigazgatás több feladatot látott el, így ezeket az erőforrásokat nem lehetett minőségi fejlesztésre fordítani.
3. A civil közszolgálatban számos új eszközt, technikai innovációt vezettek be, de a közszolgálati tisztviselők számára nem volt elég lehetőség, hogy ezeknek a technikai eszközöknek a használatát elsajátítsák.

4. A civil közszolgálat és az állam átalakítása jelentős többlet terhet rótt a közszolgálati dolgozókra, ami a határidők csúszásához vezetett.
5. A közszolgálatra nem volt jellemző a feladat- és a létszámalapú tervezés, aminek hatására az ösztönzésmenedzsment nem volt hatékony.
6. Az átalakításhoz kapcsolódó pénzügyi források lehívása nem megfelelő ütemben történt.
7. A közigazgatás átalakításának gyorsasága, valamint a jogalkotói munka sebességéből kifolyólag gyakran nem maradt idő az érdemi társadalmi párbeszéd lefolytatására.
8. A közszolgálati életpályák egyik fontos eleme az illetményrendezés, amelyet a Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 11.0 (2011) idejében még nem vezettek be, emiatt a reálkeresetek értéke nem nőtt.
9. A közigazgatás belső folyamatainak mérésére korábban alkalmazott statisztikai módszerek nem voltak elég pontosak.

A disszertációm szempontjából szintén fontos stratégiai dokumentumnak tartom a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 (2015) dokumentumot. Ennek egyik fő célja az, hogy 2020-ra „nemzeti hivatástudatú, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal rendelkező” (Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020, 2015., p. 6.) közigazgatás jöjjön létre, mivel ez elengedhetetlen feltétele a Jó Államnak. (A Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 12.0 (2012) szerint a Jó Állam kifejezés arra utal, hogy az állam a szervezetek, a közösségek és az egyének elvárásait szolgálja, az állampolgárok érdekeinek megfelelően.) A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 (2015) szerint motivált közigazgatási munkaerő hiányában a szolgáltató állam kialakítása és működtetése nem lehetséges. Ennek fényében szükséges a közigazgatás emberi erőforrás-gazdálkodásának funkcióit megújítani, illetve a közszolgálati életpályákat tovább fejleszteni. A közigazgatás munkavállalói jelentik a közigazgatás „arcát”, hiszen az állampolgárok az ügyeik intézése során a közigazgatási dolgozókkal kerülnek kapcsolatba, és ez alapján ítélik meg a közigazgatást (és ezzel együtt az államot). Emiatt az életpályák megalkotása során külön hangsúlyt kell helyezni a közigazgatási dolgozók motivációjára.

A közszolgálat egyik legjelentősebb értéke a közszolgálatban dolgozó emberi erőforrás (Szabó Szilvia, 2016). A közigazgatás számára már ma is komoly feladat, hogy szakmailag képzett, nyelveket beszélő fiatalokat toborozzon. Abban az esetben, ha a magyar társadalomban csökken a fiatalok aránya, akkor ez még nehezebbé fog válni.

A KSH (Központi Statisztikai Hivatal) (2015) 2020-ra Magyarország lakosságát 9,5 millióra kalkulálta. A KSH (2015) előrejelzése alapján a 9,5 millió fős lakosságból az Y



generáció közel 2 millió főt tesz ki, ami körülbelül a lakosság egyötödét jelenti. Az Y generáció tagjai azok a személyek, akik 1980 és 1994 között születtek (Bálint Brigitta, 2016), vagyis 2020-ban 26–40 évesek voltak.

Biba Sándor (2015) szerint a magyar munkaerőpiacon e szempontból is jelentős átalakulás megy végbe: korábban a munkaerőpiac gerincét az X generáció és a Baby boom tagjai jelentették, mára azonban 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 öt generáció tagjai is jelen lesznek. Ezek a generációk:

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

A cikk szerzője szerint a veterán generáció tagjai – életkorukból fakadóan – már egyre kisebb számban jelennek meg a munkaerőpiacon, míg a Z generáció tagjai fokozatosan új szereplőként lépnek be a munkaerőpiacra. A többi generáció együttes foglalkoztatása emberi erőforrás-gazdálkodás szempontjából komoly kihívást jelent a közigazgatási szervek számára (is), mert a különböző generációk eltérő munka-attitűdökkel rendelkeznek.

Bokor Attila (2007) szerint az Y generáció újfajta munka-értékrenddel és elvárásokkal rendelkezik az X, a Baby boom és a veterán generációkhoz képest, nevezetesen:

1. Elfogadott számukra a kettős karrier, vagyis nem gondolják úgy, hogy választaniuk kell a szakmai karrier (és az ehhez járó magas fizetés), valamint a családalapítás között.
2. Számukra a munka nem befektetés, hanem azonnali előnyöket akarnak megszerezni, ezért kevésbé hajlandóak nagy áldozatokat meghozni.
3. Nyitottak arra, hogy különböző területeken próbálják ki magukat, nem feltétlenül gondolkodnak vezetői karrierben.
4. Általában rövid távon gondolkodnak a karrierükről.
5. Nagy hangsúlyt helyeznek a folyamatos fejlődésre és 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 különböző szakterületeken is helyt tudnak állni.

8. Sokan közülük atipikus foglalkoztatási formákban dolgoznak, pl. részmunkaidőben, távmunkában, rövid időre szóló határozott idejű szerződéseket kötve stb.

Bokor Attila (2007) szerint az Y generációval foglalkozó kutatók döntő többsége az Y generáció tagjainak az elérésére, kiválasztására, motiválására koncentrálnak, és kevésbé érdeklődik az Y generáció karrierútja iránt.

Az Y generáció munka-értékrendjének ismertetését követően kutatási témám szempontjából fontosnak tartom, hogy hivatkozzak az UNDP (2017) (United Nations Development Programme; az ENSZ fejlesztési programja) tanulmányára, amely bevezeti az „Új Közszolgálati Elkötelezettség” kifejezést. Ez arra utal, hogy a közszolgálati szakemberek a szakmai elhivatottságtól, a belső motivációtól vezérelve eredményesebb munkát tudnak végezni. Ehhez az szükséges, hogy a közös célok elérését szabályozó eljárásokon túl a közszolgálati dolgozók rendelkezzenek belső indikációkkal; ennek elengedhetetlen feltétele, hogy a közszolgálati szakemberek azt érezzék, hogy kellő felhatalmazással rendelkeznek az állampolgárok szolgálatára. A program szerint a közigazgatási dolgozók eltérő kondíciók mellett végzik a munkájukat, ebből következően a különböző munkakörben dolgozó közigazgatási szakembereket eltérő módon lehet motiválni. A közigazgatás számára a legfőbb kihívást az jelenti, hogy hogyan lehet a közigazgatási dolgozókat megtartani, miközben arra kell törekedni, hogy a legjobb teljesítményt lehessen kihozni belőlük. A fejlődő országok közigazgatásainak egyik fő kihívása, hogy milyen módon alkalmazkodjanak a gyorsan változó globális világhoz, 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, és 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.

Az UNDP (2017) szerint a munka területén is megkülönböztethetünk belső és külső motivációt. Belső motivációnak tekintjük, amikor a munkavállaló azért végez el egy munkafeladatot, mert azt érdekesnek találja, vagy örömet lel benne. Külső motivációról pedig akkor beszélünk, amikor a munkavállaló azért végez el egy munkát, feladatot, mert cserébe elvárja, hogy kapjon valamit: pl. fizetést, előléptetést stb. A dokumentum szerint a

közszolgálat esetében megjelenik egy harmadik motivációs elem is, a PSM (Public Service Motivation, azaz a közszolgálati motiváció). A fogalom arra a belső hajtóerőre utal, ami az egyént arra ösztönözi, hogy munkájával a társadalmat szolgálja és hozzájáruljon a társadalom fejlődéséhez.

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

1. A fenntartható közigazgatás arra utal, hogy a közigazgatás képes az állampolgárok közbiztonságát garantálni. Itt gondolhatunk 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, amely az alábbi pontokat foglalja magába:
  - a) integritás: vagyis a közigazgatás kommunikációjában megjelenik a felelősségre vonhatóság és az esetleges összeférhetetlenség;
  - b) tisztelet: a helyi közösségek érdekeinek és értékeinek tiszteletben tartása;
  - c) sokféleség: a kommunikáció részesei a többségi társadalomtól eltérő kulturális háttérrel rendelkezők is;
  - d) kreativitás: képes a tudományos eredményeket felhasználva a kommunikáció megújítására.
3. A fenntartható közigazgatás következő eleme az infrastruktúra. Ez alatt a kutató azt érti, hogy a közigazgatásnak képesnek kell lennie azokat az intézményi hálózatokat fenntartani, amelyek a nemzetbiztonságot és a gazdaság működését biztosítják.
4. A fenntartható közigazgatás további jellemzője a minőségi közigazgatás. A szerző szerint a közigazgatás akkor minőségi, ha hatékony, eredményes, és az állampolgárok elégedettek vele. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, szükséges a közigazgatásnak átvenni a legújabb tudományos eredményeket, illetve alkalmazni a korszerű menedzsment technikákat. A korszerű menedzsment technikák bevezetése előtt szükségesek a validitás vizsgálatok, mert ami működik a versenyszférában, az nem feltétlenül fog működni a közszférában is.

(Kitekintés: Drucker (2009) szerint nagyon felgyorsultak a társadalmi és a technológiai változások, amihez a szervezeteknek alkalmazkodni kell. Emiatt a közszolgálatban az innovációra legalább annyira szükség van, mint a versenyszférában. A szerző szerint a közszolgálat a szervezeti kultúrájából eredendően lassan változik, ami jelentősen nehezíti, hogy a közszolgálat innovatív módszereket alkalmazzon.)

Összegzésképpen elmondható, hogy mind a hazai közigazgatás fejlesztésének irányvonalait kijelölő stratégiai dokumentumok (pl. Magyar Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program 11.0 (2011)), mind a nemzetközi szervezetek programjai (pl. UNDP, 2017) kiemelt jelentőségűnek tartják a civil közszolgálati dolgozók motivációjának fenntartását és fejlesztését.

Itt hívom fel az olvasó figyelmét arra, hogy a nemzetközi közigazgatás-tudomány közszolgálati motivációval foglalkozó kutatói legtöbb esetben angol nyelven publikálnak. A hazai közigazgatás-tudományi szakirodalomban a PSM-hez szorosan kapcsolódó szakkifejezések döntő többségének a magyar fordítása nem fellelhető. Ebből következően szükségesnek tartom a disszertációban az eredeti angol kifejezések használatát. Miden egyes olyan angol kifejezést, amelynek nem lelhető fel a magyar szakirodalomban elfogadott fordítása, lefordítottam és zárójelben feltüntettem a fordítását. A magyar nyelvű tudományos szakirodalomban (különösen a motivációkutatással foglalkozó publikációkban) elterjedtek a latin eredetű szakkifejezések (pl. validáció). Az értekezés szövegének közérthetőségét segítő, a doktori értekezés tartalmazza a disszertációban használt rövidítések és idegen szavak jegyzékét, amelyet az olvasó a mellékletek között találhat.

„Emellett azt találtuk, hogy a vizsgálati személyek próbáltak időgazdálkodást folytatni” (Kvaszingerne Prantner Csilla, Soltész Péter, Faragó Boglárka, Pléh Csaba, Soltész-Várhelyi Klára, 2016., p. 121.). Az idézett tanulmány egy szakmailag és nyelvileg is lektorált folyóiratban jelent meg. (Az idézet bibliográfiai adatait a felhasznált szakirodalom tartalmazza.) A szerzők a vizsgálati személyek szakkifejezést használják. (A cikk egyik szerzője, Pléh Csaba a kortárs magyar tudomány egyik meghatározó kutatója.) Ezt a kifejezést átveszem, és a disszertáció további részében használom. A vizsgálati személyek alatt olyan személyeket értek, akik részt vettek egy tudományos kutatás adatfelvételében (pl. kitöltöttek egy kérdőívet).

### 1.1.1. A KÖZSZOLGÁLAT MEGHATÁROZÁSA

Disszertációmban gyakran használom a közzolgálat és a közzolgálati tisztviselő kifejezéseket, ezért ebben a fejezetben olyan szerzők tanulmányaira hivatkozom, akik definiálják a közzolgálat fogalmát, valamint bemutatják, hogy a közzférán belül mely intézmények munkavállalói tartoznak a közzolgálatához.

Lőrincz Lajos (1993) szerint a közigazgatás úgy jön létre, hogy a társadalomban vannak olyan ügyek, amelyek megoldásához az egyének önmagukban nem elegendők, ahhoz a teljes társadalomra szükség van. Az igazgatási rendszerek már az ókori birodalmakban is működtek (pl. Egyiptom), de ezek jelentős különbségeket mutattak.

A modern társadalmak közzolgálati rendszerei is jócskán eltérnek egymástól. Berki Erzsébet, Mélypataki Gábor és Neumann László (2017) szerint a közzolgálat meghatározása ország specifikus rendezőelvnek tekinthető. A közzolgálatban munkát végző személyek minden esetben az állam egyik funkcióját teljesítik: pl. közhatalom gyakorlása vagy közzolgálatás biztosítása. Az állam kötelessége annak meghatározása, milyen személyekre vonatkozóan alkalmaz speciális foglalkoztatási szabályokat. Ennek megfelelően a közzolgálat határai nem merevek, azok a jogalkotás függvényében, illetve egyes országok jogrendszerei szerint változhatnak. A közzolgálatot többféleképpen is értelmezhetjük, annak megfelelően, mennyire tágan vagy szűken definiáljuk a közzolgálat fogalmát. Ha tágan, akkor a közzolgálatba sorolhatjuk a tisztviselőket, a közalkalmazottakat és a hivatásos állomány tagjait (egyes országokban a közzolgálatba sorolják a köztulajdonban álló cégekben dolgozó munkavállalókat is). Ha szűken, akkor csak a tisztviselőket sorolhatjuk a közzolgálatba, a hivatásos állományban foglalkoztatott személyeket a közzolgálat egy elkülönült részéhez kell rendelni. Ezen értelmezés szerint a közzolgálaton belül megkülönböztetjük a civil közzolgálatot, valamint a hivatásos jogviszonyt. A szerzők szerint a civil közzolgálatba sorolhatjuk azokat a személyeket, akiket az alábbi jogviszonyok szerint foglalkoztatnak:

1. kormánytisztviselői jogviszony,
2. köztisztviselői jogviszony,
3. állami tisztviselői jogviszony,
4. közalkalmazotti jogviszony (egyes államokban a közalkalmazotti jogviszonyt is közzolgálati jogviszonyként értelmezik).

A szerzők szerint hivatásos jogviszonynak tekinthető:

1. a rendvédelem hivatásos állományának jogviszonya,
2. a honvédségi szolgálati jogviszony.

(Kitekintés: Magyary Zoltán (1944) szerint a hivatásos közszolgálat a 18. században fejlődött ki Franciaországban és Poroszországban. Szerinte a modern államok nem nélkülözhetik a hivatás közszolgálati jogviszony alapján foglalkoztatott személyeket, mivel ennek a hiánya veszélyeztetné az állam hatékony működését.)

Petrovics Zoltán (2017) szerint „a közszolgálati jogviszony pontos fogalmi meghatározása, illetve elhatárolása számos jogrendben hiányzik” (Petrovics Zoltán, 2017., p. 50.). Ennek következménye, hogy a közszolgálati jogviszony alanyaira utalhatunk, mint munkavállaló és munkáltató. A szerző megemlíti, hogy célszerűbb a közszolgálati alkalmazott kifejezést használni a munkavállaló kifejezés helyett. A közszolgálati alkalmazott kifejezés általánossá vált mind a közigazgatás-tudományban, mind a közbeszédben (György István, 2018).

György István (2018) szerint a közszolgálati alkalmazottak kifejezés egy integráló fogalom, és az alábbi kategóriákra bontható:

1. Közigazgatásban foglalkoztatott közszolgálati tisztviselők. Ebbe a kategóriába soroljuk:
  - a) a kormánytisztviselőket, az állami tisztviselőket és a köztisztviselőket;
  - b) a kormányzati ügykezelőket, az állami ügykezelőket és a közszolgálati ügykezelőket, valamint
  - c) a fizikai alkalmazottakat.
2. Az állami főhatalom szerveinek hivatalaiban, valamint egyes speciális jogállású központi szervezetekben dolgozók.
3. A rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományú tagjai. Ebbe a kategóriába soroljuk:
  - a) a rendőrségnél, a polgári nemzetbiztonságnál és az Országgyűlési Őrségnél hivatásos állományban foglalkoztatott személyeket. Ezen személyekre a katasztrófavédelemben, a vám- és pénzügyőrségnél, a büntetés-végrehajtásban hivatásos állományban foglalkoztatottakkal szemben szigorúbb korlátozások érvényesek (pl. nem lehetnek pártok tagjai);
  - b) a katasztrófavédelemben, a vám- és pénzügyőrségnél, a büntetés-végrehajtásban hivatásos állományban foglalkoztatott személyeket. E személyekre a rendőrségnél, a polgári nemzetbiztonságnál és az Országgyűlési Őrségnél hivatásos állományban foglalkoztatottakkal szemben enyhébb korlátozások érvényesek (pl. lehetnek pártok tagjai).

4. A Magyar Honvédség hivatásos állományú tagjai.

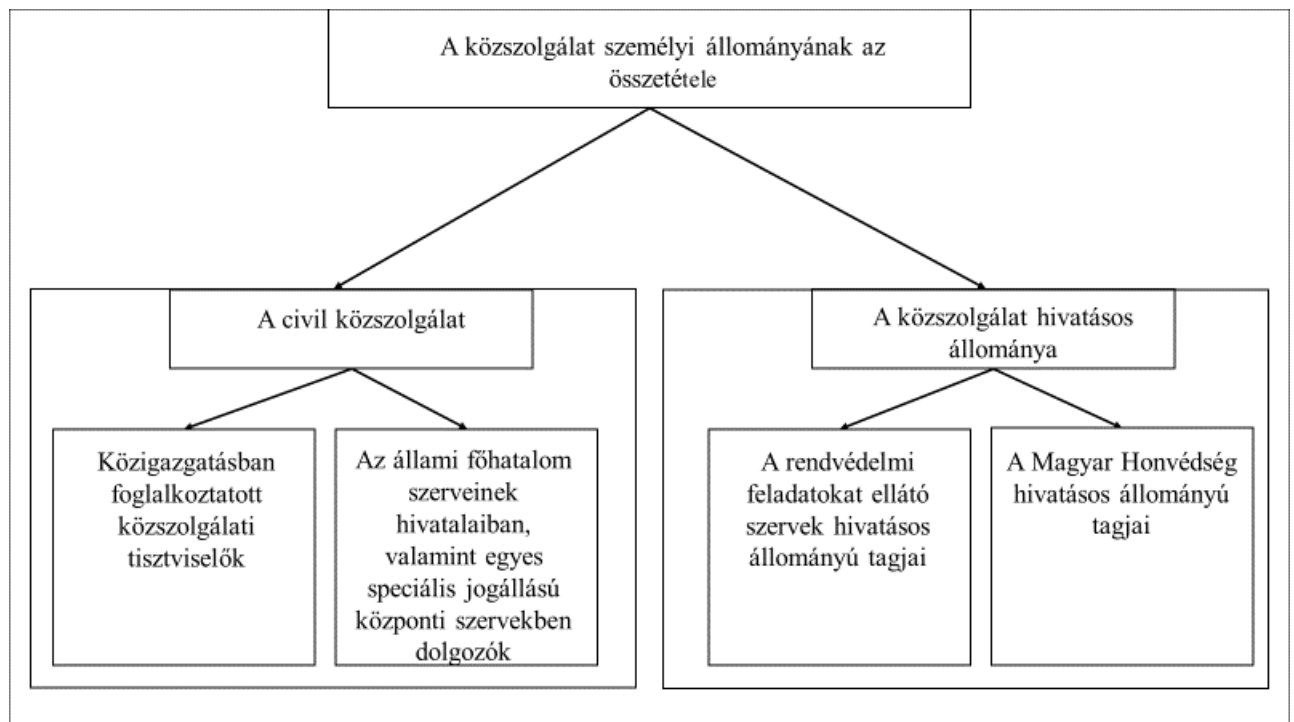
5. A közalkalmazottak, akiket állami vagy önkormányzati forrásból fenntartott közintézmények foglalkoztatnak. A közintézmények (amelyek az eredeti forrásban közintézetek néven szerepelnek) fajtái:

- a) oktatási intézetek,
- b) kulturális intézetek,
- c) egészségügyi intézetek,
- d) szociális intézetek,
- e) gyermek- és ifjúságvédelmi intézetek.

6. Bírák, ügyészek.

A 'közszolgálati tisztviselő' megnevezést használom a közigazgatásban foglalkoztatott közszolgálati tisztviselőkre; az állami főhatalom szerveinek hivatalaiban, valamint egyes speciális jogállású központi szervezetekben dolgozóakra; a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományú tagjaira; a Magyar Honvédség hivatásos állományú tagjaira. A 'civil közszolgálati tisztviselő' megnevezést használom a közigazgatásban foglalkoztatott közszolgálati tisztviselőkre; az állami főhatalom szerveinek hivatalaiban, valamint egyes speciális jogállású központi szervezetekben dolgozóakra. Ezt a felosztást szemlélteti az 1. ábra.

1. ábra A közszolgálat személyi állománya



Forrás: György István (2018), saját szerkesztés

Petrovics Zoltán (2019) szerint az EU-tagállamokban a hivatásrendek, valamint a nemzeti közigazgatási rendszerek szabályozása jelentősen eltér. Ennek következménye, hogy a nemzetállamok különböző közszoigálati hivatásrendjeiben dolgozó személyeket egymástól nagyon eltérő munkakörökben és szektorokban foglalkoztatják. A disszertációm további részében a magyar közszoigálat alábbi hivatásrendjeit különböztetem meg: honvédelem, rendvédelem, valamint a közszoigazgatáson belül a központi közszoigazgatás és a területi közszoigazgatás.

Összefoglalásképpen felhívom az olvasó figyelmét arra, hogy ebben a fejezetben ismertetem a közszoigálat definícióját, valamint a közszoigálat személyi állományának összetételét. Elkülönítetem a civil közszoigálattól a közszoigálat hivatásos állományát. Meghatároztam, hogy kiket sorolhatunk a civil közszoigálati tisztviselők közé, valamint mely munkakörökben dolgozók tartoznak a közszoigálat hivatásos állományú tagjai közé.

### **1.1.2. A TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KLASSZIKUSOK MOTIVÁCIÓELMÉLETEI**

Az előző fejezetben a közszoigálat, valamint a közszoigálat személyi állományának meghatározását kutató tanulmányokra hivatkoztam. Úgy vélem, ahhoz, hogy megérthessük a közszoigálati dolgozók motivációját, szükséges a korábbi társadalom-tudományi klasszikusok motivációval kapcsolatos publikációinak megismerése is. Ebben a fejezetben a társadalomtudományi klasszikusok motivációkutatásait mutatom be.

Terjék Miklós (2017) szerint a társadalomtudományi motivációkutatásokat vissza lehet vezetni egészen az ókori görög filozófusokra. Az ókori filozófusok motivációval kapcsolatos elméleteit részletesen nem mutatom be, mivel disszertációmiban csak a huszadik század közepétől tárgyalom a témát. Ennek oka az, hogy a PSM-elméletet a huszadik század végén írták le először, illetve a huszonegyedik században terjedt el, így tudományos szempontból nehezen illeszthető össze az ókori és a középkori filozófusok, valamint a tizenkilencedik századi tudósok munkásságával.

Bakacsi Gyula (2010) a motivációelméleteket két csoportba sorolja. Ezek a motiváció tartalom- és folyamatelméletei. „A tartalomelméletek azokat az egyénre jellemző motívumokat foglalják össze, amelyek cselekvésre serkentenek bennünket. Az embereket nagyon különböző szükségletek, vágyak, kívánságok hajtják, amelyek mindemelletl helyzetenként és az időben ugyanarra a személyre nézve is változhatnak.” (Bakacsi Gyula,



2010., p. 56.) Bakacsi a tartalomelméletek közé sorolja Maslow szükségletelméletét, Herzberg kéttényezős elméletét és McClelland teljesítmény-hatalom elméletét.

Bakacsi (2010) szerint a motiváció azt is jelentheti, hogy egy vezető a munkatársak cselekedeteit és szándékait valamilyen irányba irányítja, ennek eredményeként a munkatársak megtanulják, hogy a vezetés mit vár el tőlük. „Azokat az elméleteket, amelyek megvilágítják, hogy miképp hasznosíthatják a vezetők a szükségletekről, egyéni törekvésekről megszerzett ismereteiket a magatartás megfelelő irányába terelésére, a motiváció folyamatelméleteinek nevezzük.” (Bakacsi Gyula, 2010., p. 69.) A munkavállalók megtanulják, mely viselkedés eredményeként kapnak jutalmat, mely viselkedés eredményeként büntetik meg őket. A vezetőknek azokat a munkavállalói viselkedésformákat kell megerősíteniük, amelyekre a szervezetnek szüksége van. Egy szervezetben a folyamatelméletek alkalmazása akkor eredményes, ha a vezetés ismeri, hogy a dolgozókat mi motiválja a munkavégzésre, enélkül az ösztönzésmenedzsment nem lesz hatékony. A vezetők a dolgozók magatartását a következményeken keresztül tudják szabályozni. A szerző a folyamatelméletek közé sorolja Skinner megerősítésre alapuló motivációelméletét.

A fejezet további részében bemutatom Maslow szükségletelméletét, Herzberg kéttényezős elméletét, McClelland teljesítmény-hatalom elméletét és Skinner megerősítésre alapuló motivációelméletét. A szakirodalmi kutatásom alapján a legtöbb kortárs tudós egyetért abban, hogy Maslowra, Herzbergre, McClellandre és Skinnerre tekinthetünk úgy, mint a legjelentősebb huszadik századi motivációval kapcsolatos elméletalkotókra.

Maslow (2003) az emberi pszichével kapcsolatban az alábbi megállapításokra hívja fel a figyelmet:

1. Az emberi személyiségnek van egy lényeges belső stabil biológiai alapú szerkezete, amely nagyon nehezen változik meg.
2. Az emberi psziché egy része biológiailag meghatározott, más része viszont az egyéni élettapasztalat függvényében módosul.
3. Az emberi psziché tudományos módszerekkel megismerhető.
4. Az emberi psziché alapvetően jó. Az alapszükségletek (pl. létfenntartás), alapvető emberi érzések és képességek semlegesnek vagy jónak tekinthetők. (A szerző nem fejti ki, milyen objektív értékrendszer alapján tekinthető a belső emberi természet jónak, semlegesnek vagy rossznak.)
5. Az emberi belső természet jónak vagy semlegesnek tekinthető, emiatt „ha megengedjük, hogy életünk irányítójává váljék, akkor egészségesek, termékenyek és boldogok leszünk” (Maslow, 2003., p. 63.).

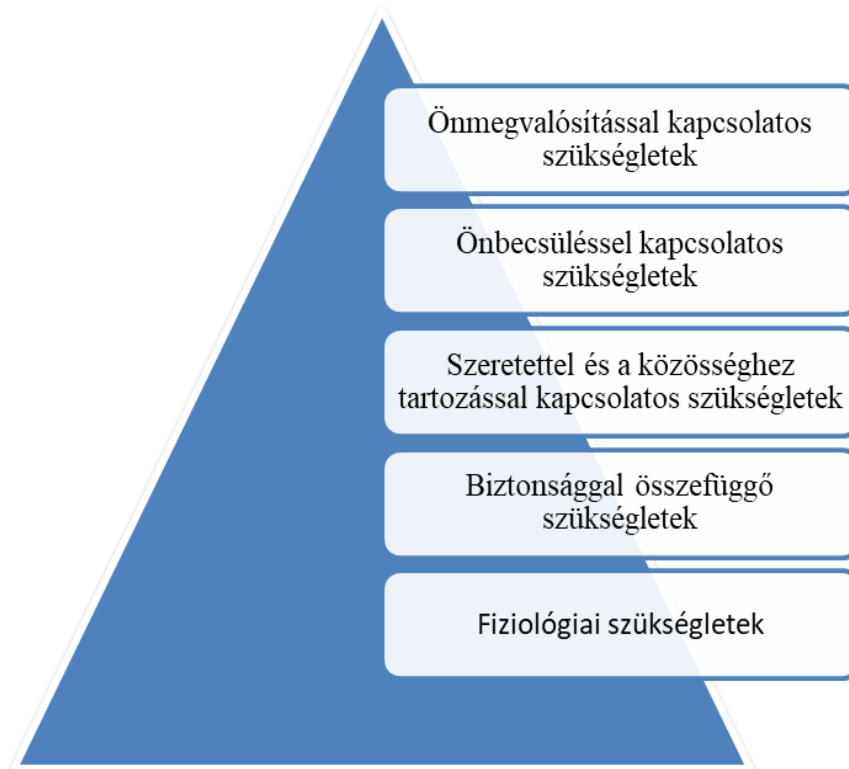
6. Az emberi pszichén belül az elfojtások patológiás elváltozásokat idézhetnek elő.
7. Az emberi pszichére jelentős hatást gyakorolnak a kulturális normák és szokások.
8. Az emberi psziché az emberi lét következménye, így az emberi élet során végig velünk van.

A fentebbi megállapításokra alapozva foglalta össze Maslow (1943) a saját motivációelméletét. Ezt szükségletalapú motivációs elméletnek tekinthetjük, hiszen a fő motívum a szükségletek kielégítése. Szerinte a motiváció az alábbi elemekből tevődik össze:

1. Fiziológiai szükségletek (angolul: physiological needs). A fiziológiai szükségletek kielégítései az életben maradáshoz szükségesek (pl. légzés).
2. Biztonsággal összefüggő szükségletek (angolul: safety needs). Ezek közé tartoznak az alábbi igények: stabilitás, védelem, félelem és szorongás csökkentése, rendezett életkörülmények. A biztonsággal összefüggő szükséglet teljesüléséhez elengedhetetlen feltétel, hogy az egyén kielégítse az alapszükségeit, ezután válik arra motiválttá, hogy a biztonsággal kapcsolatos szükségleteire koncentráljon. A biztonsággal összefüggő szükséglet akkor válik különösen fontossá, ha az egyén azt érzékeli, hogy a szociális környezet oly módon változik meg, hogy az a káosz és az anarchia veszélyével fenyeget. (Pl. egy jóléti államban élő egyén azt érzi, hogy a körülmények hirtelen változásának a következtében rövid időn belül ki fog törni a polgárháború.)
3. Szeretettel és a közösséghez tartozással kapcsolatos szükségletek (angolul: love needs). Ezek arra ösztönzik az egyént, hogy szociális kapcsolatokat alakítson ki, másokhoz kötődést érezzen. Ez vonatkozhat a családi kötelékekre (pl. a házastárs iránti szerelem), illetve baráti, ismerősi kapcsolatokra is.
4. Önbecsüléssel kapcsolatos szükségletek (angolul: esteem needs). Ezek arra utalnak, hogy az egyén saját magát megbecsülje, illetve mások tiszteletet és megbecsülést érezzenek iránta. Az önbecsüléssel kapcsolatos szükségletek két alcsoportba sorolhatók:
  - a) a magabiztossággal, a teljesítménnyel, a kompetenciákkal kapcsolatos igények,
  - b) a társadalmi státusszal, az elismertséggel kapcsolatos igények.
5. Önmegvalósítással kapcsolatos szükségletek (angolul: need for self-actualization). Ezek arra az emberi vágyra utalnak, hogy az egyén állandó jelleggel képesnek érezze magát bizonyos problémák, feladatok megoldására. Ez megjelenhet pl. művészeti tevékenységben (pl. zenemű komponálása). Maslow szerint az önmegvalósítás jelenti a hierarchia csúcsát, ide a legnehezebb eljutni. A szerző szerint ahhoz, hogy a személy elérje az önmegvalósítást, először a hierarchiában alacsonyabb szinten lévő szükségleteit kell kielégítenie.

A Maslow (1943) által leírt szükségleteket hierarchikus sorrendben, piramis diagramon is lehet ábrázolni. Ezt szemlélteti a 2. ábra. (Az általam fellelhető eredeti angol nyelvű források közül a legkorábbi Maslow 1943-ban kiadott publikációja. Maslow ebben a tanulmányban a szükségletek definícióit közli, de a szükségleteket nem ábrázolta piramis diagramon. Emiatt a Maslow (1943) tanulmányában meghatározott szükségleteket a saját magam által szerkesztett piramis diagramban ábrázolom.)

2. ábra A Maslow-piramis



*Forrás: Maslow (1943), saját szerkesztés*

Maslow (2003) szerint a szükségleteket két csoportba oszthatjuk:

1. Hiányalapú szükségletek: ide tartoznak a fiziológiai szükségletek, a biztonsággal összefüggő szükségletek, valamint a szeretettel, a közösséghez tartozással, valamint az összetartozással kapcsolatos szükségletek. Ezek ösztönszerű szükségletek, amelyeknek célja a frusztráló állapot megszüntetése (pl. éhségérzet csökkentése).
2. Növekedésalapú szükségletek: ide tartoznak az önbecsüléssel és az önmegvalósítással kapcsolatos szükségletek, amelyek az egyéni életút során folyamatosan fejlődnek. A növekedésalapú szükségletek kielégítése az egyént fejlődésre, növekedésre ösztönzi,

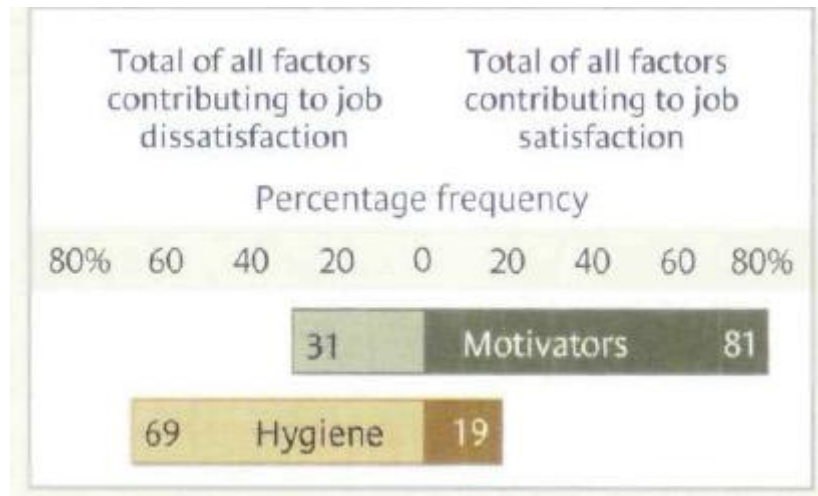
hogy elérhesse az önmegvalósításnak azt a szintjét, amire képességei őt alkalmassá teszik.

A társadalomtudományi motivációkutatás másik meghatározó tudósa Herzberg, aki kidolgozta a motiváció kéttényezős modelljét. Herzberg (1968) a motiváció két tényezőjét különböztette meg:

1. A higiénés tényezők közé sorolhatók a következők: szervezeti politika, ellenőrzés, személyek közötti (interperszonális) kapcsolatok, munkafeltételek, fizetés, státusz, biztonság.
2. A motivátor tényezők közé sorolhatók a következők: teljesítmény elismerése, felelősség, munka, előrelépés. Ezek a tényezők járulnak hozzá a személyes és a szakmai fejlődéshez, illetve az egyén önmegvalósításához.

A szerző szerint a higiénés tényezők képesek megszüntetni a munkahelyi elégedetlenséget, de nem eredményeznek munkahelyi elégedettséget. A motivátor tényezők munkahelyi elégedettséget eredményeznek, de a hiányuk nem okoz munkahelyi elégedetlenséget. A szerző szerint eredményesen ösztönözni a motivátor tényezőkkel lehet, azaz meglétükkel elégedettség érhető el, a hiányuk az elégedettség hiányát eredményezi. A higiénés tényezők szerepe a munkahelyi elégedetlenség redukálására, megszüntetésére korlátozható, azaz a higiénés tényezők megléte az elégedetlenség hiányát eredményezi, hiányuk pedig elégedetlenséghez vezet. A tényezők döntő többségét mind a két kategóriába besorolhatjuk. A szerző szerint valós motiváció akkor alakul ki, ha az belülről fakad, illetve nem szükséges a folyamatosan jelenlévő külső megerősítés. A kutató szerint a munkahelyen eredményesen motiválni azzal lehet, ha a munkavállalók autonóm módon végezhetik munkájukat, ami munkahelyi elégedettséget eredményez. A kéttényezős elméletet a 3. ábra szemlélteti. Az ábrán látható, hogy a motivátorok 81%-a eredményez elégedettséget, a higiénés tényezők esetében ez az arány 19%. A motivátorok 31%-a elégedetlenséghez vezet, a higiénés tényezők esetében ez az arány 69%.

3. ábra A higiénés tényezők és a motivátor tényezők aránya a munkahelyi elégedettség növelése és csökkentése alapján



Forrás: Herzberg (1968)

(Az ábra kapcsán a következő megállapításokat teszem: az ábra a Harvard Business Review folyóiratban 1968-ban publikált tanulmányban jelent meg, aminek a szerzője Herzberg (1968). A folyóirat kiadója ezt a tanulmányt 1987-ben újra kiadta (Herzberg, 1987). Az ábrán szereplő adatok a két kiadásban megegyeznek. A Harvard Business Review folyóirat kiadója Herzberg tanulmányát 2003-ban újra megjelentette (Herzberg, 2003). Ebben a kiadásban is szerepel az ábra ugyanazokkal az adatokkal, mint a korábbi kiadásokban.)

Takács Sándor, Csillag Sára, Kiss Csaba és Szilas Roland (2012) szerint Herzberg modellje stratégiai szempontból azoknál a szervezeteknél különösen fontos, amelyek dolgozóinak munkahelyi elégedettsége döntően befolyásolja a szervezet hírnevét (pl. ügyfélszolgálatok). Az ilyen típusú szervezetek esetében a munkahelyi elégedettség versenyelőnyt biztosít.

Bakacsi Gyula (2019) az elmélet kritikájaként fogalmazza meg, hogy a tényezők megítélése szubjektív szempontok szerint történik. További kritikaként említi a szerző, hogy egyes tényezőket egyszerre lehet mindkét kategóriába sorolni. Ha jelen volt a tényező, akkor elégedettséget eredményezett, ha nem volt jelen, akkor elégedetlenséget. Ennek hátterében az húzódik meg, hogy a két tényező nem ugyanannak, hanem két eltérő dimenzióknak a végpontjai. (Megjegyzésem: érdemes lenne a magyar civil közszolgálat esetében egy olyan validációs vizsgálatot folytatni, amivel a közigazgatás-tudományi kutatók a két eltérő dimenzió meglétét tesztelik. Ez az ösztönzésmenedzsment során azért lenne fontos, mert nem

mindegy, hogy a közszolgálati HR tevékenységek csak a munkahelyi elégedetlenséget tudják csökkenteni, vagy egyben képesek a munkahelyi elégedettséget növelni is.)

McGregor (1957) amerikai kutató Maslow elméletét fejlesztette tovább. A szerző két különböző elméletet különböztet meg: az X és az Y elméletet. Az X elmélet szerint az emberek kerülnek a munkát, emiatt őket motiválni főként jutalmazással (pl. fizetés) és büntetéssel lehet. Ennek során jelentős hangsúly tevődik a munkavállalók ellenőrzésére és irányítására. Az Y elmélet szerint a munkavégzés az ember számára természetes, illetve ha elkötelezett, akkor szívesen végzi el a munkáját, mert annak során megéletheti, hogy képes alkotni. Az Y elmélettel eredményesebben lehet motiválni, illetve az Y elmélet erőteljesebb felelősségvállalást követel meg a munkavállalóktól. (Pink (2010) szerint McGregor elméletének tudományos értelemben vett újdonságához az is hozzájárult, hogy a vezetésstudomány egyik első olyan kutatója, aki a humanizmust és annak értékeit képviselte.)

McClelland a teljesítmény-hatalom elméletében a korábban hivatkozott szerzők munkásságát azzal egészítette ki, hogy három részre osztotta a szükségleteket. McClelland kutatási eredményeit Bakacsi Gyula (2010) ismerteti. McClelland elmélete három szükségletet különböztet meg, amelyek kapcsolatba hozhatók a motivációval:

1. Kapcsolatmotiváció: ez egy olyan vágy, amely arra ösztönöz, hogy másokhoz kapcsolódhassunk, másokat szerethessünk. Akikre erőteljesen jellemző ez a vágy, azok igyekeznek a konfrontációt elkerülni és kompromisszumos megoldásokat találni.
2. Teljesítménymotiváció: ez egy olyan vágy, amely arra ösztönöz, hogy elérjük a kitűzött céljainkat. A teljesítménymotiváció alapja nem a sikerrel járó elismerés, hanem a korábban elért teljesítmény meghaladása. Azok a személyek, akikre ez a fajta motiváció jellemző, olyan munkaköröket szeretnek ellátni, amelyekben a problémamegoldások során személyes felelősséget vállalhatnak, mivel nagyon cél-vezéreltek. Kerülik azokat a feladatokat, amelyek túl könnyűek vagy túl nehezek számukra, mert ezeknek a feladatoknak a megoldásai során vagy túl könnyen érik el a sikert, vagy egyáltalán nem érik el.
3. Hatalmi motiváció: ez egy olyan vágy, amely arra ösztönöz, hogy mások felett kontrollal bírjunk. Azok a személyek, akikre jellemző a hatalmi motiváció, igyekeznek magas társadalmi státusszal és presztízzsel járó állásokat betölteni. Szintén fontos számukra a befolyás, az elismertség és a tisztelet. Kedvelik a versengő és a konfrontáló helyzeteket.

McClelland elmélete szerint ezek a szükségletek biológiailag nem örökölhetők, hanem mindig az aktuális társadalmi, kulturális viszonyok függvényében változnak, azaz ezek a szükségletek

valójában tanultak, így ennek megfelelően tanulással fejleszthetők. A szükségletek nem állíthatók hierarchikus sorrendbe, amivel a modell alkotója ellentmond Maslow elméletének.

A fentebbi szerzőktől eltérően Skinner nem a szükségleteket helyezte előtérbe, hanem a megerősítést. Skinner (1972) szerint az egyénnek a jelen idejű cselekedeteit a múltbeli tapasztalatai befolyásolják. A korábbi cselekedetekhez tartozó múltbeli emlékek határozzák meg a jelenlegi viselkedést, ami visszavezethető a tanulásra. A korábbi negatív és pozitív tapasztalatok hatnak arra, hogy a jelenben egy viselkedési forma milyen gyakorisággal jelenik meg. Vannak olyan tapasztalatok, amelyek egyes viselkedési formák ismételt megjelenésének a valószínűségét növelik – ekkor beszélhetünk pozitív megerősítésről. Másfajta tapasztalatok egyes viselkedési formák ismételt megjelenésének a valószínűségét csökkentik – ekkor beszélhetünk negatív megerősítésről. Ha egy feladat elvégzéséért cserébe finom édességet adunk egy gyermeknek, az növeli annak a valószínűségét, hogy legközelebb is elvégzi az adott feladatot. Ezzel ellentétben, ha a gyermek olyat tesz, amit a szülei szerint nem szabad, és emiatt leszidják, az csökkenti annak a valószínűségét, hogy legközelebb megismételje ezt a nemkívánatos viselkedést. Ha azt szeretnénk, hogy az egyén egy bizonyos viselkedést megismételjen, akkor pozitívan kell őt megerősíteni, azaz a megkívánt viselkedés előfordulása esetében őt jutalmazni kell, viszont a hiányában büntetni. Ezt nevezik operáns kondicionálásnak.

A társadalomtudományokban a 2000-es évektől kezdődően egyre több kutató vizsgálta a motivációt az SDT (Self-Determination Theory; azaz: önmeghatározás) elméleten keresztül. Deci és Ryan (2008) szerint az SDT egy empirikusan bizonyított elmélet, amely az emberi motivációt, fejlődést és jóllétet magyarázza. A szerzők szerint az SDT az 1980-as években jelent meg. Az SDT a többi motivációs elmélettel ellentétben a motivációt nem egységesen kezeli, hanem részekre osztja. Autonóm motivációnak tekintik a szerzők az olyan motivátorokat, amelyekkel képes a személy azonosulni, illetve amelyeket képes pszichológiai szempontból integrálni. Ha a személy autonóm módon motivált, akkor a cselekedetét a saját döntése alapján hatja végre. Kontroll motivációnak tekintik a szerzők az olyan motivátorokat, amelyek szabályokat írnak elő a személyek számára, és ez határozza meg a viselkedésüket. A kontroll motiváció esetében a személy azt érzi, hogy valamilyen meghatározott módon kell viselkednie, éreznie, gondolkodnia. Mind az autonóm, mind a kontroll motiváció egy energizáló mechanizmusnak tekinthető, ami a viselkedésben jelenik meg. A szerzők szerint minden ember fő törekvése az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítése (pl. önmegvalósítás). Ezekkel az alapvető igényekkel megmagyarázható, hogy a különböző szociális helyzetekben a személyek közötti kölcsönhatások (interperszonális interakciók)

hogyan hatnak az autonóm és a kontrolált motivációra. Az alapvető pszichológiai szükségletek hozzájárulnak annak megértéséhez, hogy egyes viselkedési formák miért növelik vagy csökkentik a pszichés jóllét érzetét.

A társadalomtudományi motivációkutatásokat foglalja össze az 1. táblázat. Thorne és Henley (2000) magyar nyelvre lefordított, szakmailag és nyelvileg is lektorált szakkönyvében megemlíti a latin eredetű motivológia fogalmát. Kalocsainé Sánta Hajnalka (2013) így fogalmaz: „Woodworth munkásságával összefüggésben kialakult a motivológia fogalma is, amelynek szerves része a motiváció alkotóelemeinek vizsgálata a mechanizmusok és drive-ok elemzése mellett” (Kalocsainé Sánta Hajnalka, 2013., p. 37.). (Az idézet egy sikeresen megvédett PhD disszertációban olvasható, amelyben a szerző az angol drive szót használja a magyar szakkifejezés helyett. Szakirodalmi kutatásaim alapján az angol drive szót legpontosabban készletként lehet lefordítani.) A motivológia két magyar nyelvű tudományosan lektorált publikációban is olvasható, a disszertáció további részében én is használom ezt a fogalmat.

*1. táblázat Motivációkutatók, akiknek munkássága a közszolgálati motiváció előzményének tekinthető*

<b>A szerző neve</b>	<b>Motivációelmélet</b>
Abraham Maslow	Szükségletalapú motivációs elmélet
Frederick Herzberg	Kéttényezős motivációs elmélet
Douglas Murray McGregor	X és Y elmélet
David Clarence McClelland	Teljesítmény-hatalom elmélet
John Hunt	Cél-motiváció elmélet
Clayton P. Alderfer	Létezés-kapcsolat-fejlődés elmélet
Burrhus Frederic Skinner	Megerősítésre alapuló motiváció
Clark Leonard Hull	Belső motiváció
Kenneth Spence	A belső motiváció elmélet továbbfejlesztése
Robert Sessions Woodworth	Motivológia
Victor Vroom	Elváráselmélet
Edwin Locke	Célkitűzés-elmélet
Edward L. Deci és Richard M. Ryan	SDT

*Forrás: Bakacsi Gyula (2010); Thorne és Henley (2000), saját szerkesztés*



A táblázat bemutatja azokat a szerzőket, akiknek motivációs elméletei a szakirodalmi kutatásaim alapján a közszolgálati motivációkutatás előzményeinek tekinthetők. A tartalom- és folyamatelméletek, valamint az SDT a PSM előzményeinek tekinthetők, de kutatói véleményem szerint a PSM ezeket kiegészíti, mivel a táblázatban feltüntetett szerzők arra törekedtek, hogy olyan elméleteket hozzanak létre, amelyek az emberi motivációra holisztikusan (egészre törekvően) tekintenek. A táblázatban felsorolt szerzők nem vizsgálják meg, hogy miben különbözik a versenyszférában dolgozók motivációja a közszolgálati tisztviselőkéétől, vagyis nem veszik figyelembe a közszolgálatra jellemző egyedi motivátorokat.

**Kutatói véleményem alapján a közszolgálati dolgozókat eredményesen úgy lehet motiválni, hogy figyelembe vesszük a közszolgálatra jellemző egyedi motivátorokat.** A szakirodalomban jelenleg egyetlen egy olyan motivációelmélet található, amely figyelembe veszi a közszolgálatra jellemző egyedi motivátorokat, ez pedig a PSM. Emiatt úgy vélem, hogy ugyan szükséges ezeket az elméleteket is megmlíteni, de a disszertáció céljait és a tartalmi követelményeket szem előtt tartva nem mutatom be részletesen a táblázatban feltüntetett összes szerző munkásságát, hiszen azok nem közszolgálat specifikusak. *A Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola PhD hallgatójaként részletesen a közszolgálat specifikus PSM elméletet mutatom be az olvasó számára.*

Disszertációmban eddig társadalomtudományi motivációkutatókra hivatkoztam. Ebben a bekezdésben azonban egy pszichológus szerzőpáros motivációkutatását mutatom be. Kleinginna és Kleinginna (1981) megjegyzik, hogy a pszichológián belül nincs egyetértés abban, hogyan lehetne a motivációt meghatározni. A szerzők szerint az egyetértés hiányát már a 1950-es években is meg lehetett figyelni. A szerzők különböző lélektan tudományterületek közé sorolható cikkek motiváció-meghatározásait gyűjtötték össze, és összesen 140-et találtak. Ezek a meghatározások kilenc, a pszichológián belül önállósodott tudományterülethez (pl. szociálpszichológia, kísérleti pszichológia stb.) köthetők, vagyis a lélektanon belül összesen kilenc különböző tudományterület foglalkozott a motiváció kutatásával. A fentiek alapján levonható az a következtetés, miszerint az 1980-as években a motivációkutatás 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 akkor is hangsúlyozták: a motivációkutatás túlnyúlt a pszichológián, számos más tudományterület (pl. a természettudományokhoz tartozó állati viselkedéstan) is kutatta. A szerzőpáros 140 különböző meghatározás áttanulmányozását követően alkotta meg saját definícióját. Ez részben társadalomtudományi, részben természettudományi definícióként a motivációt idegrendszeri folyamatokhoz köti.

Disszertációmnak nem célja a motivációkutatás természettudományi vizsgálatainak bemutatása, ennek ellenére úgy vélem, hogy a motiváció nem választható el az idegrendszeri folyamatoktól. Emiatt idézem Kleinginna és Kleinginna meghatározását, amely egyesíti a természettudományi és a társadalomtudományi definíciókat: *„a motiváció egy energizáló mechanizmusra utal, amely szoros kapcsolatban van bizonyos motoros hálózatokkal, amelyek direkt módon képesek facilitálni, illetve gátolni más motoros hálózatokat”* (Kleinginna és Kleinginna, 1981., p. 272). (A „motoros hálózatok” kifejezés az agyon belül a fizikai cselekedetek irányításával foglalkozó idegpályákra vonatkozik. A facilitál latin szó, jelentése: elősegít.) Ez a folyamat az információ észlelésére és feldolgozására is hatással van. Az emberi viselkedésben a motivációból fakadó cselekedetek jelennek meg.

Nemes Ferenc (2006) meghatározása szerint *„a motiváció valamely szükséglet kielégítésére irányuló késztetések sorozata, amelyek magatartási választásokra ösztönöznek”* (Nemes Ferenc, 2006., p. 239). Mindkét meghatározás esetében látható, hogy a motiváció biológiai alapon meghatározható energizáló mechanizmus, amelynek hatására különböző magatartási formák jelennek meg. A disszertációm további részében a motiváció meghatározásaként Nemes Ferenc definícióját alkalmazom.

Megemlítem az olvasó számára, hogy ebben a fejezetben a társadalomtudományi klasszikusok motivációkutatásával kapcsolatos eredményeket mutattam be, és a 20. századi motivációkutatók munkásságáig mentem vissza. Ismertettem a tartalom- és a folyamatelméletek közötti különbségeket, illetve Kleinginna és Kleinginna (1981), valamint Nemes Ferenc (2006) definícióját, amely alapján a disszertációm további részében értelmezem és használom a motiváció fogalmát. A tartalom- és a folyamatelméleteket a PSM előzményeinek tekintetem, illetve felhívtam a figyelmet arra, hogy a PSM paradigma ezeket hogyan egészítette ki és haladta meg. A PSM paradigma azáltal haladta meg a korábbi motivációelméleteket, hogy a kutatók felismerték és vizsgálataik tárgyává tették a közszolgálatra egyedi módon jellemző motivátorokat.

### 1.1.3. A PSM MEGJELENÉSE

Az előző fejezetben a motivációkutatással kapcsolatos tanulmányokra hivatkoztam. Ebben a fejezetben pedig azokra az 1990-es években készült publikációkra fogok, amelyek elsőként kezdték el kutatni a közszerológati tisztviselőkre jellemző speciális motivációt.

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 közszerológat speciális motivátoraira reagálnak*” (Perry és Wise, 1990., p. 368.). Jelen esetben a motivátorok arra utalnak, hogy a kompenzáció során az egyéneknek pszichológiai értelemben milyen elvárásaik, igényeik vannak. A szerzők a PSM-mel kapcsolatos motivátorokat három csoportba sorolták:

1. Racionális: a kutatások nagy része kiemeli, hogy a közszerológaton belül a motivátorok különlegesek, mivel figyelembe kell venniük a közszerológat sajátosságait. A közszerológati dolgozók altruista módon viselkednek, de a motivációjuk hosszú távú fenntartásában fontos szerep jut annak, hogy a közszerológati dolgozók egyéni érdekei is teljesüljenek (pl. előrejutás a hierarchiában). Kiemeli, hogy a közszerológati szakemberek szívesen vesznek részt a közösséget érintő politikai döntések meghozatalában.
2. Normaalapú: a közszerológat legfőbb célja a közjó szolgálata. A közigazgatási szakemberek normarendszerének a társadalmi egyenlőségen kell alapulnia. A társadalmi egyenlőségnek ki kell terjednie azokra a csoportokra is, amelyek nem rendelkeznek politikai és gazdasági befolyással. A közigazgatási szakembereknek a közigazgatást hatékonyan és gazdaságosan kell működtetniük, miközben a társadalmi egyenlőség kiterjesztésére is törekedniük kell.
3. Affektív: a szerzők szerint a közigazgatási szakemberek érzelmileg is elköteleződnek a közigazgatás iránt (pl. azonosulnak a közigazgatásnak a társadalomra gyakorolt hatásával). A közigazgatási szakembereknek az állampolgárok alapjogaik figyelembevételével kell védelmet biztosítani. A motivátorok közül a legkevésbé az affektív csoportba tartozókat kutatták.

A hivatkozott szerzők megemlítették, hogy a fentebb vázolt három motivátorcsoporttal lehetett a legjobban leírni a közszerológati motivációt, de ezek mellett másfajta motivátorok is létezhetnek, pl. az egyéni érdekek minél magasabb szintű kielégítése. (Megjegyzésem: az újabb PSM kutatások a fentebb említett három motivátort már nem motivátorként, hanem a PSM különálló dimenzióiként értelmezik.)

Perry (1996) szerint a közigazgatás-tudományban fontos kutatási területnek számít a motiváció vizsgálata. Kutatási kérdése az volt, hogy mely faktorok alkotják a PSM-et. Eredményei alapján a PSM-et egy multidimenziós elméletként kell értelmezni, amit négy faktorról lehet leírni. Ezek a faktorok:

1. Közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés szerint a közszolgálatban dolgozó annak a lehetőségét látja, hogy formális módon részt vegyen a közpolitikában.
2. Közérdek iránti elköteleződés szerint az egyén vágyat érez a közösség szolgálata iránt, ami egy altruista tevékenységnek tekinthető, illetve ez a faktor integrálja a legtöbb PSM-mel kapcsolatos elméletet.
3. Együttérzés, amely felfogható morális beállítottságként, de értelmezhető emocionális állapotként is.
4. Önfeláldozás, ami utal a köztisztviselők azon szándékára, hogy másokat szolgáljanak kézzelfogható ellenszolgáltatás fejében.

A PSM faktorok szerinti felosztását az 4. ábra szemlélteti.

(Az újabb kutatások már megkérdőjelezték azt, hogy a PSM-et valóban a fent említett négy faktor alkotja-e. Kim (2009, 2011) szerint a fentebbi faktorok elsősorban az amerikai kulturális környezetben érvényesek, a kollektivisták távol-keleti kultúrákban a fenti modell érvényessége megkérdőjelezhető. Ehhez Kim, Vandenabeele, Wright és munkatársaik (2013) hozzáteszik, hogy a PSM szinte minden országban kimutatható, de a PSM faktorok száma és értelmezése nem egyezik meg az amerikai eredetű elméleti modellel.)

4. ábra A PSM faktorok szerinti felosztása



Forrás: Perry (1996), saját szerkesztés

Brewer és Selden (1998) az évtized végén az eredeti és a fentebb ismertetett meghatározást továbbfejlesztették és kiegészítették két aspektussal:

1. *a PSM az a motiváló erő, ami az egyéneket arra ösztönözi, 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 szerint akkoriban a kutatók egy része a PSM létezését nem utasította el, de annak gyakorlati felhasználhatóságát igen (erről részletesebben A PSM kritikái és negatív hatásai című fejezetben lesz szó). Disszertációm további részében az eredeti, Perry és Wise (1990) készítette meghatározást használom, kiegészítve Brewer és Selden (1998) megjegyzéseivel. Ennek oka az, hogy szakirodalmi kutatásaim alapján a PSM-et Perry és Wise (1990), valamint Brewer és Selden (1998) definíciói írják le a legpontosabban, illetve a legtöbb tanulmány is ezekre a meghatározásokra hivatkozik. A két szerzőpáros PSM definícióit egyesítem, és disszertáciomban így határozom meg a PSM-et: *a PSM egy speciális, a közszolgálati tisztviselőkre jellemző hajlam, amely arra ösztönzi őket, hogy a közszolgálati munkavégzésükkel a közösséget és ezen keresztül a társadalom fejlődését szolgálják.*

Rainey és Steinbauer (1999) szerint a PSM úgy is értelmezhető, mint egy általános altruista hajtóerő, ami a közösség érdekeinek 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-et, illetve azt vizsgálta, miként járul hozzá a PSM az emberi erőforrás-gazdálkodás szempontjából a közigazgatási szervek hatékony és eredményes működéséhez. Ezen tanulmányok közül mutatom be azokat, amelyeket a szakirodalom áttekintése során a kutatási témám szempontjából relevánsnak tartok. Houston (2000) amerikai vizsgálatában közszolgálatban és versenyszférában dolgozók vettek részt. Kutatási kérdése az volt, hogy melyik szférában használhatók eredményesebben a belső, illetve melyikben a külső motivátorok. A kutató egy korábbi kérdőíves kutatás adatbázisát elemezte. A kutatás eredményei szerint a közszolgálati dolgozókat hatékonyabban lehet motiválni a belső motivátorokkal. A szerző szerint ennek okai:

1. *a közszolgálati tisztviselők a magas fizetést nem tartották annyira fontosnak, mint a versenyszférában dolgozók;*

2. a közszolgálati tisztviselők az elvégzett munka értékét fontosabbnak tartották, mint a versenyszférában dolgozók. (Az elvégzett munka értéke a társadalmi hasznosságára utal.)

Houston (2000) további eredménye, hogy a közszolgálati szakemberek számára a munkahelyi biztonság (vagyis hogy a dolgozó mennyire tartja stabilnak az állását) fontosabb, mint a versenyszférában dolgozók számára. Összességében tehát a közszolgálati tisztviselőket hatékonyabban lehet belső motivátorokkal ösztönözni, mint a versenyszférában dolgozókat. A külső motivátorokkal (pl. rövidített munkaidő) a közszolgálati szakembereket kevésbé hatékonyan lehet motiválni, mint a versenyszférában dolgozókat. A szerző szerint a juttatási rendszer terén nem szabad kizárólag a fizetés emelésével motiválni a dolgozókat.

A következő kutatás nem csak a közigazgatást vizsgálta, hanem a közszféra más területeit is. Ennek ellenére fontosnak ítélem ennek a tanulmánynak a bemutatását, mivel ez az egyik első olyan kutatás, amely azt vizsgálja, hogy a tágran értelmezett közszféra esetében az eredeti PSM faktorok (lásd Perry, 1996) hogyan változnak meg, ha a vizsgálatban 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 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 vizsgálatban részt vevő személyek a kutatási témával kapcsolatban (jelen esetben PSM) olvastak állításokat, amelyeket sorrendbe kellett állítaniuk attól függően, hogy mennyire értettek egyet azokkal. A kutatásban részt vevő személyeknek összesen negyven állítást kellett hét különböző kategóriába besorolni. Annak a számát, hogy egy kategóriába hány állítást lehetett besorolni, a kutatók előre meghatározták. Ezt követően a kutatók faktorelemzést végeztek, amellyel létrehozták a Q faktorokat. (A faktorelemzés egy statisztikai módszer. Ennek során a mérhető változók között rejtett összefüggéseket keresünk, és az összefüggések alapján rendezzük csoportba a változókat.) A szerzők szerint a Q módszer különösen alkalmas a közigazgatási szakemberek különböző témákkal (pl. munkahelyi elégedettség, munkahelyi motiváció stb.) kapcsolatos attitűdjeinek feltárására.

Eredményeik alapján négy faktor jött létre:

1. Az első a samaritánus faktor. Azok a személyek, akik ezzel a faktorial jellemezhetők, örömeiket lelik az anyagilag nehéz helyzetben lévők segítségével. A szerzők szerint nem tekinthetőek teljes mértékben altruistának, mivel ezek a személyek a hátrányos helyzetűek megsegítése mellett a saját érdekeiket is figyelembe vették.

2. A második a komunitárius (a fogalom nem a politikai értelemben vett kommunista ideológiára utal) faktor. Azok a személyek, akik ezzel a faktorral jellemezhetők, úgy vélik, hogy az egyéneknek többet kell visszaadniuk a társadalomnak, mint amennyit ők kaptak tőle. A szamaritánusokkal ellentétben a komunitáriusok nem törekednek a hátrányos helyzetűek megsegítésére. Az ebbe a csoportba tartozó személyekre különösen jellemző a közösség szolgálata.
3. A harmadik a patrióta faktor. Azok a személyek, akik ezzel a faktorral jellemezhetők, a közösség érdekét a saját érdekük elé helyezik. Emellett hajlandóak jelentős kockázatot vállalni azért, hogy a csoportnak, illetve más személyek jogainak érvényt szerezhessenek, valamint jót tegyenek a társadalomnak.
4. A negyedik a humanitárius faktor. A humanitárius faktorral jellemezhető személyeknek az a véleménye, hogy a köztisztviselőnek etikusnak és kompetensnek kell lennie. Számukra a hazaszeretet és a felelősség sokkal fontosabb, mint a szamaritánusoknak.

A szerzők kiemelik, hogy a gazdasági jutalmazás a PSM-nek nem egy lényegi meghatározó eleme. A pénzbeli jutalmazás nem növeli, illetve nem csökkenti annak vágyát, hogy a munkavállaló a közösséget szolgálja. A szerzők szerint 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 69 főt, illetve a kutatásban részt vevő személyek mind amerikaiak voltak. Emiatt az eredmények érvényességét helyi szinten kell értelmezni.)

2007-ben, vagyis a PSM paradigma megjelenése után körülbelül 17 évvel, a PSM egyik jelentős kutatója, Vandenabeele (2007) felhívta a figyelmet arra, hogy bár a közigazgatástudományon belül a PSM létezése nem vitatott, de nem volt egy közös elméleti alap, amire rá lehetett volna építeni a PSM meghatározását. (Megjegyzésem: 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 közzolgálati motivációját. Ennek eredményeként a 2000-es években még nem foglalták egységes elméleti rendszerbe a tudományos eredményeket.) A fentiekhez Vandenabeele (2007) a PSM meghatározásának kibővítéseként hozzáteszi, hogy a közzolgálati motivációelmélet az egyéni és a szervezeti érdekek felett lévő hiedelmek, attitűdök összessége. Tágabban ezt úgy is értelmezhetjük, hogy 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, amelyek retrográd módon elemzik a PSM paradigma elmúlt 20 évét. Ennek során visszanyúlnak a kezdetekhez, és olyan lényeges szempontokra hívják fel a figyelmet, amelyekre a PSM születésekor, vagyis az 1990-es években nem került sor. Mihalcioiu (2011) megemlíti, hogy a PSM elmélet 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, azaz: Új Közmenedzsment) hatására a civil közigazgatásban számos reformintézkedés zajlott. Ezeknek a céljai közé tartozott a közszolgálat racionalizációja, valamint az erőforrások felhasználásának észszerűsítése. Az NPM egyik jellemzője, hogy 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, amelyek együttesen vezettek el a közszolgálat modernizációjához. Az NPM azonban önmagában nem alkalmas arra, hogy megmagyarázza a közszolgálati szakemberek motivációját és ezzel összefüggésben a viselkedésüket, valamint a közigazgatásban dolgozók specifikus világlátását. Ezt a problémát orvosolja a PSM elmélet, mivel 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 évnyi eredményei alapján az alábbi következtetéseket vonták le:

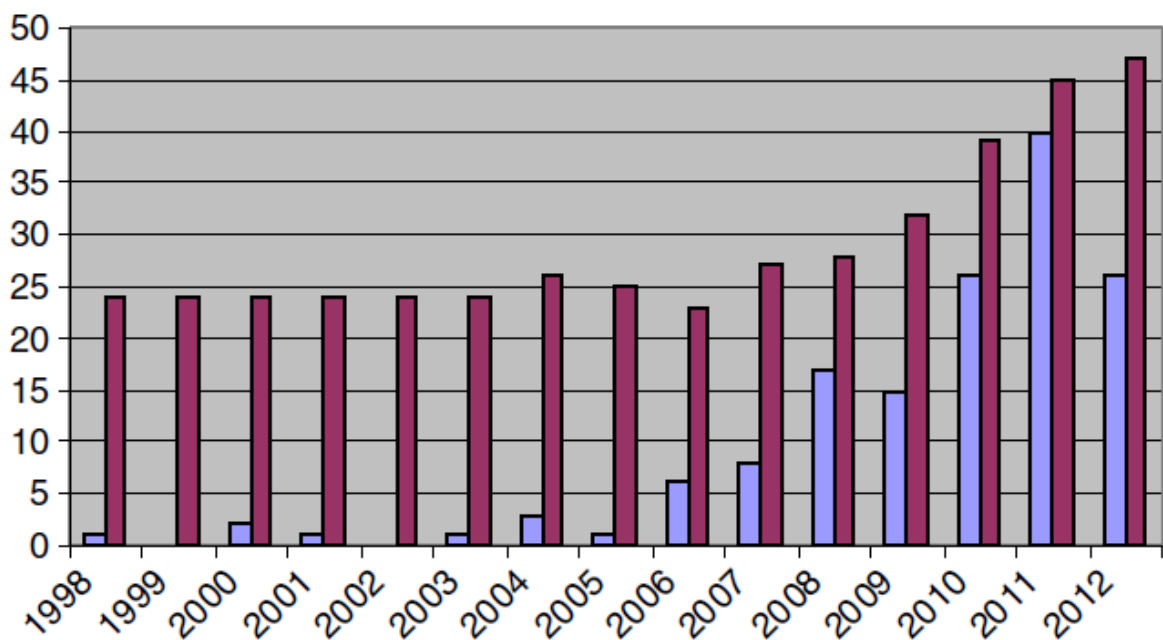
1. A PSM-et számos tudományterület vizsgálta és alkotott különböző meghatározásokat. Ezek a tudományterületek egységesek abból a szempontból, hogy szerintük az emberi viselkedést nem csupán az önmegvalósítás és az önérdék irányítja. A PSM alapja az a feltevés, amely szerint a személyek azért cselekednek a közösségért, hogy ezzel jót tegyenek másokkal, szolgálják a kisebb közösségeket, illetve a társadalmat (Perry, Hondeghem, Wise, 2010). (Megjegyzésem: a PSM elmélet ezt tágítja ki és húzza rá a közigazgatási dolgozókra, vagyis a közigazgatási szakembereknek van egy belső igényük, hogy másokért és a társadalomért dolgozzanak.)
2. A PSM kutatások egyre több országban indultak el. A szerzők szerint azzal, hogy a PSM-et egyre több kulturálisan is különböző országban kezdték el kutatni, mind elméleti, mind empirikus szempontból is komoly kihívás elé állították a PSM-et. A nemzetközi



közszolgálatban az egyes államok különböző közszolgálati HRM gyakorlatai miatt eltérő módszerekkel motiválták a közszolgálati tisztviselőket. A különböző nemzetállamok eltérő közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodási rendszerei lehetőséget biztosítottak a PSM kutatók számára, hogy nemzetközi összehasonlító vizsgálatokat végezzenek el.

Egy szintén visszatekintő tanulmány során Vandenabeele, Brewer és Ritz (2014) azt kutatták, hogy a nemzetközi közigazgatás-tudományi szakirodalomban hogyan jelent meg és terjedt el a PSM-paradigma. Az eredményeket az 5. ábra szemlélteti.

5. ábra A PSM publikációk számának növekedése a Web of Science adatbázisban az 1998–2012 közötti időszakban



A kék színű oszlopok a PSM publikációk számát, a lilák a Web of Science adatbázisban található közigazgatás-tudományi folyóiratok számát jelölik.

*Forrás: Vandenabeele, Brewer és Ritz (2014)*

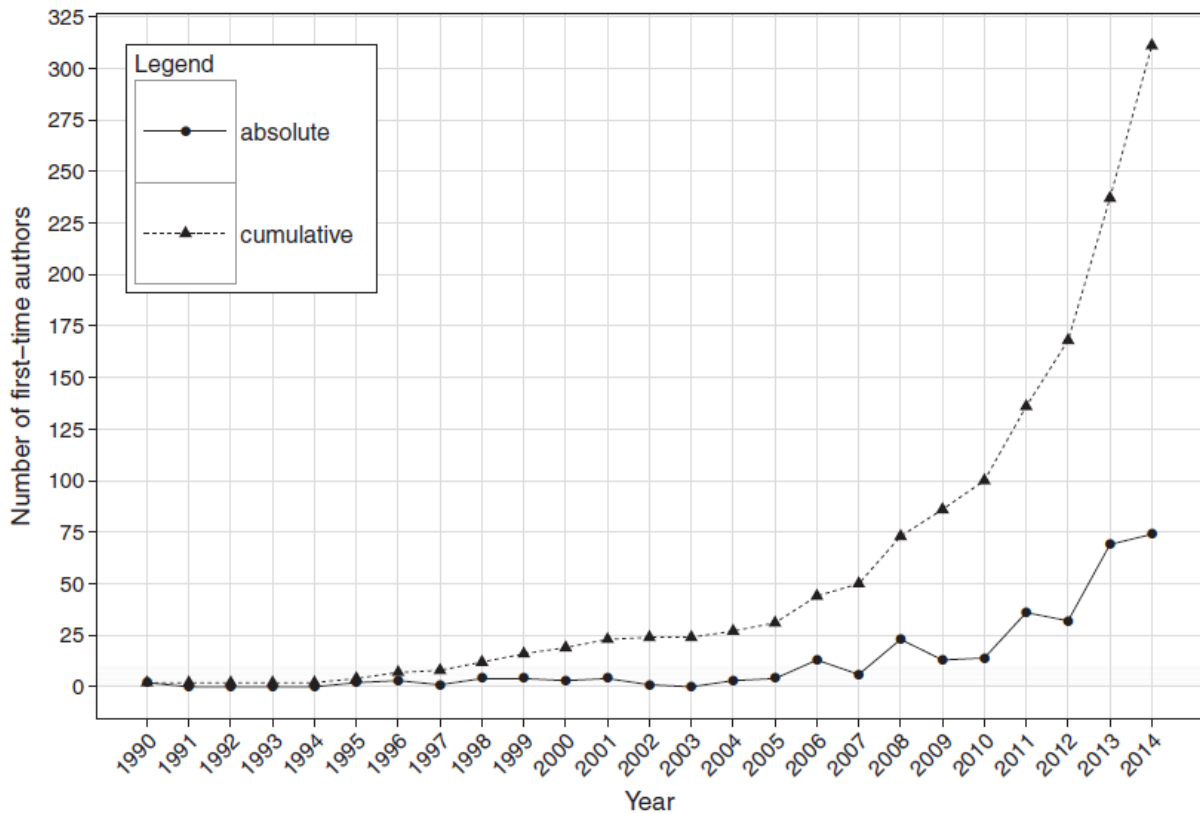
Vandenabeele, Brewer és Ritz (2014) az 1998 és 2012 közötti időtartamra nézve azt kutatták, hogy a Web of Science tudományos adatbázis által jegyzett közigazgatás-tudományi folyóiratokban hogyan növekedett meg azon publikációk száma, amelyek a PSM paradigmát kutatták. A vizsgált időszakban a közigazgatás-tudományi folyóiratok száma megduplázódott, a PSM publikációk száma hússzorosára növekedett. A szerzők négy pontban foglalták össze a PSM paradigma tudományos népszerűségének okait:

1. A szervezetelméletek 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 közszolgálaton belül elősegíti a proszociális viselkedést.
2. A közszolgálati menedzsmentnek a mai napig az egyik legfontosabb kérdése az, hogy miként 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 újfajta tudományos módszerek és statisztikai technikák jelentek meg, amelyek elősegítették a PSM fejlődését és tesztelhetőségét.

Ritz, Brewer és Neumann (2016) szakirodalmi áttekintésük alapján azt a következtetést vonták le, hogy a kutatóknak a PSM-mel kapcsolatban kritikusan kell gondolkodniuk, mivel a PSM kutatások még nem zárultak le. A közigazgatás-tudományi kutatók ugyan egyre komplexebb vizsgálatokat végeznek, de még csak tesztelik a PSM hatásait. A szerzők szerint a PSM elmélet tudományos értékét még vita övezi a kutatók körében is. Ennek ellenére a PSM mind a közigazgatási kutatók, mind a gyakorlattal foglalkozó HR 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 társadalom fejlődését szolgálják. A fenti kérdésekre adandó válaszok velejárója, hogy a PSM kutatásokra egyre nagyobb hangsúly tevődik, azaz egyre több kutató kezdi el vizsgálni. Ezt bizonyítja az a szakirodalmi elemzés is, amely során az 1990 és 2014 közötti időszakban vizsgálták meg, hogy egy adott évben hány olyan szerző írt PSM tanulmányt, aki a korábbi tudományos munkássága során nem publikált a PSM témakörében. A szerzők a 6. ábrán látható grafikonon mutatták be a kutatási eredményeiket. Az ábrán a szaggatott vonal a kumulatív értékeket mutatja, azaz hogy 1990-től összesen hány új PSM kutatót azonosítottak. A folytonos vonal az abszolút értékeket mutatja, vagyis hogy adott évben hány új PSM kutató volt azonosítható. A szerzők tizenkét vezető közigazgatás-tudományi szakfolyóiratot és hat online tudományos adatbázist néztek át (az online adatbázisok áttekintésére azért volt szükség, mert egyes tanulmányok nem jelentek meg nyomtatásban, csak online módon). 1990 és 2005 között összesen 31 új PSM kutatót azonosítottak a szerzők. (A cikk írói azokat a szerzőket tekintették új PSM kutatóknak, akik korábban nem publikáltak PSM témakörben.) 2006 és 2012 között összesen 137, míg 2013 és 2014 között 143 új PSM kutatót azonosítottak. Az

adatokból látható, hogy a 2000-es évek közepétől jelentős emelkedés figyelhető meg az új PSM kutatók számában, ami szorosan összefügg a PSM nemzetközi kutatói paradigmává válásával.

6. ábra Az első PSM publikációval rendelkező kutatók számának emelkedése 1990–2014 között



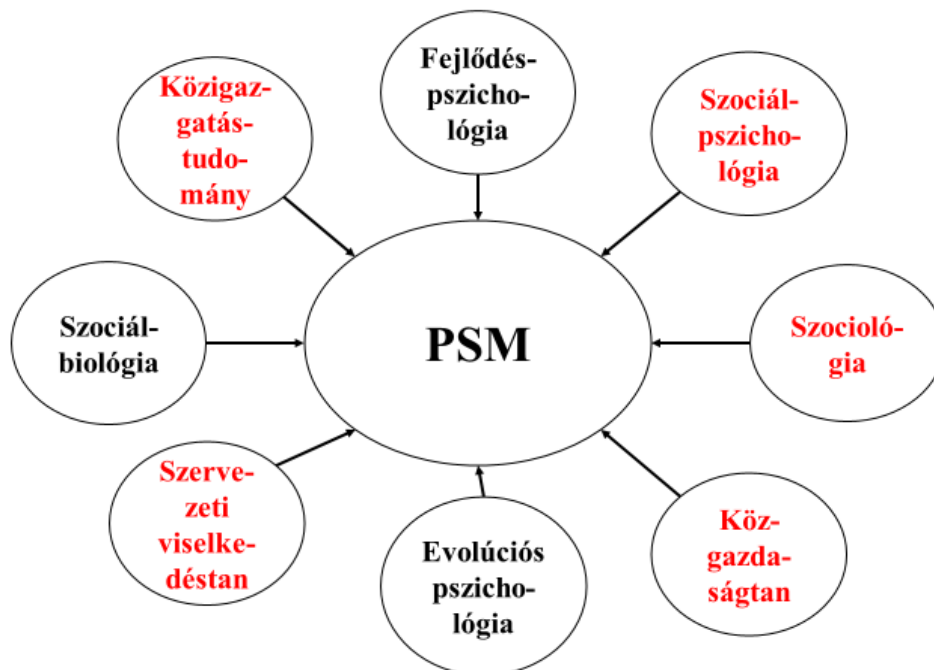
Forrás: Ritz, Brewer és Neumann (2016)

Ebben a fejezetben a PSM definíciójával foglalkozó tanulmányokat mutattam be, illetve két definíciót egyesítve megalkottam azt a meghatározást, aminek alapján a disszertációm további részében értelmezem a PSM-et. Szintén ebben a fejezetben mutattam be, hogy hogyan értelmezték a PSM-et az 1990-es és 2000-es években, továbbá mely dimenziók és faktorok alkották a PSM-et ezekben az években. Ebben a fejezetben hivatkoztam olyan tanulmányokra, amelyek azt vizsgálták, hogyan vált az eredetileg angolszász PSM paradigma nemzetközi szinten ismert kutatási témává.

## 1.2. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA, CÉLOK, HIPOTÉZISEK

A közszolgálati dolgozók motivációjának kutatása egy transzdiszciplináris kutatási területnek számít. Koehler és Rainey (2008) nyolc különböző tudományágot azonosítottak, amelyek eredményeiből levont következtetések segíthetnek a közszolgálati dolgozók motivációjának megértésében. Ezeket a tudományágakat a 7. ábra mutatja be. Az ábrán piros színnel jelölöm azokat a tudományágakat, amelyek eredményeire kitérek a disszertációmban: ennek során a pirossal jelölt tudományágak szakfolyóirataiból idézek releváns tanulmányokat, ezek közül is elsősorban a nemzetközi közigazgatás-tudományi szakirodalomra támaszkodom. A téma összetettsége miatt törekszem az átfogó szemléletre, a különböző tudományágak eredményeinek elemzésére, illetve az eredmények és a következtetések interdiszciplináris értelmezésére.

7. ábra A PSM szempontjából releváns tudományágak



*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. Eddig egy elméleti cikk (Hollósy-Vadász Gábor és Szabó Szilvia, 2016/a) 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 a munkahelyi elégedettség kapcsolatát. Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) statisztikai módszerekkel egy magyar közigazgatási mintára adaptált 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, amelyek alapjai lehetnek egy későbbi nemzetközi összehasonlító vizsgálatnak. A disszertációmban publikált kutatási eredményekből levonható következtetések hozzájárulhatnak a hazai közigazgatási szervek emberi erőforrás-gazdálkodásának megújításához.

2. A hazai szakirodalom áttekintése alapján a magyar közigazgatás-tudomány jelenleg is kutatja a közigazgatási dolgozók motivációját. Ezt támasztja alá Szakács Gábor (2014) tanulmánya. A szerző 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 motivációkutatással kapcsolatos eredményeinek áttekintése és elemzése után úgy vélem: a korábbi magyar közigazgatási kutatások ugyan számos aspektusból vizsgálták a motivációt, de ezek döntő többségében nem alkalmazták a PSM paradigmát.

A disszertációm céljai az alábbiak:

1. Eddig nem születtek olyan művek, amelyek a nemzetközi PSM szakirodalmat kellő mélységben és részletességgel tekintették volna át, és keresték volna a kapcsolódási pontokat a magyar szakirodalommal. Ennek okán disszertációmban a magyar közigazgatás-tudományban elsőként elemzem a nemzetközi PSM szakirodalmat és mutatom be a kapcsolódási pontokat a hazai kutatók munkásságához.

A szakirodalmi kutatás során az alábbi kutatási kérdésekre keresem a választ (a kutatási kérdések meghatározásánál figyelembe veszem, hogy olyan elméleti kutatási kérdéseket tegyek fel, amelyeket a korábbi elméleti kutatásunk során (Hollósy-Vadász Gábor és Szabó Szilvia, 2016/a) még nem vizsgáltunk):

1. A PSM kutatók szerint a PSM mely más változókkal (pl. szervezeti elköteleződés) áll kapcsolatban, illetve ezek a kapcsolatok hogyan hatnak a közszolgálati HR folyamatokra?

2. A PSM elmélet amerikai kulturális eredete ellenére a PSM kimutatható-e az angolszász kultúrától eltérő kultúrájú országokban (pl. Kínában), és ha igen, akkor ezekben az országokban hogyan értelmezhető?
  3. Hogyan értelmezi a nemzetközi szakirodalom a PSM-et: egyéni tulajdonságként vagy a közszolgálati intézmények szocializációs hatásaként?
  4. Milyen egyéni tényezők (pl. személyiségvonások, élettapasztalat stb.) növelik meg a PSM-et, és ezeket hogyan lehet beépíteni a közszolgálat kiválasztási rendszerébe?
  5. Hogyan hat a PSM a közszolgálat iránti elköteleződésre az Y generáció esetében?
  6. Van-e kapcsolat a PSM és a közszolgálati vezetők vezetési stílusa között?
  7. A nemzetközi szakirodalom szerint a PSM-nek létezik-e negatív hatása, és ha igen, mely változókon keresztül hat?
2. A PSM-paradigma hazai marginalizációja miatt eddig nagyon csekély számú kutatás hozott létre statisztikai módszerekkel PSM alapú közszolgálatra adaptált modelleket. Korábban Horváth Zsuzsanna szerzőtársammal közösen publikáltunk két PSM modellt (Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2018; 2019/b). A disszertációm célja, hogy statisztikai értelemben vett modellező technikákat alkalmazva, a korábbi modelleket újra tesztelve létrehozzak új PSM modelleket. Ehhez kapcsolódóan az alábbi kutatási kérdéseket fogalmazom meg:
1. Az eredeti modell átalakításával javítható-e a modell illeszkedése? (A modell illeszkedése egy statisztikai fogalom. A statisztikai modellező eljárások során a változók közötti összefüggéseket függvényekkel írjuk le pl. lineáris függvény. Vannak olyan értékek, amelyek nem illeszkednek függvényre, ezeket maradványértékeknek nevezzük. Ha a maradványértékek száma magas, akkor az arra utal, hogy az empirikus adatok az elméletben megalkotott modell érvényességét nem támasztják alá. Ebben az esetben használjuk azt a kifejezést, hogy a modell nem megfelelően illeszkedik az empirikus adatokra.) Az eredeti modell átalakítását azért is tartom szükségesnek, mert a maradványértékek száma magas (SRMR=0,157), ami rávilágít arra, hogy az eredeti modell nem megfelelően illeszkedik az empirikus adatokra.
  2. Miben különbözik a disszertációmba bevont három különböző hivatásrend PSM modellje, a különböző hivatásrendek között kimutatható-e hatáskülönbség?

3. Fontosnak tartom, hogy a PSM-mel kapcsolatban interjúk módszert alkalmazva megismerjem az interjúban részt vevő hazai közigazgatási vezetők véleményét. A vizsgálat során az alábbi kutatási kérdéseket fogalmazom meg:

1. Jelenleg mennyire terjedt el a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás-gazdálkodás a civil közszolgálatban?
2. Jelenleg a civil közszolgálaton belül az ösztönzésmenedzsment mennyire működik hatékonyan?
3. Képesek-e a közigazgatási szervek eredményesen motiválni és hosszú távon megnyerni az Y generációs munkavállalókat?

Az interjúk kutatás célja a modellező kutatás eredményeinek elmélyítése, tágabb nézőpontba helyezése.

Mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatás során külön hipotéziseket tesztelek.

A kvantitatív kutatás hipotézisei:

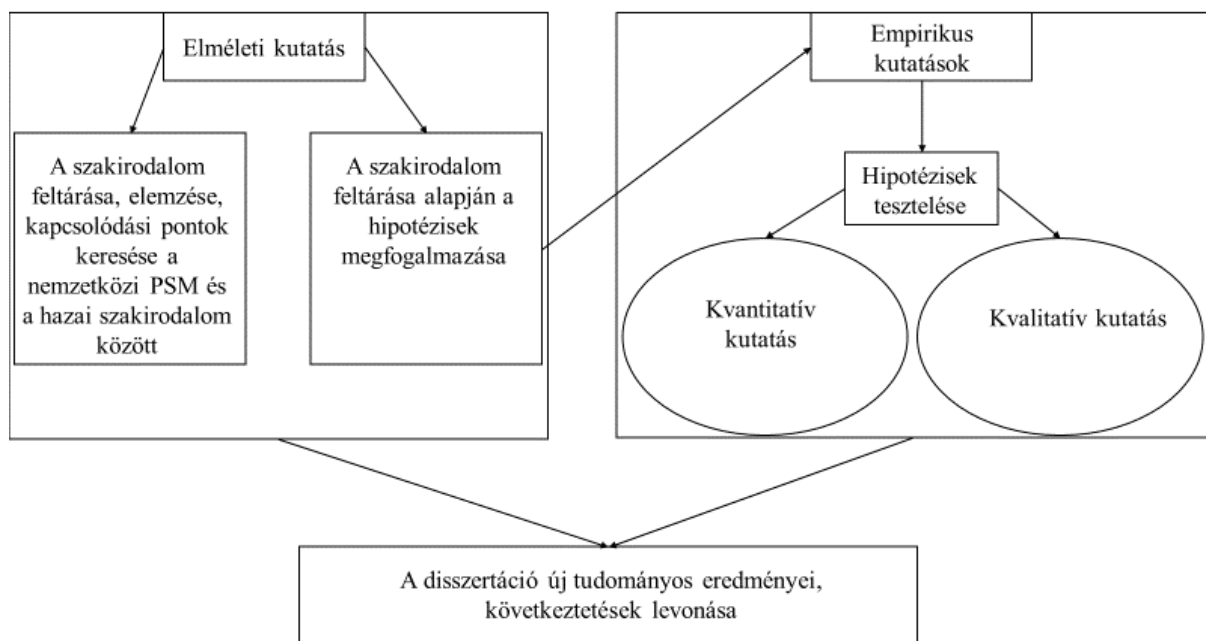
1. A H(1) szerint az eredeti, Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) modellhez képest az új modell illeszkedése jobb lesz, ha:
  - a) az új modellbe beillesztem új változóként a munkahelyi biztonságot,
  - b) az új modellből elhagyom az elhivatottságot. (Disszertációmban az elhivatottság kifejezéssel a Calling-elméletre hivatkozom. Korábban a Calling-elmélet magyar fordításaként javasoltuk egy új terminus technicus bevezetését, így a fogalmat elhivatottságként fordítottuk le és használtuk (Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor 2019/a). A Calling-elméletet a 2.2.4. fejezetben mutatom be részletesen.)
2. A H(2) szerint a kutatásba bevont hivatásrendek között különbségeket fogok találni az alábbi hatások tekintetében:
  - a) csoport specifikus hatások (a kifejezés arra utal, hogy egyes csoportok a különböző változókra képesek a csoportra jellemző egyedi hatást kifejteni);
  - b) teljes indirekt hatások (a kifejezés arra utal, hogy egy változó egy másik változóra több másik változón keresztül hat);
  - c) specifikus indirekt hatások (a kifejezés arra utal, hogy egy változó egy másik változóra egy harmadik változón keresztül hat);
  - d) hatásmagyságok (a kifejezés arra utal, hogy az eltérő változók egymásra eltérő erősségű hatással bírnak).

A kvalitatív kutatás hipotézisei:

1. A H(1) szerint a kiválasztási eljárások során megvizsgálják, hogy a jelentkezőre mennyire jellemző a közszolgálati motiváció, vagyis a PSM.
2. A H(2) szerint a közigazgatás missziója (a társadalom szolgálata és a közszolgálati tisztviselők munkájának társadalomra gyakorolt hatása) rendszeresen megjelenik a vezetők és a beosztottak közötti kommunikációban.
3. A H(3) szerint az empirikus fejezetben bemutatandó PSM modell elemeit (munkahelyi biztonság, munkahelyi elégedettség, szervezeti elköteleződés, észlelt társadalmi hatás, motiváció) és az azokkal kapcsolatos munkavállalói attitűdöket a közigazgatási szervek rendszeresen megméri, és az eredményeket felhasználják a HR folyamatok fejlesztése során.

A téma komplex vizsgálatából fakadóan három kutatást is elvégzek. Ezeket a kutatásokat egy saját kutatási modellben valósítom meg, melyet a 8. ábra foglal össze. Az ábráról leolvasható, hogy az elméleti kutatás alapján fogalmazom meg az empirikus kutatások hipotéziseit, amelyeket kvantitatív és kvalitatív módszerekkel tesztelek. A következtetéseket a disszertációm elméleti és empirikus kutatási eredményei alapján vonom le.

8. ábra A disszertáció kutatási modellje



Forrás: saját szerkesztés



Disszertációmnak – az új tudományos eredmények feltárása mellett – további célja, hogy a korábbi kutatásoknál hangsúlyosabban hívja fel mind a közigazgatás-tudomány kutatóinak, mind a közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakembereknek a figyelmét a közszolgálati tisztviselők speciális motivációjára, a PSM-re, valamint a közösség szolgálata iránti elköteleződésükre. A hangsúly a speciális motiváción van, hiszen a közszolgálat a versenyszektorral szemben nem profitot termel, hanem a közjót szolgálja. Ennek egyértelmű következménye, hogy a közszolgálat más típusú szervezeti misszióval rendelkezik, mint a versenyszektorban működő cégek, ezért az is szükséges, hogy a közszolgálati tisztviselők belsőleg legyenek motiváltak mások szolgálata iránt.

A 2. táblázatban mutatom be, hogy a három különböző kutatás során milyen eltérő vizsgálati módszert használok. A két empirikus kutatással hipotéziseket tesztelek, míg az elméleti kutatás során a szakirodalmat vizsgálom, valamint bemutatom a szakirodalomban feltárt összefüggéseket, potenciális ellentmondásokat. A kvantitatív kutatás során kérdőíves, a kvalitatív során interjú-s módszert használok. A kvantitatív kutatás eredményeinek az értékelése során statisztikai modellező eljárásokat használok. A kvalitatív kutatás eredményeinek az értékelése során tartalomelemzést végzek.

2. táblázat A disszertáció három kutatásának vizsgálati módszerei

	<b>Elméleti kutatás</b>	<b>Kvantitatív kutatás</b>	<b>Kvalitatív kutatás</b>
Alkalmazott empirikus módszerek	a kutatás nem alkalmaz empirikus módszereket	kérdőív	interjú
Hipotézist tesztel-e a kutatás?	nem	igen	igen
A vizsgálatban résztvevők száma	n=0	n=1626	n=11
A vizsgálati eredmények feldolgozásának módszere	az összefüggések, a következtetések, az ellentmondások leírása	statisztikai modellezés	tartalomelemzés

*Forrás: saját szerkesztés*

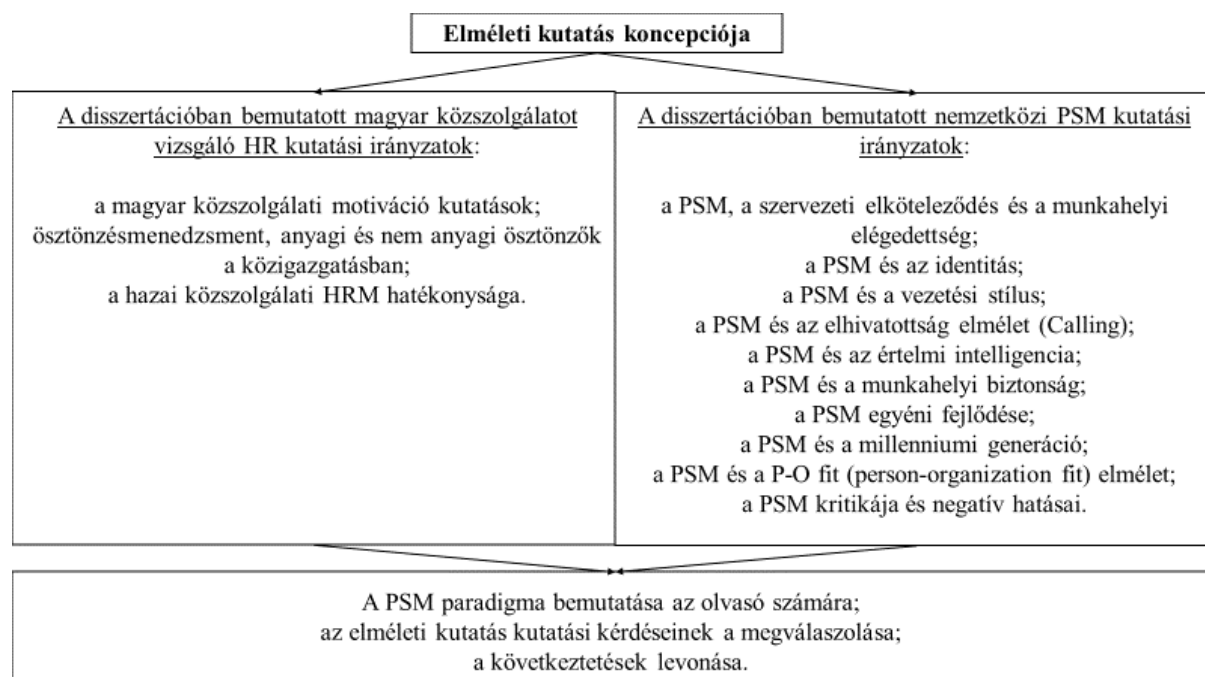
Ebben a bekezdésben összefoglalom a disszertáció bevezető fejezetét. Ebben a fejezetben meghatározom a disszertáció kutatási céljait, megfogalmazom a kutatási kérdéseket, hipotéziseket állítok fel, valamint ismertetem a disszertáció különböző kutatásainak egymásra épülését. Ebben a fejezetben bemutatom, hogy a disszertáció milyen tudományos problémákra koncentrálna, mi indokolja az értekezés kutatásainak elvégzését. Hivatkozok olyan kutatók munkáira, akik a disszertációban előforduló főbb fogalmakat meghatározzák (pl. motiváció, PSM, közszolgálat, közszolgálati jogviszony stb.). Ennek során kijelölöm azokat a meghatározásokat, amelyekre a disszertációban előforduló szakkifejezések meghatározásaiként tekintek. Disszertációm bevezető fejezetében hivatkozom a motivációkutatással foglalkozó olyan társadalomtudományi klasszikusokra, akik munkássága a PSM paradigmára jelentős hatást gyakorolt. A bevezető fejezetben hivatkozok az 1990-es és a 2000-es években elsőként publikáló PSM kutatókra, akik a PSM meghatározhatóságával, faktorok szerinti feloszthatóságával és tudományos népszerűségének okaival foglalkoznak.

## 2. ELMÉLETI KUTATÁS

Ebben a fejezetben összefoglalom a hazai közszolgálati kutatók motivációkutatásait és a közszolgálati ösztönzésmenedzsment működését vizsgáló kutatások eredményeit. Az elméleti kutatás során elemzem a nemzetközi PSM szakirodalmat, illetve keresem az elméleti kapcsolódási pontokat a nemzetközi PSM szakirodalom és a hazai közszolgálati motivációkutatások között. A fejezetben olyan elméleti kutatási kérdésekre keresem a választ, amelyeket a korábbi elméleti PSM kutatásaink során nem vizsgáltunk (Hollósy-Vadász Gábor és Szabó Szilvia, 2016). A kutatási kérdéseket az 1.2. fejezetben ismertettem.

Ennek a fejezetnek a célja a szakirodalom feltárása és a PSM paradigma bemutatása az olvasó számára. Az elméleti kutatás további célja, hogy rávilágítson a PSM paradigmán belüli ellentmondásokra, kijelölje az empirikus kutatások elméleti irányvonalait. Az elméleti kutatás koncepcióját a 9. ábra szemlélteti. Az ábrán látható, hogy az elméleti kutatás koncepciója magában foglalja a magyar közszolgálati HR és a nemzetközi PSM kutatások eredményeinek bemutatását.

9. ábra Az elméleti kutatás koncepciója



*Forrás: saját szerkesztés*

Az ábrán látható, hogy a magyar közszolgálatot vizsgáló HR tanulmányokat tematikájuk alapján három, a nemzetközi PSM kutatásokat tíz csoportba sorolom. A tanulmányok kiválasztása és csoportosítása során arra törekszem, hogy a hazai közszolgálati motivációkutatás és a PSM minden disszertációm szempontjából releváns kutatási irányzatát bemutassam az olvasó számára. A 2.2. fejezetben mutatom be, hogy hogyan határoztam meg azokat a PSM tanulmányokat, amelyeket részletesen ismertetek a disszertációban. (Azokra a PSM kutatási irányzatokra nem térek ki, amelyek nem szerepelnek az ábrán, pl. a PSM és a negatív gyermekkori élmények közötti kapcsolat (Evans és Evans (2019), mivel ezek nem relevánsak a disszertáció kutatási témája szempontjából.) Az elméleti kutatás eredményei hozzájárulnak ahhoz, hogy az empirikus kutatások során érvényes hipotéziseket lehessen megfogalmazni és tesztelni.

Az elméleti kutatás során leíró módszert használok. *A PSM kutatás során a leíró módszer használatának az érvényességét bizonyítja, hogy több hazai MTA-A és MTA-B kategóriás, illetve nemzetközi, angol nyelvű, szakmailag lektorált folyóiratban megjelent publikációkban is leíró módszert alkalmaztam, illetve a szerzőtársaimmal közösen alkalmaztunk* (Hollósy-Vadász Gábor és Szabó Szilvia 2016/a; Hollósy-Vadász Gábor, 2018; Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2018; Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2019/a; Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2019/b; Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2019/c). A nemzetközi PSM szakirodalomban is számos szerző használja a leíró módszert, erre példa: Christensen, Paarlberg és Perry (2017), Mihalcioiu (2011), Belle és Cantarelli (2010).

**A magyar közigazgatás-tudományi kutatások eredményeire alapozott elméleti következtetéseket a 2.1.3. fejezetben vonom le. A 2.4. fejezetben vonom le a PSM szakirodalommal kapcsolatos következtetéseket, illetve ebben a fejezetben válaszolom meg a feltett kutatási kérdéseket, valamint bemutatom az olvasó számára, hogy a PSM paradigma hogyan kapcsolódhat a hazai közigazgatás-tudományi motivációkutatások eredményeihez.** A disszertáció valamennyi kutatása során a következtetések levonásával kapcsolatban figyelmet fordítok arra, hogy **olyan konklúziókat vonjak le, amelyeket vagy a PSM-mel kapcsolatos szakirodalmi ismereteim, vagy az empirikus kutatásom eredményei alapján alá tudok támasztani. Ez különösen érvényes az értekezés elméleti kutatására.**

## 2.1. A MAGYAR KÖZSZOLGÁLATI MOTIVÁCIÓKUTATÁSOK

A hazai közszerolgalati emberi erőforrás-gazdálkodás területén a Nemzeti Közszerolgalati Egyetem (NKE) egy kiemelkedő kutatóműhelynek számít. Az NKE kutatói, oktatói és PhD hallgatói a hazai közigazgatás-tudományon belül kiemelt jelentőséget fordítanak a hazai közszerolgalati emberi erőforrás-gazdálkodás fejlesztésének lehetséges irányaira, ezzel kapcsolatban számos tanulmányt publikálnak. Ebben a fejezetben elsősorban az NKE kutatóinak, oktatóinak és PhD hallgatóinak tanulmányait mutatom be.

Pink (2010) a motivációelméleteket három csoportba sorolta: 1.0, 2.0 és 3.0. Szakács Gábor (2014) tanulmányában azt kutatta, hogy a Pink által három csoportba sorolt motivációs elméletek hogyan kapcsolódnak a közigazgatás emberi erőforrás-gazdálkodásához. Szakács Gábor (2014) alapján:

1. 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 2.0 elméletek szerint a munkavállalók a jutalmat keresik, és a büntetést elkerülik. Emiatt a 2.0 tevékenységek a kívánt viselkedést (pl. magas színvonalon végzett munka) jutalmazzák, míg a szervezetre káros viselkedést (pl. alacsony színvonalon végzett munka) büntetik. A jutalmazást és a büntetést 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 ösztönzése céljából belső motivátorokat használnak. Ebből következik, hogy ezen elméletek szerint a dolgozóknak olyan munkafeladatokat érdemes adni, amelyek elvégzése belső elégedettséggel jár együtt – úgy tekintenek tehát a munkavégzésre, mint egy sajátos jutalmazásra. A korábbi gondolatokhoz képest ezek az elméletek teljesen eltérő emberképpel bírnak, ami megnehezíti a szervezetek számára a gyakorlati adaptációt és alkalmazást. Gyakran a versenyszféra és a közszerolgalati szervezetei is az 1.0 és a 2.0 motivációs elméleteket alkalmazzák, és ragaszkodnak a rövid távú ösztönzési módszerekhez. A közigazgatási szakemberek számára a közszerolgalati szolgalat is egyfajta motivátorként értelmezhető, de maga a fogalom absztrakt, így nehezen megfogható. Szakács Gábor szerint fontos lenne, hogy a közigazgatáson belül (és lehetőleg a közszerolgalat más területein is) meghonosodjon a 3.0 motivációs 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 meghatározása és integrálása, valamint ezek stratégiai szintű megvalósítása.

(Megjegyzésem: egyes elméletalkotók megkülönböztetik a motiváció 4.0 változatát is, ami egy új tudományos kutatási terület. Úgy vélem, hogy a PSM és a 4.0 motivációs elméletek között túl nagy távolság áll fenn, ezért a disszertációban ezen elméletekre nem térek ki.)

Úgy gondolom, hogy a magyar közigazgatás-tudományon belül a 3.0 motivációs elméletek kapcsolódhatnak szorosan össze a PSM paradigmával, mivel a PSM paradigma is úgy tartja, hogy a közigazgatási szakemberek alapvető motivációja a közjó és a közérdek szolgálata. A PSM, mint átfogó paradigma, az emberi erőforrás-gazdálkodás 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.

További kapcsolódási pontot jelentenek a 2.0 elméletek a magyar közigazgatás-tudomány és a PSM paradigma között. Szakács Gábor (2014) megemlíti, hogy a magyar közigazgatáson belül bizonyos munkakörökben nem alkalmazhatók a 3.0 motivációs technikák, csak a 2.0 motivációs módszerek. 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 elvégzéséhez 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 személyi 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 összehasonlításával.

Szakács Gábor (2014) elméleti módszerekkel vizsgálta a magyar közigazgatáson belüli motivációs rendszerek működését. Györfyné Kukoda Andrea (2013) empirikus módszerekkel kutatta a Nemzeti Közszolgálati Egyetem közigazgatási képzéseire felvételiző hallgatók pályaválasztását és szakmai motivációját.

A hallgatók azért választották a közigazgatási szakmát és az NKE közigazgatási képzéseit, mert szerintük:

1. a közigazgatás kiszámítható álláshelyeket tud biztosítani, mivel az államnak a működéshez szüksége van közigazgatási szakemberekre;
2. a válaszadók szerint a közigazgatás egyik és talán legfontosabb pozitívuma, hogy a közigazgatási életpálya kiszámítható;
3. a nappali közigazgatási képzéseken tanuló hallgatók szakmaválasztását befolyásolta, ha a hallgató rokonai közül valaki a közigazgatásban dolgozott;
4. a hallgatók egy része, akik már dolgoztak a közigazgatásban, a „szakmában maradás, a munkahelyi továbblépés, illetve egy adott közigazgatási szervvel kötött tanulmányi szerződés léte miatt választották az igazgatásszervezést szakmájukul” (Gyórfyné Kukoda Andrea, 2013., p. 69.);
5. a közigazgatási szakma választását személyes okok is befolyásolták. Ezek közé sorolhatók az elhivatottság, a kötelességtudat, a rendszeretet, illetve annak a vágya, hogy a hallgató a munkájával a hazát szolgálja.

Boda Boglárka (2016) szerint jelenleg a közszolgálatban és ezzel együtt a közigazgatásban nem terjedt még el a motiváció 3.0 elméleteinek alkalmazása, aminek jelentős részben szervezeti okai vannak (pl. alacsony fizetés, túl nagy hatalmi távolság a vezetők és a beosztottak között, fölösleges bürokratikus szabályok). Különböző módszerek állnak a vezetők rendelkezésére, amelyekkel a beosztottak belső motivációja növelhető lenne, ehhez azonban elengedhetetlen feltétel a vezetői gondolkodásmód megváltozása. A közigazgatási dolgozók olyan munkakörökben dolgoznak szívesen, amelyekben önállóan és felelőséggel végezhetik a munkájukat, szakmailag fejlődhetnek, 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 sarkallják a dolgozókat. Motiváló hatással van az is, ha a közigazgatási munkavállaló visszajelzést kap a teljesítményére vonatkozóan. Fontos, hogy a munkavállaló is adhasson visszajelzést. A kölcsönös visszajelzés lehetősége pedig 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, amely elősegíti a bizalom kialakulását, fennmaradását. A kutató külön kiemeli, hogy a motiváció készségként is értelmezhető, így tanulhatóvá válik.

Boda Boglárka (2016) utal arra is, 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 motivációkutatások és a PSM között. 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). Fő különbséggént határozom meg, hogy a PSM paradigma gyakran használja a motiváció és más elméleti fogalmak (pl. szervezeti elköteleződés) közötti kapcsolat vizsgálata során a regressziós és útvonal-elemzéseket. (A regressziós elemzés egy statisztikai eljárás, amellyel a változók közötti kapcsolatokat lehet modellezni, például a változók közötti lineáris kapcsolatokat. Az útvonalelemzés szintén egy statisztikai eljárás, amely regressziós elemzésre épül. A módszerrel a változók közötti direkt és indirekt kapcsolatokat tesztelhetjük. Mindkét módszerről részletesebben az empirikus kutatások módszereinek ismertetése során írok.) Ezzel ellentétben a magyar közigazgatás-tudományon belül a kutatások döntő többsége nem alkalmaz modellező eljárásokat (pl. útvonal- és regressziós elemzést) a motiváció és más elméleti fogalmak közötti kapcsolat vizsgálata céljából. 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 (2015) elméleti tanulmányában azzal egészíti ki, hogy szétválasztja a motivációt és motiválás fogalmát. A motivációt egy belső energiaként, hajtóerőként jellemzi, amely arra ösztönöz, hogy bizonyos cselekedeteket végrehajtsunk, míg másokat ne tegyünk meg. A motiváció tehát a belső pszichés folyamatok eredményeként jön létre. A motiválás pedig egy folyamat, amelynek során az egyik személy rá akarja venni a másikat valamire, és cserébe valamit felkínál (pl. bért), vagy megvon valamit tőle (pl. bércsökkenés). A munkavállalók szívesebben végzik azokat a munkafolyamatokat, amelyekben motiváltak, mint azokat, amelyekre motiválják őket. Megállapítható tehát, hogy a motiváció erőteljesebb elköteleződést eredményez, mint a motiválás. Úgy vélem, hogy a Szakács Édua általi motiváció és motiválás fogalmak megkülönböztetése megfeleltethető a PSM külső és belső motivátorok koncepciójának. Szakács Édua (2015) szerint a belsőleg irányított cselekedetekhez tartozik a biológiai szükségletek kielégítése (pl. létfenntartás), aminek alapja, hogy az emberi szervezet törekszik a külső környezethez való adaptációra. A biológiai szükségletek kielégítése az 1.0 motivációs elméletek alapja. A külső ösztönzés, vagyis a motiválás a jutalmazásra és a büntetésre épít, ami a 2.0 motivációs elméletek alapja. 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 feladatteljesítés iránti belső motivációnak.

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 méltánytalanul alacsonynak érzik;

(A legtöbb PSM kutatás azt támasztja alá, hogy a versenyszférában dolgozóknak fontosabb a magas fizetés, mint a közzolgálati tisztviselőknek (pl. Houston, 2000). Úgy vélem ez a megállapítás csak abban az esetben érvényes, ha a közzolgálati tisztviselők a fizetésüket méltányosnak tartják, illetve úgy vélekednek, hogy annak az összege biztosítja számukra a tisztességes megélhetést. Szakács Gábor (2014) szerint is a 2.0 és a 3.0 motivációs technikák csak akkor hatékonyak, ha tisztességes megélhetést biztosítanak a közzolgálati tisztviselők számára.)

2. a közigazgatásra jellemző a központosítás;

3. túl nagy a hatalmi távolság a vezetők és a beosztottak között;

4. a közigazgatás egyes területei túlszabályozottak.

A fentebb ismertetett kutatások a közigazgatáson belüli motivációt vizsgálták. Petró Csilla (2014) a közigazgatáson belüli vezető-kiválasztást vizsgálta, és megemlítette, hogy a közigazgatásban a kiválasztás eszközeként az önéletrajzot, a motivációs levelet és eseti jelleggel a kompetenciavizsgálatokat alkalmazzák. A felső- és középvezetők kiválasztása esetében elsősorban a hagyományos technikákat, azaz az önéletrajzot és a motivációs levelet alkalmazzák. A kutató szerint a felsővezetők kiválasztása során nem jellemző az összetettebb kiválasztási technikák, pl. kompetenciamérés alkalmazása. Korábban a KSZK (Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Központ) kísérletet tett a közigazgatás kiválasztási rendszerének egységesítésére: ennek során a vezetői kiválasztás fontos elemévé vált a motiváció és a kompetenciavizsgálat. 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, amely nem állít korlátokat a munkáltató elé a kiválasztási eljárásában, ezáltal gyorsítja a folyamatot. A rugalmas kiválasztás tényreése azonban a szakmai színvonal csökkenését eredményezte, mivel nem léteznek külön a közigazgatásra kidolgozott kiválasztási módszerek. A kutató szerint fontos lenne a közzolgálati életpályamodellek (ezzel együtt a közigazgatási életpályamodellek) összehangolása és fejlesztése.

Nemeskéri Zsolt (2019) szerint a globalizáció és a digitalizáció hatására a toborzás és a kiválasztás eszközei jelentősen megváltoztak, és jelenleg is változnak. Úgy vélem, ezen változásokat a közigazgatásba is érdemes lenne integrálni, illetve a technikai módosítások mellett szükséges lenne a kiválasztási szempontokban is hangsúly-eltolódásokra. A fentiekkel összefüggésben úgy vélem, hogy a magyar közigazgatás kiválasztási eljárásában fontos lenne – különös tekintettel a vezetők kiválasztásakor – annak 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, például a közérdek iránti elköteleződés.

Egy másik kutatás azt vizsgálta, hogy a fiatal munkavállalók miért választják a közszolgálati állásokat, mi motiválja a karrierválasztásukat. Magasvári Adrienn és Szakács Édua (2018) közös angol nyelvű tanulmányukban kérdőíves és interjúk módszert használtak. A karrierválasztást leginkább befolyásoló tényezőként a munkahelyi biztonságot, az érdekes munkát és a szakmai fejlődés lehetőségét jelölték meg. Ezek mellett fontos tényezőként emelték ki a családi tradíciókat (pl. egyik szülő már dolgozott a közszolgálatban) és a korábbi gyakornoki időszakban szerzett munkatapasztalatot. A közszolgálaton belül a bűnüldözési hivatásrendet vizsgálva a kutatók megállapították, hogy az NKE-n végzett fiatal munkavállalók erőteljesebben elköteleződtek a közszolgálat iránt, mint azok a pályakezdők, akik más felsőoktatási intézményekben szereztek diplomát. A válaszadók szerint a közszolgálatból való kilépés legfőbb oka az, hogy a versenyszféra elszívja a munkaerőt. A túlzott munkaterhelés szintén jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy a munkavállalók kilépjenek a közszolgálatból. A kutatók szerint a közszolgálati dolgozókat leghatékonyabban a munkahelyi biztonsággal, az érdekes feladatokkal és a szakmai fejlődés lehetőségével lehet motiválni. A közszolgálati dolgozók nem a kiemelkedően magas fizetések miatt választották a közszolgálati állásokat, karrierválasztásuk során a belső elköteleződésük vezette őket. A kutatások eredményei szerint azonban a társadalmi felelősségvállalás kevésbé fontos faktora a közszolgálati állások kedvező megítélésének.

Úgy vélem, hogy a fenti kutatás eredményei – bár nem PSM paradigmát használ – a PSM paradigma szempontjából is számos fontos következtetést tartalmaznak. A szerzők empirikus módszerekkel vizsgálták a belső és külső motivátorok hatását a karrierválasztásra. A fenti kutatás empirikus eredményekkel bizonyítja, hogy a közszolgálati tisztviselőket leghatékonyabban nem anyagi ösztönzőkkel lehet motiválni.

Szabó Szilvia (2013) a közszolgálati emberi erőforrás fejlesztését vizsgáló tanulmányában kitér a motivációra is. Disszertációjában Szabó Szilvia tanulmányának a motivációval kapcsolatos eredményeit mutatom be. A szerző szerint a munkahelyi képzések célja, hogy segítsék a munkavállalókat abban, hogy minél hatékonyabban tudjanak hozzájárulni a szervezet sikerességéhez, eredményességéhez. A munkahelyi képzések közül „a tréning értelme az önismereti, személyiségfejlesztési és csoportépítési lehetőségek kihasználásában rejlik, amely alapvetően érinti a résztvevők motiváltságát is” (Szabó Szilvia, 2013., p. 7.). A tréningek eredményeként mind az egyén, mind a csoport munkahatékonyasága és kommunikációja fejlődik, aminek hatására a szervezeti kultúra pozitívan változik. 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 információátadás hatékonyságát tovább fejleszteni.

Szabó Szilvia és Stréhli-Klotz Georgina (2014) a közszolgálati életpályákat vizsgáló tanulmányukban megállapítják, hogy az életpályák céljai: az emberi erőforrás megtartása, irányítása, fejlesztése, motiválása, a dolgozók elköteleződésének növelése. Az emberi erőforrás megtartásában elengedhetetlen, hogy a szervezet információkkal rendelkezzen az új belépők és a régebben már a szervezetben foglalkoztatott személyek beállítottságáról, motivációjáról, elvárásairól. Az emberi erőforrás megtartásának eszközei az elkötelezettség növelése, valamint a motivációs és javadalmazási stratégiák alkalmazása. A közszolgálati életpályáknak nem szabad figyelmen kívül hagyniuk, hogy az egyéneket a különböző életszakaszaikban eltérő módon lehet motiválni. A karriertervezés során fontos a motiváción alapuló törekvések feltárása. Ez összefügg azzal, hogy az egyéni karriercélok megvalósítása a munkaerő fő motivátorává vált.

Ebben a fejezetben a magyar közszolgálati motiváció kutatók tanulmányait foglaltam össze. Bemutattam, hogy a közszolgálat mely munkaköreiben érdemes az ösztönzésmentedzsmentet az 1.0, a 2.0 és a 3.0 elvek szerint kialakítani. Kitértem arra, hogy a 3.0 motivációelméletek mennyire terjedtek el a hazai közszolgálatban. Felvázoltam, hogy a külső és a belső motivátorok használata mennyire terjedt el a közszolgálatban. Szintén bemutattam, hogy a közszolgálati HR gyakorlatban miben tér el motiváció fogalma a motiválásétól.

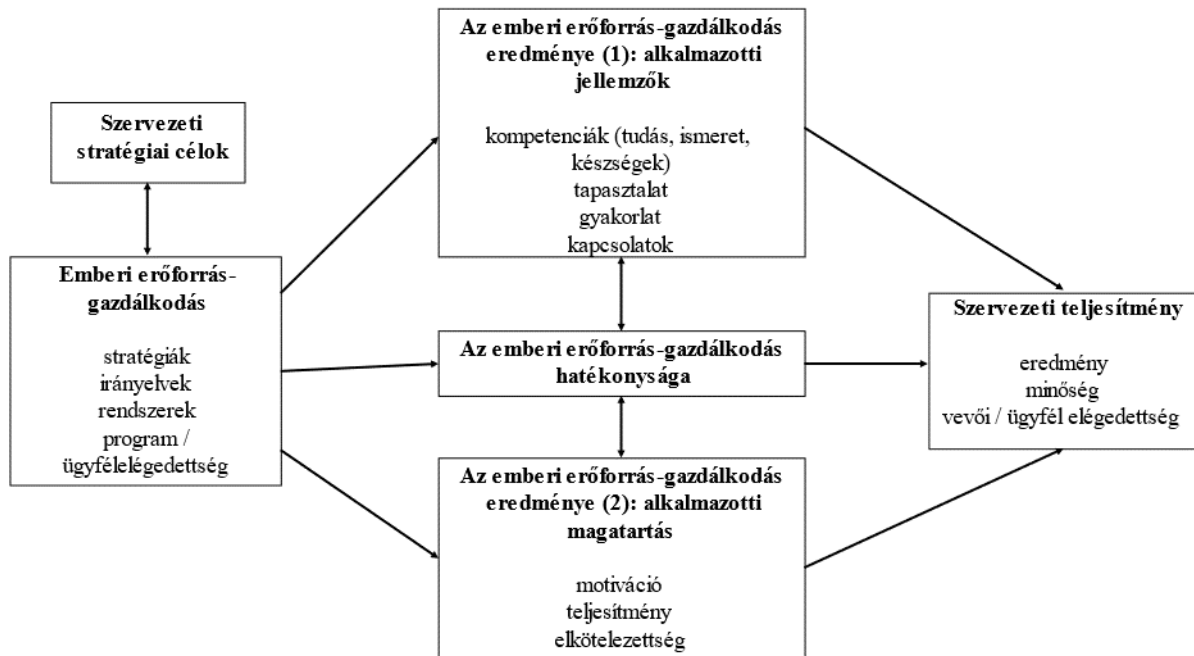
### **2.1.1. ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT, ANYAGI ÉS NEM ANYAGI ÖSZTÖNZŐK A KÖZIGAZGATÁSBAN**

Szakirodalmi kutatásaim alapján a magyar közigazgatás-tudományi tanulmányok döntő többségében a motivációt nem önálló témakörként vizsgálják, hanem az ösztönzésmentedzsment részeként. Ezért ebben a fejezetben a civil közszolgálati ösztönzésmentedzsmentet kutató tanulmányokat mutatom be.

Előbb azonban hivatkozok Poór József és Karoliny Mártonné (2017) tanulmányára. A HR folyamatok egy része közvetlen, míg másik részük közvetett hatást gyakorol a közszolgálat személyi állományára. A szerzők szerint a dolgozók motivációja az emberi erőforrás-

gazdálkodás eredményeként az alkalmazotti magatartásban jelenik meg – ezt szemlélteti a 10. ábra.

10. ábra Az emberi erőforrás-gazdálkodás közvetlen és közvetett hatásai



Forrás: Poór József és Karoliny Mártonné (2017)

Az emberi erőforrás-gazdálkodás eredménye közvetlen kapcsolatban van a szervezeti teljesítménnyel, az emberi erőforrás-gazdálkodás hatékonyságával, illetve az emberi erőforrás-gazdálkodás stratégiájával és irányelveivel. Az emberi erőforrás-gazdálkodás eredménye közvetett kapcsolatban áll a szervezeti célokkal és az alkalmazotti jellemzőkkel. A motiváció, mint az emberi erőforrás-gazdálkodás eredményeként jelenlévő alkalmazotti magatartás a közvetlen és a közvetett hatásokon keresztül az összes HR folyamatra képes hatni. Ennek megfelelően a motiváció nem választható el a HR folyamatoktól, így célszerűnek tartom a motivációt, mint az emberi erőforrás-gazdálkodás egyik eredményét, az ösztönzésmenedzsment részeként értelmezni.

A következő tanulmány szerzője Nemes Ferenc (2018), aki szerint a huszonegyedik századra egyértelművé vált, hogy a szervezetek növekedésének legmeghatározóbb tényezője az emberi erőforrás-gazdálkodás. Ebből következően a jövőben csak azok a szervezetek lesznek sikeresek, amelyek a HR-t stratégiai szempontból kiemelt jelentőséggel kezelik. Ez csak úgy valósulhat meg, ha a HR-en belül is szemléletváltás következik be. Ebben a szemléletváltásban jelentős szerep hárul a vezetőkre, akiknek olyan vezetési stílusokat kell

alkalmazniuk, amelyek erősítik a dolgozók motivációját. A huszonegyedik századi változások további következményeként a vezetőknek olyan szervezeti légkört kell megteremteniük, amelyik teret biztosít a kreativitásnak és az innovációnak. Ilyen légkörű szervezetekben a dolgozók ösztönzése nem csupán materiális eszközökkel történik.

Hazafi Zoltán és Szakács Gábor (2016) szerint az ösztönzésmenedzsment három, szorosan összekapcsolódó fogalomból áll össze:

1. Kompenzáció: anyagi és nem anyagi ellenszolgáltatás azért, hogy a dolgozó elvégzi a munkáját. Ide tartoznak a nem anyagi motivátorok is, amelyek a belső motiváción keresztül ösztönzik a munkavállalót (pl. szakmai szempontból érdekes feladatok).
2. Javadalmazás: olyan rendszer, amely anyagi kompenzációs elemekből (pl. fizetés, jutalom) tevődik össze. A javadalmazás a közszolgálaton belül az állományviszonyokhoz és a bérbesorolásokhoz van kötve, azaz e két fő szempont alapján dől el, hogy az adott munkavállaló milyen mértékű anyagi ellenszolgáltatásra jogosult.
3. Ösztönzés és ösztönzésmenedzsment: tágabb értelemben magában foglalja a kompenzációt és a javadalmazást. A közszolgálatban a stratégiai alapú emberi erőforrás-gazdálkodáson belül ösztönzésmenedzsmentnek nevezik a teljesítményalapú kompenzációt és javadalmazást. Az ösztönzésmenedzsmentnek 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 elemei számos szempont szerint csoportosíthatóak. A szerzők az ösztönzésmenedzsment elemeit öt szempont alapján csoportosítják:

1. anyagi és nem anyagi ösztönzők;
2. külső és belső motiváción alapuló ösztönzők;
3. rendszeres vagy eseti jellegű kompenzációs elemek;
4. egyéni vagy kollektív ösztönző elemek;
5. pénzbeli vagy természetbeni juttatások.

Szerintük a közszolgálaton belül azokra a humán funkciókra tevődik a hangsúly, amelyek: „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 közszolgálaton belül egy rugalmas és komplex ösztönzésmenedzsment-

rendszer kialakítása szükséges. Jelenleg a közszolgálatban karrier típusú rendszer működik, amely döntő többségében automatizációra épül, de ennek ellenére van lehetőség az egyéni teljesítmény elismerésére, illetve a magasabb teljesítmény ösztönzésére.

Horváth Csaba (2016) szerint az anyagi ösztönzők közé sorolhatjuk az alapbért, a bónuszt és a juttatásokat. A nem anyagi ösztönzők közé sorolhatjuk a karriert, a képzést, a rugalmas munkarendet stb. A fejezet további részében a civil közszolgálatban alkalmazott anyagi és nem anyagi ösztönzőket kutató tanulmányokat mutatom be.

Petró Csilla és Stréhli-Klotz Georgina (2014) szerint a munkavállalói elégedettség szorosan összefügg a szakmai kihívásokat tartalmazó munka végzésével. 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 ösztönzési technikák működnek hatékonyan. A szerzők szerint az ösztönzési rendszer működése szempontjából két elvet különböztethetünk meg:

1. „A munkaköralapú rendszer a munkakör értékét díjazza, ezt ismeri el” (Petró Csilla és Stréhli-Klotz Georgina, 2014., p. 372.), emiatt a különböző szervek könnyebben össze tudják hasonlítani az eltérő munkaköröket és az azokhoz tartozó kompenzációt. A munkavállaló szempontjából ez egy átlátható rendszert eredményez, melyben kiszámítható a hierarchiában az előrejutás. Ez a rendszer az egyéni teljesítményt kevésbé jutalmazza, így az egyént nem motiválja a produktívabb munkavégzésre. A munkaköralapú rendszer az állandó munkakörökkel rendelkező szervezetek esetében hatékony, ahol az alkalmazott technológia is stabil, illetve ritkán változik.
2. „Az egyénalapú rendszer kiindulópontjai az adottságok, képességek, tudás és teljesítmény” (Petró Csilla és Stréhli-Klotz Georgina, 2014., p. 372.). Az egyénalapú rendszer szerint az egyéni teljesítmény növelésén keresztül fokozható a szervezet hatékonysága is. Olyan szervezetek esetében érdemes alkalmazni, melyek környezete gyorsan változik, illetve magasan képzett munkavállalókra van szükségük. Ezeknek a szervezeteknek a struktúrája lapos, emiatt a munkavállaló karrierfejlődése az egyéni tudás gyarapodásától függ, és nem attól, hogy beosztotti, vagy vezetői pozícióban dolgozik.

Petró Csilla és Stréhli-Klotz Georgina (2014) szerint objektíven a teljesítményalapú rendszerrel lehet mérni a teljesítménykülönbségeket. Ha nincsen nagy különbség a munkavállalók között, akkor az nehezen jeleníthető meg a bérezésben, illetve ha a bérben nem

jelenik meg a teljesítménykülönbség, 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 következő tanulmány szerzői azt vizsgálják, hogy a béren kívüli juttatások hogyan járulhatnak hozzá a dolgozók motivációjának növeléséhez. Krauss Gábor és Petró Csilla (2014/a) szerint a szervezeti célok elérése csak a megfelelő munkaerő megszerzésével és motiválásával lehetséges. Ennek egyik eszköze a versenyképes és stratégiai szempontokat is figyelembe vevő ösztönzésmenedzsment. A béren kívüli juttatások növelik a dolgozók szervezeti elköteleződését, kifejezhetik a dolgozók számára a szervezet velük szembeni törődését, ösztönzőleg hatnak. 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 készülné egy olyan összehasonlító elemzés, amely bemutatja, hogy a közszolgálati szervek milyen juttatásokat adnak a munkavállalók számára. Az új életpályamodellek megalkotása során figyelembe kell venni azt, hogy az egyes hivatásrendek esetében alkalmazható béren kívüli juttatások rendszerei eltérőek lehetnek. Az elmúlt időszakban a béren kívüli juttatások értéke sokat erodálódott, aminek eredményeként a közszolgálat sokat veszített a munkaerőpiaci versenyképességéből.

Az előbb hivatkozott szerzőpáros egy másik cikkben (Krauss Gábor és Petró Csilla, 2014/b) megjegyzi, hogy a közszolgálatra a zárt típusú személyzeti politika a jellemző. Az anyagi ösztönzők közé sorolható a bérrendszer. A tanulmány szerzői szerint a közszolgálati bérrendszer három elemből tevődik össze (a következő felsorolásban csak a civil közszolgálati tisztviselőkkel foglalkozom, a hivatásos állomány bérrendszerére külön nem térek ki.):

1. Alapilletmény: a kinevezés során a közigazgatásban dolgozó tisztviselőket két szempont alapján kell besorolni: az iskolai végzettség és a kormányzati szolgálati jogviszonyban eltöltött idő mennyisége. A közigazgatáson belül az előmenetel és az illetményi besorolás nem a betöltendő munkakörön alapul, hanem a tisztviselő iskolai végzettségén. Ez azt eredményezi, hogy ugyanazt a munkakört be lehet tölteni középfokú végzettséggel (pl. gimnáziumi érettségi) és felsőfokúval is (pl. PhD fokozat), viszont a két tisztviselő bérezése jelentősen eltér egymástól.

2. 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 ösztönözi a munkavállalókat, hogy a közigazgatási hierarchiában magasabb besorolású szervezeteknél helyezkedjenek el.
3. Pótlékok: mértékét mindig az alapilletményhez viszonyítva, százalékos arányban határozzák meg. A pótlékokat munkakörönként állapítják meg, viszont mindig függetlenek a besorolástól.

Krauss Gábor és Petró Csilla (2014/b) felhívják a figyelmet a versenyszféra és a közszolgálat bérezésének különbségére. Általánosságban elmondható, hogy a versenyszférában magasabbak a bérek. Ha a közszolgálat nem tud versenyképes fizetést biztosítani, akkor számára a tehetséges munkavállalók megszerzése és megtartása komoly nehézségeket jelenthet. Ez azt eredményezi, hogy bizonyos esetekben a közszolgálat személyi állománya 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 kutatók fenti megjegyzése különösen fontos, hiszen rávilágít arra, hogy a közigazgatáson belül – a külső motivátorokon túl, illetve mellett – érdemes a belső motivátorokat is alkalmazni. Gyakorlatilag erre a gondolatra épít a PSM paradigma: a közszolgálati tisztviselőket a belső motivátorokat alkalmazva lehet a legeredményesebben ösztönözni.

Krauss Gábor (2013) kutatási eredményei szerint a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszere csak részben felel meg a közszolgálati tisztviselők elvárásainak. A közszolgálat ösztönzési rendszere nem elég hatékony, illetve magas az illetményalapú béremelés elutasítottsága. A közszolgálati tisztviselők kívánatosnak tartanák, ha a béremelés igazodna az országos átlagfizetésekhöz, illetve figyelembe venné az infláció mértékét, valamint a bérezés a teljesítményen alapulna. Ennek megvalósítását nehezíti, hogy a közszolgálaton belül az illetmények meghatározása jogszabályokhoz kötött, ami gyakran túl merev. (Megjegyzésem: az elmúlt időszakban a 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról (továbbiakban: Kit) hatályba lépésével jelentősen megváltozott a jogi környezet. Érdemes lenne annak a vizsgálata, hogy a Kit hatályba lépésével hogyan változtak meg a közszolgálati tisztviselők attitűdjei a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszerével kapcsolatban.)



Krauss Gábor (2020) kutatásában közigazgatási dolgozók és rendvédelemben dolgozók vettek részt. Az eredmények alapján megállapította, hogy minél alacsonyabb beosztásban dolgozik a szervezeti hierarchiában a munkavállaló, annál inkább lehet őt külső motivátorokkal eredményesen motiválni. Ennek ellentétjeként pedig minél magasabb beosztásban dolgozik a munkavállaló, annál inkább lehet őt belső motivátorokkal eredményesen motiválni.

A fejezetben eddig hivatkozott szerzők azt kutatták, hogy a bér és a béren kívüli juttatások hogyan járultak hozzá a köztisztviselők motivációjához. Ezzel ellentétben a következő hivatkozott tanulmányban Gajdushek György (2008) azt kutatta, hogy az egyéni teljesítményértékelés hatékonyan tudja-e ösztönözni a magas teljesítményt, illetve motiválja-e a közigazgatási dolgozókat. A kutató eredményei alapján az egyéni teljesítményértékelés egyes funkcióit (pl. teljesítményösztönzés, motiváció) bizonyos esetekben nem tudta ellátni. Ezek azok az esetek, amikor a teljesítményértékelési eljárás nem a jogszabályok szerint történt, illetve a teljesítményértékeléshez nem kapcsolódott béreltérítés. A szerző szerint a mindennapi gyakorlat során a vezetők a teljesítményértékelést 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. Példának okáért 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 megjelentek az életpályamodellek. Érdeemes lenne megvizsgálni, hogy azóta az egyéni teljesítményértékelés és a motiváció, valamint az ösztönzés kapcsolata hogyan változott. Kérdéses, hogy vajon az egyéni teljesítményértékeléssel kapcsolatos köztisztviselői vélekedés azóta megváltozott-e, illetve az egyéni teljesítményértékelés hogyan tudott hozzájárulni a közigazgatásban munkát végzők motiválásához.)

Hajnal György (2007) a kutatási eredményei alapján az alábbi következtetéseket vonta le:

1. A teljesítményértékeléshez kapcsolódóan az illetményeltérítések nem töltötték be lényeges funkciókat, mivel a teljesítményértékelés során feltárt alacsony szintű dolgozói teljesítmény hatására nem csökkent a köztisztviselők illetménye. A teljesítményértékelés eredményeként a megítélt jutalmak nem számottevők, mivel az esetek döntő többségében nem érik el az illetmény 10%-át.
2. A teljesítményértékelés során a vezetők értékítéleteire a tényleges munkateljesítmény nem gyakorol elég erős hatást.

3. A választ adó köztisztviselők szerint az egyéni teljesítményértékelés 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 illetményeltérítések nem a teljesítményértékelésből származtatható jutalmazást vagy büntetést szolgálták, hanem a minisztérium, mint munkáltató munkaerőpiaci versenyképességének és munkaerőpiaci vonzerejének növelését támogatták. (Megjegyzésem: ez részben összefügghet Linder Viktória (2014) tanulmányának az eredményével, aki szerint az autonóm szerveknél alkalmazott foglalkoztatási privilégiumok torzítják a közszférán belüli ösztönző rendszer működését. Ennek az az oka, hogy az autonóm szervek 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 számukra a megfelelő munkaerő megnyerését.)
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.
6. Az eredmények alapján a közigazgatás szerveire összességében a taylori és a weberi bürokratikus szervezeti vonások voltak jellemzőek.

Hazafi Zoltán (2017) szerint többféleképpen lehet értelmezni a közigazgatás versenyképességét, illetve nehezen számszerűsíthető a közzszolgálati tisztviselők munkája és az ország versenyképessége közötti kapcsolat. A közigazgatás célja a társadalmi különbségek csökkentése, a közzszolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosítása, illetve a közérdek szolgálata. Ezt figyelembe véve az állam és a közigazgatás feladata a gazdaság versenyképességének megteremtése és stabilitásának fenntartása. Ehhez szükséges, hogy a közigazgatás stabilan tudjon működni, amihez elengedhetetlen a megfelelő emberi erőforrás biztosítása és megtartása, aminek egyik kulcstényezője a jövedelmek versenyképessége. Az új életpályamodellek és a közzszolgálati béremelések ellenére sem tört meg az a tendencia, hogy a közzszolgálatban a fizetések elmaradnak a versenyszféráétól. 1989-hez képest 2016-ban a versenyszférában a reálkeresetek 47 százalékkal, míg a közzszférában 28 százalékkal emelkedtek. 2011-ben a két szférában a reálkereseteket összehasonlítva a különbség 23

százalék volt, ami 2016-ra 19 százalékra csökkent. A szerző szerint a keresetek alacsony szintje, a fiatalok és a középgeneráció hiánya a közszolgálati (és ezzel együtt a közigazgatási) emberi erőforrás-gazdálkodás szempontjából problémát okoz, mivel megnehezedik a munkaerő utánpótlása. A közigazgatásnak a munkaerő utánpótlása kapcsán nem mennyiségi, hanem minőségi problémákkal kell szembenéznie. Ennek oka az, 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.

Krizbai János (2018) szerint mind a honvédségben, mind a közigazgatásban a közelmúltban megjelent egy új vezetői generáció, amely számára a szervezeti integritás és a kollektív identitás megteremtése komoly kihívást jelentett. Ennek következménye az, hogy „az egyének nem látják a kiutat, csalódottak, kiábrándultak és a frusztrációból adódóan cinikusak, nehezen motiválhatók” (Krizbai János, 2018., p. 132.). Ez megnöveli a fluktuációt, valamint elriasztja a legtehetségesebb munkavállalókat a közszolgálattól.

Csutorás Ákos Gábor (2016) az Y generáció ösztönzési lehetőségeit vizsgálta a Központi Statisztikai Hivatalban. 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 mentorprogramok indítása, a hivatalon belüli karrierlehetőségek megismertetése. Ehhez elengedhetetlen, hogy a hivatalok megismerjék a saját Y generációs munkavállalóik igényeit, elvárásait, ezért szükséges lenne őket megkérdezni, akár kérdőíves, akár interjú módszerrel.

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

1. A 35 évnél idősebb munkavállalók, akik az X, a Baby boom, és a veterán generációkhoz tartoztak, a munkahelyük legfontosabb pozitív tulajdonságaként a munkahelyi stabilitást tartották.
2. A 35 évnél fiatalabb Y generációhoz tartozó munkavállalók akkor tartanak egy munkahelyet vonzóknak, ha
  - a) megteremthető a munka és a magánélet egyensúlya,
  - b) jó kapcsolatokat építhetnek ki a munkatársaikkal (a szerző nem fejt ki, hogy pontosan milyen kapcsolatokra gondol),
  - c) a munkahelyük stabil.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 közigazgatási 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 tapasztalatszerzés egyáltalán nem merül fel mint igény, viszont fontosnak tartják a vezetővel való jó kapcsolat meglétét.
5. Az Y generáció tagjai rövid távon kisebb arányban tervezik azt, hogy a jelenlegi munkahelyükön maradjanak. Ezzel ellentétben az idősebb dolgozók hosszú távon is a jelenlegi munkahelyükön kívánnak maradni. Középtávon minden generáció esetében csökken annak a vágya, hogy munkavállalóként a jelenlegi munkahelyükön maradjanak, de ez a csökkenés lényegesebb az Y generáció esetében.
6. Az Y generáció tagjai, a többi generációval összehasonlítva, szívesebben váltanak az őket foglalkoztató szervezetben pozíciót, illetve ha úgy ítélik meg, munkahelyet is. Ez különösen igaz azokra a fiatal munkavállalókra, akik belépésükkor még nem érdeklődtek a versenyszféra iránt, de a felmondásukat követő kilépő interjúk alapján az derült ki, hogy cégek a magasabb fizetéssel képesek voltak elszippantani őket.
7. Generációktól függetlenül a leghatékonyabb ösztönzőnek a pénzbeli juttatások bizonyulnak. Ennek biztosítását az is akadályozza, hogy a közszolgálati illetményalap hosszú évek óta nem növekszik.

8. Az Y generációhoz tartozó munkavállalók számára a külföldi munkavállalás és a továbbtanulás támogatása (pl. PhD programokban való részvétel) sokkal fontosabb, mint az idősebb generációk számára. Ezen támogatások hatékony ösztönzők lehetnek a munkavállalók számára, amelyekkel érdemes lenne élniük a közigazgatási szervezeteknek.

A fenti bekezdésekben bemutatott kutatási eredményeket Hegedűs Henrik (2014) azzal egészíti ki, hogy a fiatal munkaerő megtartásának egyik legfőbb feltétele olyan munkakörnyezet megteremtése, amelyben a fiatal munkavállalók azt érzik, hogy tudásukat, tehetségüket elismerik és értékelik. Egy másik cikkében Hegedűs Henrik (2015) még hozzáteszi, hogy a közszolgálati szervek vezetőinek az is feladata, hogy megtalálják azokat a módszereket, amelyekkel külön és együttvéve is eredményesen motiválhatók a különböző generációkhoz tartozó munkavállalók.

Klotz Péter (2019) szerint az illetmények meghatározásánál a fő szempont az kell, hogy legyen, hogy „mindenkinek problémamegoldó képessége, tudása és felelőssége szerinti juttatás jár, amelynek egyben biztosítania kell a tisztességes megélhetés feltételeit” (Klotz Péter, 2019., p. 170.). Mindez tehát azt jelenti, hogy az illetmények meghatározásánál a tényleges teljesítményt kell honorálni, és nem kizárólagosan az egyes munkaköri pozíciókhoz tartozó integritási kockázatok alapján kell meghatározni a közszolgálati tisztviselők bérét.

A fenti tanulmányok szerzői a civil közszolgálaton belüli anyagi és nem anyagi ösztönzők hatásait kutatták. A civil közszolgálatban alkalmazott anyagi és nem anyagi ösztönzőket mutatja be a 3. táblázat. A táblázat első oszlopa tartalmazza az anyagi ösztönzőket, a második a nem anyagi ösztönzőket. A civil közszolgálatban „az anyagi és a nem anyagi természetű juttatás elemeinek szinte kimeríthetetlen tárháza van jelen” (Krauss Gábor, 2013., p. 6.). Ennek megfelelően számtalan anyagi és nem anyagi ösztönzőt lehetne feltüntetni a táblázatban, de csak azokat sorolom fel, amelyek a szakirodalmi kutatásom alapján a legelterjedtebbek a közigazgatásban. A táblázat bal oszlopában a gondolatjel (–) arra utal, hogy az adott cellát üresen hagyom, mivel az anyagi ösztönzők közül a három leggyakoribbat sorolom fel.

3. táblázat Az anyagi és a nem anyagi ösztönzők a közigazgatásban

Anyagi ösztönzők	Nem anyagi ösztönzők
Alapilletmény	Szakmai elismerések és szakmai kitüntetések
Kiegészítések	Jutalom szabadság
Pótlékok	A betöltött munkakör presztízse
–	Szakmai kihívást jelentő feladatok elvégzése
–	Sportolási lehetőség biztosítása
–	Üdülési lehetőség biztosítása
–	A közvetlen vezető szakmai segítsége
–	Előrelépési lehetőség biztosítása
–	Rugalmas munkaidő
–	A távmunka és az ehhez szükséges IT eszközök biztosítása
–	Megfelelő munkakörnyezet

*Forrás: Krauss Gábor és Petró Csilla (2014/b), Krauss Gábor (2013), Rácz Anita (2020) saját szerkesztés*

Disszertációmiban a közigazgatásra fókuszálok, de néhány tanulmány erejéig kitérek a közszolgálat többi hivatásrendjében, illetve a tágabban vett közszférában alkalmazott motivációs és ösztönző módszerek bemutatására is. Kovács Gábor és Tózsér Erzsébet (2017) eredményei szerint a dolgozók legkevésbé az anyagi ösztönzőkkel és a munkakörülményekkel (pl. kapitánysági épületek fizikai állapota) elégedettek. A szerzők szerint azok a személyek, akik azonosulnak a szervezet céljaival, stratégiájával, elégedettebb lesznek a munkahelyükkel. A rendészeti dolgozók elégedetlensége nő, azonosulása csökken, ha az alábbi tényezők nem teljesülnek:

1. nyílt karrierrendszer,
2. elégedettség a közép- és felsővezetőkkel,
3. reális munkamennyiség és ehhez társuló reális kompenzáció,
4. valamint a szervezeti konfliktusok hiánya.

Kovács Gábor és Tózsér Erzsébet (2017) szerint a munkahelyi elégedettség legmeghatározóbb eleme a vezető személye, és nem a munkakörülmények. A közszolgálaton belül a vezetők és a dolgozók közötti megfelelő viszony kiemelkedő jelentőségű. Klein

Sándor (2018) szerint, míg korábban a dolgozóknak kellett alkalmazkodniuk a vezetőkhez és a vezetőknek adaptálódniuk kellett a szervezethez, addig a huszonegyedik századra ez a tendencia megfordult: a szervezeteknek és a vezetőknek kell alkalmazkodniuk a munkavállalókhöz. Ebben a megváltozott környezetben a szervezeteknek újra kell tervezniük a HR tevékenységek során alkalmazott motivációs és ösztönzési rendszereiket.

Gellén Márton (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 a legalacsonyabb az elégedettség, a motiváció szélsőséges pontok között mozog. A kormányzati és az önkormányzati hivatalokban a szakmai fejlődés és az előmenetel lehetőségének a megléte vagy a hiánya jelentősen meghatározza a dolgozók munkához kapcsolódó motivációját. Az állami nagyvállalatok dolgozói elégedettek a munkahelyükkel és a munkakörülményeikkel. A szerző szerint ennek oka az, hogy a dolgozóknak speciális juttatásokat biztosítanak, illetve teljesítményalapú bérezési rendszert működtetnek. A kutatásban részt vevő személyek szerint:

1. csökken a presztízse a közszférában való munkavállalásnak;
2. a presztízscsökkenés oka az anyagi elismerés hiánya;
3. a hierarchiában nem tartják fontosnak magukat, elsősorban végrehajtóként tekintenek saját magukra;
4. a környezetük negatívan viszonyul a munkájukhoz a presztízsz és az anyagi megbecsülés hiánya miatt.

Gellén Márton (2013) a kutatását kiegészíti egy reprezentatív kérdőíves vizsgálattal is, amelyben olyan személyek vesznek részt, akik nem a közszférában dolgoznak. Az adatok alapján úgy véli a kutató, hogy a magyar társadalmon belül nem vonzó a közszférában való elhelyezkedés, de a lakosság nem szélsőségesen elutasító a közszférában történő munkavégzéssel szemben. A válaszadók szerint a közszféra fő értékei a közérdek szolgálata, a felelősségteljeség, a másokért tenni akarás. Ezek a tulajdonságok a weberi közszolgálati elmélethez állnak közel.

Poór József, Bencsik Andrea, Fekete Iván, Majó Zoltán és László Gyula (2008) nem a közigazgatást vizsgálták, hanem hazai állami fenntartású egyetemeken belül kutatták a HR rendszerek továbbfejlesztési lehetőségeit. A szerzők a tanulmányban megemlítik, hogy az egyetemi oktatók és kutatók motiválásának elengedhetetlen feltétele, hogy az egyetemi oktatók és kutatók azonosuljanak a szervezeti célokkal. Az egyetemi emberi erőforrás-

gazdálkodásban a motivációs rendszer arra törekszik, hogy a munkavállalók azonosuljanak a munka tartalmával (pl. a szakmai szempontból érdekes feladatokkal), az egyetemi beosztással (pl. egyetemi docens), a munkahelyi biztonsággal (pl. az állami fenntartású egyetemeken esetében határozatlan idejű közalkalmazotti jogviszony) és az előmeneteli lehetőségekkel (pl. tanszékvezetői kinevezés). (Megjegyzésem: a PSM szempontjából egy új vizsgálati terület lehetne annak vizsgálata, hogy a hazai egyetemi oktatók és kutatók körében a közszolgálati motiváció hogyan és mely változókon keresztül növeli meg a szervezeti elköteleződést.)

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. Petrovics Zoltán (2016) szerint a flexicurity meghatározása nem egységes. A szerző szerint a flexicurity egy stratégiára utal, amelynek célja, hogy rugalmasabbá tegye a munkajogviszonyt. Ugyanakkor a flexicurity másik célja, hogy erősítse a munkahelyi és a szociális biztonságot. Disszertációm szempontjából különösen fontosnak tartom kiemelni, hogy a flexicurity a munkahelyi biztonság megerősítésére törekszik. Úgy vélem, hogy a munkahelyi biztonság-változó egy kapcsolódási pont lehet a PSM és a flexicurity között, ami egy közvetett kapcsolatot biztosít a PSM-et kutató tudományterületek és a munkajog között.

Ebben a fejezetben bemutattam, hogy a közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodásba miként illeszkedik be az ösztönzésmenedzsment. Hivatkoztam olyan tanulmányokra, amelyek azt vizsgálták, hogy a közszolgálati ösztönzésmenedzsment milyen elemekből áll össze. Kitértem arra, hogy hogyan értelmezhető a motiváció az ösztönzésmenedzsment keretei között. Felsoroltam, hogy a közszolgálaton belül melyek a legelterjedtebb anyagi és nem anyagi ösztönzők.

## **2.1.2. A HAZAI KÖZSZOLGÁLATI HRM HATÉKONYSÁGA**

Az előző fejezetben a közszolgálati HR folyamatok közül az ösztönzésmenedzsmentet vizsgáló tanulmányokat mutattam be. Ebben a fejezetben olyan tanulmányokat veszek sorra, amelyeknek a szerzői a közszolgálati HRM egészét vizsgálták. A HRM (Human resource management) az emberi erőforrás-gazdálkodásra utal, míg a HR (Human resource) az emberi erőforrásra. A két betűszót ezek után külön-külön használom a dolgozatban, mindig az adott kontextus függvényében. Ezen kutatások fókuszában az áll, hogy a közszolgálati HRM



mennyire működik hatékonyan. Mielőtt bemutatom a közszolgálati HRM hatékonyságát kutató tanulmányokat, azelőtt ismeretem, hogy Szakács Gábor (2014) szerint a HRM fejlődése mely történeti szakaszokra osztható. A szerző szerint a HRM fejlődése négy fázisra osztható:

1. Személyzeti adminisztráció: a 1850-es évek végén jelentek meg az első olyan szakemberek, akik munkaügyi és személyzeti adminisztrációval foglalkoztak. Ezen szakemberek feladatai közé tartozott „javítani az alkalmazottak sorsán a munkáltató által biztosított juttatások szétosztásával” (Szakács Gábor, 2014., p. 20.). A 1900-as évek elején a személyzeti adminisztráció végezte el a munkaerő toborzását, kiválasztását, az ösztönzési rendszer megalkotását és működtetését.
2. Személyzeti menedzsment: ebben a korszakban a személyzeti osztályok funkciói kibővültek, így személyzeti szakemberek végezték el az oktatással, a képzéssel, a vezetői képzéssel kapcsolatos feladatokat. Ez a korszak 1945 után kezdődött és 1980-ban ért véget. Magyarországon ebben az időszakban a szakmai alkalmasság szempontját felülírta a párthűség. 1968 után három részre osztották a korábbi személyzeti tevékenységet, ezek: a személyzeti, a munkaügyi és a szociálpolitikai szakterületek. A személyzeti osztályok a szellemi munkát végző dolgozók kiválasztásával, képzésével foglalkoztak. A munkaügyi osztályok a fizikai munkát végző dolgozók személyzeti ügyeit intézték, valamint a vállalat bérgazdálkodását végezték el. A szociálpolitikai osztályok intézték a dolgozók üdültetési, üzemorvosi és jólléti ügyeit. Szintén a szociálpolitikai osztályok működtették a vállalatok óvodáit, éttermeit.
3. HRM: a 80-as évek végén kezdett elterjedni a HRM kifejezés. Ezzel egy időben a HR szakemberek feladatai is megváltoztak, mivel a vállalatok vezetői azt várták el a HR szakemberektől, hogy munkájukkal érdemben járuljanak hozzá a vállalat hatékonyságának növekedéséhez. Ennek megfelelően a HR szakembereknek olyan új HR folyamatokat kellett kidolgozniuk, amelyek érdemben járultak hozzá a vállalati hatékonyság növekedéséhez. Ebben a korszakban jelentek meg a HR kemény és lágy funkciói. A kemény funkciók közé soroljuk a humán stratégia megalkotását, a humán kontrolling bevezetését. A lágy funkciók közé soroljuk a személyzetfejlesztést. A rendszerváltást követően a humán szakterület jelentős fejlődésnek indult, ennek egyik legfőbb oka, hogy a multinacionális vállalatok megjelentek hazánkban, és ezzel egy időben elindultak a HR szakemberek felsőfokú (főiskolai és egyetemi) képzése.
4. Stratégiai HRM: a felsővezetők felismerték, hogy a HRM hozzá tud járulni a szervezet versenyképességének a növekedéséhez. Emiatt az 1990-es években egyre fontosabbá

vált, hogy a HR osztályok a korábban már meglévő feladataik ellátása mellett vegyenek részt a szervezeti stratégia megalkotásában. Ahhoz, hogy a HR szakemberek eredményesen vehessenek részt a szervezeti stratégia megalkotásában, illetve hozzá tudjanak járulni a szervezeti stratégiában megfogalmazott célok megvalósításához, interdiszciplináris (több tudományterületet érintő) szaktudásra van szükség. Ennek megfelelően az operáció szintjén a HR funkcionális tevékenységei (pl. toborzás) továbbra is megmaradnak, de felsővezetői szinten a HRM stratégiai jelentőségűvé válik. A stratégiai emberi erőforrás-menedzsment modellje a következő feladatokat integrálja (rendszerbe építi): teljesítménymenedzsment, kompenzáció, emberi erőforrás fejlesztése, emberi erőforrás áramlása, munkavégzési folyamatok tervezése.

Szakács Gábor (2014) szerint a magyar közszolgálati HR jelenleg a személyzeti menedzsment és a HRM közötti átmeneti állapotba sorolható, aminek a jellemzői:

1. a HR osztályok főként adminisztratív feladatokat látnak el;
2. a HR szakemberek a közszolgálati szerv értékteremtéséhez áttételesen kapcsolódnak;
3. „szervesen nem, csak inkább véletlenszerűen kapcsolódnak egymáshoz, a metodikailag és rendszertanilag valójában egybe tartozó humánfolyamatok és humán funkciók nem alkotnak egységes, integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszert” (Szakács Gábor, 2014., p. 26.);
4. a közszolgálati HR osztályok működésére nem jellemző a stratégiai nézőpont.

Az előző bekezdésekben a HR fejlődésének négy különböző állomását mutattam be. Mielőtt rátérek a magyar közszolgálati HRM hatékonyságát bemutató tanulmányokra, ismertetem Lévai Zoltán tudományos publikációját. Lévai Zoltán (2011) szerint a rendszerváltást követően a Kelet-Közép-Európában megjelenő multinacionális vállalatok jelentősen átalakították a munkaerőpiacot. Ezek a változások a hazai közszolgálatot is érintették, aminek hatására a civil közszolgálat emberi erőforrás-gazdálkodása is megváltozott. A szerző szerint „a közszolgálat többszöri nekifutás után sem tudott egészen a legközelebbi múltig (2010. év II. fele) valós átalakulásra utaló eredményeket kezdeményezni, ill. produkálni” (Lévai Zoltán, 2011., p. 2.).

A következő bekezdésekben hivatkozott nemzetközi összehasonlító tanulmányok már a 2010. év II. fele után készültek, így a tanulmányok következtetései az átalakulás eredményességére, hatékonyságára utalhatnak.

Az Eurobarometer (2019) az EU tagállamaiban készített egy kérdőíves kutatást. A kutatók különböző szervezeteket kértek fel arra, hogy vegyenek részt a kérdőíves kutatásban. A kutatásban összesen 7 722 szervezett vett részt. A kérdőív kitöltőinek arra is válaszolniuk

kellett, hogy mennyire értenek egyet a következő angolul megfogalmazott állítással: „bribery and the use of connections is often the easiest way to obtain certain public services in our country” (magyarul: „országunkban a megvesztegetés és a kapcsolatok használata a legkönnyebb módja annak, hogy bizonyos közszolgáltatásokat meg lehessen kapni”) (Eurobarometer, 2019., p. 84.). A Magyarországon gazdasági tevékenységet folytató szervezetek 50%-a értett egyet ezzel az állítással, tehát a hazánkban működő szervezetek fele szerint a közszolgálati tisztviselők megvesztegetésével lehet a legkönnyebben intézni a közigazgatási ügyeket. A Dániában gazdasági tevékenységet folytató szervezetek 26%-a értett egyet az állítással.

A következő hivatkozott tanulmány nem a korrupciót kutatja, hanem a közszolgálat hatékonyságát. Az InCiSE (International Civil Service Effectiveness Index; magyarul: nemzetközi közigazgatási hatékonysági index) egy olyan mérőeszköz, amellyel különböző államok közszolgálati rendszereinek hatékonyságát lehet mérni és összehasonlítani. Az InCiSE indexet a Blavatnik School of Government (Balti Kormányzati Iskola) kutatói fejlesztették ki, és az Egyesült Királyság közszolgálatát támogatta. A kutatók az index megbízhatóságát egy pilotkutatásban tesztelték 2017-ben (InCiSE, 2017).

Az InCiSE (2019/a) szerint a hatékony civil közszolgálat 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 ide sorolták a főbb politikai döntések meghozatalát, a fiskális és a pénzügyi menedzsmentet, a válság- és a kockázatmenedzsmentet, valamint a rendfenntartást.
2. A missziót támogató funkciók. A jelentésben ide tartoznak azok a funkciók, amelyek szupportot biztosítanak a végrehajtási funkcióknak (pl. a beszerzés, a köztisztviselőknek nyújtott informatikai támogatás és a HR) azért, hogy végrehajtsák a misszióban megfogalmazott célokat.
3. A szolgáltatást szállító funkciók. Ezek közé sorolják azokat a funkciókat, amelyeken keresztül a központi kormányzat közvetlen kapcsolatba kerül az állampolgárokkal (pl. digitális szolgáltatások, szociális biztonság, adóztatás).

Az InCiSE (2019/a) szerint a különböző államok civil közszolgálatainak vannak speciális vonásai, amelyek predesztinálják azok működési hatékonyságát. Ezek a vonások a nyitottság, az integritás, a befogadás, amelyek megléte a hatékonyan működő civil közszolgálatra utal.

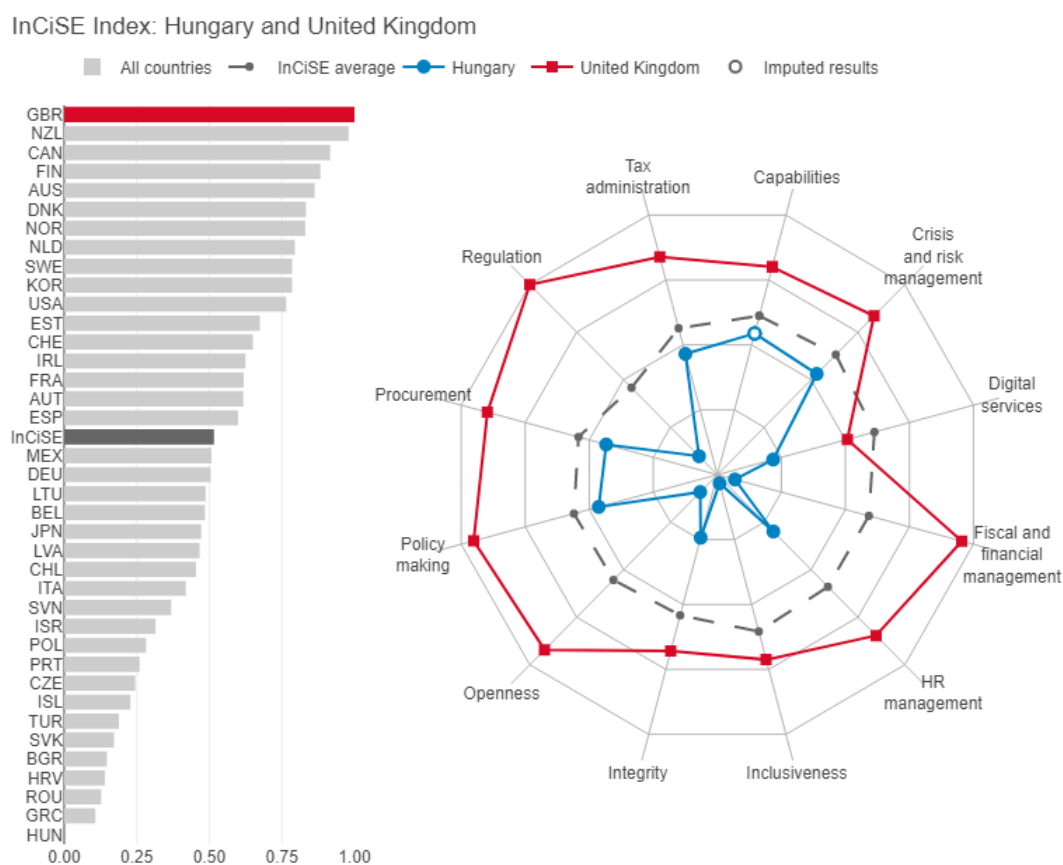
Az attribúcióknak a teljes közszolgáltatásban jelen kell lenniük. Ezek jelenléte leginkább a központi végrehajtási funkciók tekintetében elvárt.

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

1. a hazai közigazgatásra a politika túl erős ellenőrző hatást gyakorol;
2. a közbeszerzések transzparenciájának sérülése;
3. nem megfelelő fiskális és pénzügyi menedzsment;
4. a többi országgal összehasonlítva a hazai közszolgálat digitális szolgáltatásainak átlag alatti fejlettsége.

Az eredményeket a 11. ábra mutatja

11. ábra A hazai közszolgálat hatékonysága nemzetközi összehasonlítás alapján



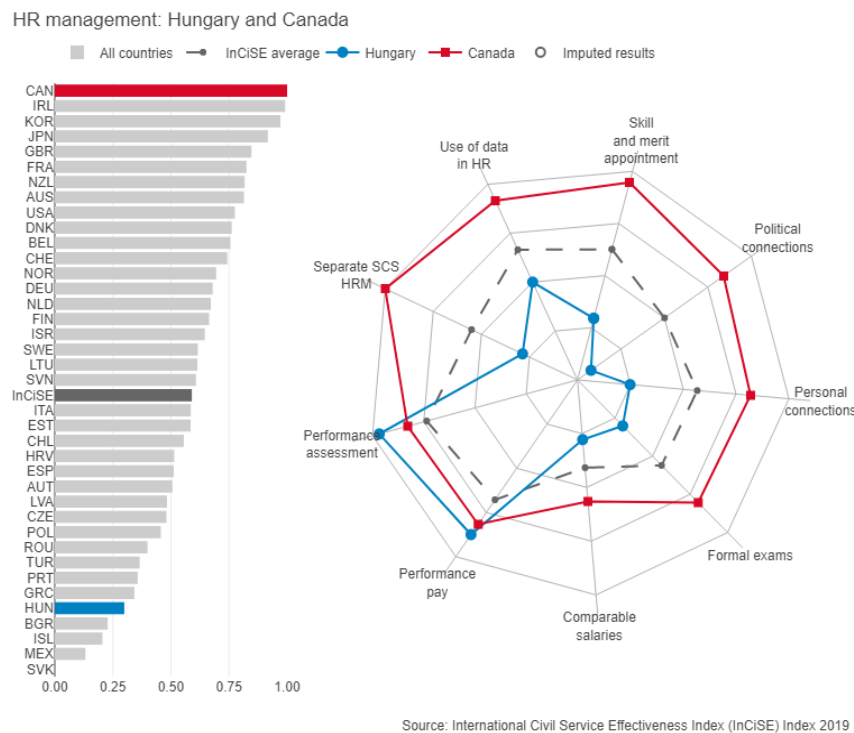
Source: International Civil Service Effectiveness Index (InCiSE) Index 2019

Forrás: InCiSE 2019/a

Az ábrán kék folytonos vonal szemlélteti a hazai közszerológát eredményét, míg a fekete szaggatott vonal az átlagpontszámot mutatja. A piros vonal a legmagasabb pontszámot elérő Nagy-Britannia eredményét mutatja. Az ábrán jól láthatóak a különbségek, amelyek az integritás (integrity), a fiskális és a pénzügyi menedzsment (fiscal and financial management), valamint a HRM (HR management) területén kiugróak.

Az InCiSE azt is megvizsgálta, hogy a különböző országok közszerológati emberi erőforrás-gazdálkodása mennyire hatékony (InCiSE 2019/b). A kutatásban részt vevő 38 állam közül Magyarország alulról az ötödik legalacsonyabb pontszámot érte el. Az eredményeket a 12. ábra szemlélteti.

12. ábra A hazai közszerológát emberi erőforrás-gazdálkodásának hatékonysága nemzetközi összehasonlítás alapján



Forrás: InCiSE 2019/b

Az ábrán kék folytonos vonal szemlélteti a hazai közszerológát eredményét, míg a fekete szaggatott vonal az átlagpontszámot mutatja. A piros vonal a legmagasabb pontszámot elérő Kanada eredményét mutatja. Az ábrán jól láthatóak a különbségek, amelyek a politikai kapcsolatok (political connections), az összehasonlítható fizetés (comparable salaries) és a személyes kapcsolatok (personal connections) területén kiugróak.

Különösen alacsony pontszámot ért el a hazai közszerolgalat emberi erőforrás-gazdálkodása az alábbi faktorok tekintetében: a politikai kapcsolatok (political connections), a közszerolgalati felső vezetés HRM-en belüli elkülönítése (separate SCS HRM), a képességek és az érdemalapú kinevezések (skill and merit appointment), az adathasználat a HR tevékenység során (use of data in HR). Az összehasonlítható fizetés tekintetében hazánk a vizsgált 38 állam közül a 25. A közszerolgalati teljesítményértékelés tekintetében hazánk a vizsgált 38 állam közül a harmadik helyen áll. A teljesítményalapú bérezés tekintetében hazánk az ötödik helyen áll.

Megjegyzésem: a hazai munkaerőpiac versenyképességét jól szemlélteti, hogy az Eurofound (2019) tanulmánya alapján a hazai bruttó minimálbér 2019-ben 464,20, míg a szomszédos Szlovákiában 520, Szlovéniában 886,63, Horvátországban 505,9, Németországban 1557,09 Euró volt. Ausztriában nincsen törvényben meghatározott minimálbér, ezért a kutatók az átlagfizetéseket és azok eloszlását figyelembe véve bruttó 1500 Euróval számoltak legalacsonyabb fizetesként. Az Európai Unióban Luxemburgban a legmagasabb a bruttó minimálbér, amelynek összege 2071,10 Euró. Jól látható, hogy a szomszédos Ausztriában a legalacsonyabb bruttó fizetés körülbelül háromszorosa a hazainak.

Az Eurostat (2020) publikált egy elemzést, amelyben az EU tagállamokat hasonlította össze a 2019-es GDP adatok alapján. A kutatók az elemzés elkészítése során az EU tagállamok GDP átlagát tekintették 100%-nak, és ehhez viszonyították az egyes tagállamok GDP-jét. Luxemburg GDP-je 260%, míg hazánké 73%. Magyarország GDP-je 27%-kal alacsonyabb, mint az EU átlag. Magyarország GDP-je 187%-kal alacsonyabb, mint Luxemburgé. A szomszédos Ausztria GDP-je 126%, ami 53%-kal több, mint Magyarországé. Úgy vélem, hogy ezek a különbségek összefüggenek azzal, hogy hazánkban alacsonyabbak a bruttó bérek, mint az EU más tagállamaiban.

Az OECD (2012) tanulmánya alapján a hazai közszerolgalati emberi erőforrás-gazdálkodásnak az alábbi területeken kellene javulást elérnie:

1. a civil közszerolgalat biztosítson a munkavállalók számára karrier lehetőséget;
2. a közigazgatás biztosítson a civil közszerolgalati tisztviselők számára élethosszig tartó életpályát;
3. a közigazgatási szervek alkalmazzanak feladatalapú megközelítést;
4. tovább kellene egyszerűsíteni az adminisztratív eljárásokat és szabályokat.

Az OECD (2012) szerint a vizsgálatban részt vevő többi országgal összehasonlítva a hazai közszerolgalatra jellemző legkevésbé a stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás. A vezetés nem elszámoltatható, a HR célok nem jelennek meg a teljesítményértékelés során, illetve a

minisztériumokon belüli HR folyamatokat nem értékelik rendszeresen. A hazai közszolgálaton belül HR szempontból a közigazgatási felső vezetésnek (Senior Civil Servants; továbbiakban: SCS) kiemelt a jelentősége, illetve az emberi erőforrás-gazdálkodási gyakorlat szeparáltnak tekinthető, viszont a szeparáció jelentősen elmarad az OECD tagállamok átlagától. Erre példa, hogy az SCS számára nincsen külön meghatározott képesség-profil. A minisztereknek jelentős a befolyása arra, hogy kiből legyen közigazgatási vezető. A magyar SCS tagjai (pl. államtitkárok) gyakran cserélődnek abban az esetben, ha a kormányon belül változás következik be.

A fentiekhez Hajnal György, Kádár Krisztián és Kovács Éva (2018) az EU-s tagállamokat összehasonlító vizsgálatukban hozzátesszik, hogy 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 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.)

Ebben a fejezetben olyan tanulmányokat mutattam be, amelyek a hazai közszolgálat, hatékonyságát vizsgálták. A hivatkozott tanulmányok alapján a magyar közszolgálat hatékonysága jelentősen elmarad többi ország közszolgálatának hatékonyságától. Ez a megállapítás különösen igaz a közszolgálati HRM tekintetében. Ez részben összefügg azzal, hogy:

1. a magyar GDP jelentősen elmarad az EU átlagától (Eurostat, 2020);
2. a hazai munkaerőpiacon jóval alacsonyabbak a bérek, mint a nyugati országokban (Eurofound, 2019);
3. a hazai gazdálkodó szervezetek fele szerint ma a közigazgatásban bizonyos ügyeket megvesztegetéssel lehet a legkönnyebben elintézni (Eurobarometer 2019).

### 2.1.3. KÖVETKEZTETÉSEK

Az előző három fejezetben a hazai közszolgálati HRM, illetve ösztönzésmenedzsment hatékonyságát vizsgáló kutatásokra hivatkoztam. A tanulmányok egy része hazai közigazgatási tisztviselők esetében, míg más tanulmányok a közszféra más területein vizsgálták a dolgozók motivációját.

A fenti három fejezetben hivatkozott tanulmányok alapján a hazai közszolgálatra vonatkozóan az alábbi következtetéseket vonom le:

1. A közép-európai régió országainak közszolgálati rendszerei hatékonyabban látják el a közszolgálati feladataikat, mint a hazai közszolgálat (InCiSE 2019/a). Ha a döntéshozók azt szeretnék, hogy a magyar közszolgálat ugyanolyan hatékonyan vagy hatékonyabban lással el a feladatait, mint a régió országaiban, akkor szükséges a magyar közszolgálat megújítása.
2. Az InCiSE (2019/b) szerint a magyar közszolgálati HRM hatékonysága elmarad a nyugati országokétól. Kutatói véleményem szerint ez összefügg azzal, hogy a közszolgálati HR-t jelenleg „a személyzeti menedzsment és a HRM periódusai közötti állapothoz tudjuk besorolni” (Szakács Gábor, 2014., p. 26.). Jelenleg a magyar közszolgálati HR fejlődése még nem érti el a HRM és a stratégiai HRM szintjét. Így azt a következtetést vonom le, hogy szükséges a magyar közszolgálati HR folyamatok megújítása.
3. A motiváció 3.0 alkalmazása nem terjedt el a magyar közszolgálatban (Boda Boglárka, 2016), emiatt a közszolgálati ösztönzésmenedzsment főként a külső motivátorokon keresztül motiválja a dolgozókat, miközben a közszolgálati ösztönzésmenedzsment a belső motivációra kis mértékben támaszkodik. Kutatói véleményem szerint a belső motivációra építő PSM paradigma alkalmazása és tanulmányozása a közigazgatástudomány kutatói, valamint a közszolgálati HR szakemberek számára egy új (tudományos) perspektívát jelenthet, hiszen a PSM paradigma az ösztönzésmenedzsment során a külső motiváció helyett a belső motiváción keresztül ösztönzi a munkavállalókat.
4. A fenti következtetéseket figyelembe véve szükségesnek tartom a PSM paradigma szakirodalmának részletes bemutatását az olvasó számára, ezért a disszertáció további részében olyan nemzetközi tanulmányokra hivatkozom, amelyek a világ különböző országaiban vizsgálják a PSM-et.



## 2.2. A PSM KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI, A LEGÚJABB PSM KUTATÁSOK

A 2.2. fejezet egyes alfejezeteiben az elméleti kutatás koncepcióját követem, vagyis a PSM különböző kutatási irányzatait mutatom be az olvasó számára. Az egyes alfejezetekben leíró módszert használok, a következtetéseket a 2.4 fejezetben vonom le, illetve a 2.4 fejezetben válaszolom meg az elméleti kutatás kutatási kérdéseit.

A Science Direct egy tudományos tanulmányokat gyűjtő adatbázis. A szakirodalmi kutatás megkezdése előtt megvizsgáltam, hogy a Science Direct adatbázisban hány PSM-et vizsgáló tanulmány található. 2020. december 1-jén az adatbázisban összesen 125 olyan publikáció volt fellelhető, amely a PSM-et kutatta. A Science Direct adatbázisban található adatok alapján a 125 PSM-et vizsgáló tanulmányok közül 105 (84%) szakcikként került publikálásra. 4 (3,2%) PSM tanulmány konferencia kivonatként jelent meg, illetve 2 (1,6%) PSM tanulmány olvasható könyvfejezetekben. A fenti adatok alapján látható, hogy a PSM tanulmányok nagy része szakcikként jelent meg. Az adatokat a 4. táblázat szemlélteti.

4. táblázat A PSM publikációk megoszlása a Science Direct adatbázisban

A publikáció típusa	Gyakoriság	Százalék
Összefoglaló cikk	6	4,8%
Szakcikk	105	84%
Enciklopédia	2	1,6%
Könyvfejezet	2	1,6%
Konferencia kivonat	4	3,2%
Értekezés	1	0,8%
Rövid közlemény	1	0,8%
Egyéb	4	3,2%
Összesen	125	100%

*Forrás: Science Direct adatbázis, saját szerkesztés*

(Megjegyzésem: a táblázat elkészítése előtt tanulmányoztam a *Jelleg Típus Besorolás Alkotás* című dokumentumot, amit a Magyar Tudományos Művek Tára – Bibliográfiai Szakbizottság (2011) publikált. A dokumentum a „research article” kifejezés magyar fordításaként a szakcikk szót használja. A dokumentum a „review paper” kifejezés magyar fordításaként az összefoglaló cikk megnevezést, a „short communication” kifejezés magyar fordításaként a rövid közlemény megnevezést használja. A táblázatban ezeket a kifejezéseket használom az eredetiek magyar fordításaként.)

Ezt követően azt vizsgáltam meg, hogy a PSM-et vizsgáló cikkek mely nemzetközi folyóiratokban jelentek meg. Az eredményeket az 5. táblázat szemlélteti. Az Ebsco egy tudományos tanulmányokat gyűjtő adatbázis. Az Ebsco adatbázis szerint 2020. december 1-jéig 41 angol nyelvű folyóiratban összesen 2852 PSM-et vizsgáló tudományos cikk jelent meg. (Az Ebsco adatbázisban több PSM-et vizsgáló tanulmány található, mint a Science Direct-ben. Ennek az az oka, hogy az Ebsco adatbázisban olyan folyóiratok is találhatóak, amelyeket a Science Direct nem tartalmaz.)

A legtöbb PSM-et vizsgáló cikk a Public Administration Review folyóiratban jelent meg, összesen 513. A Journal of Public Administration Research & Theory folyóiratban 321 cikk jelent meg, míg a Public Management Review-ben 263.

Az Ebsco adatbázisban fellelhető folyóiratok áttekintését követően választottam ki azokat a cikkeket, amelyek eredményeit ebben a fejezetben bemutatom. A cikkek kiválasztásánál több szempontot vettem figyelembe:

1. az adott tanulmány minél újabb kutatási eredményeket tartalmazzon, így főként a 2010 után publikált cikkek kutatási eredményeit foglalom össze;
2. az adott tanulmány nemzetközileg is elismert folyóiratban jelenjen meg, így főként Q1 és Q2 kategóriájú folyóiratokban megjelent cikkekre hivatkozom (a folyóiratok besorolását a Scimago Journal & Country Rank adatbázisban ellenőriztem);
3. abban az esetben, ha egy tudományos cikk egy olyan folyóiratban jelent meg, ami Q3, vagy Q4 besorolású, de az eredmények relevánsak disszertációm szempontjából, akkor azokra is hivatkozom. Ennek során szem előtt tartom, hogy az adott folyóirat mekkora hangsúlyt fektet a kutatásban alkalmazott módszer validitására;
4. abban az esetben, ha egy tanulmány egy olyan folyóiratban jelent meg, amit a Scimago Journal & Country Rank adatbázisa nem tartalmaz, azaz nemzetközi szinten kevésbé ismert folyóiratról van szó, de a cikk eredményei relevánsak disszertációm szempontjából, akkor azokra szintén hivatkozom, szem előtt tartva, hogy az adott folyóirat mekkora hangsúlyt fektet a kutatásban alkalmazott módszer validitására.

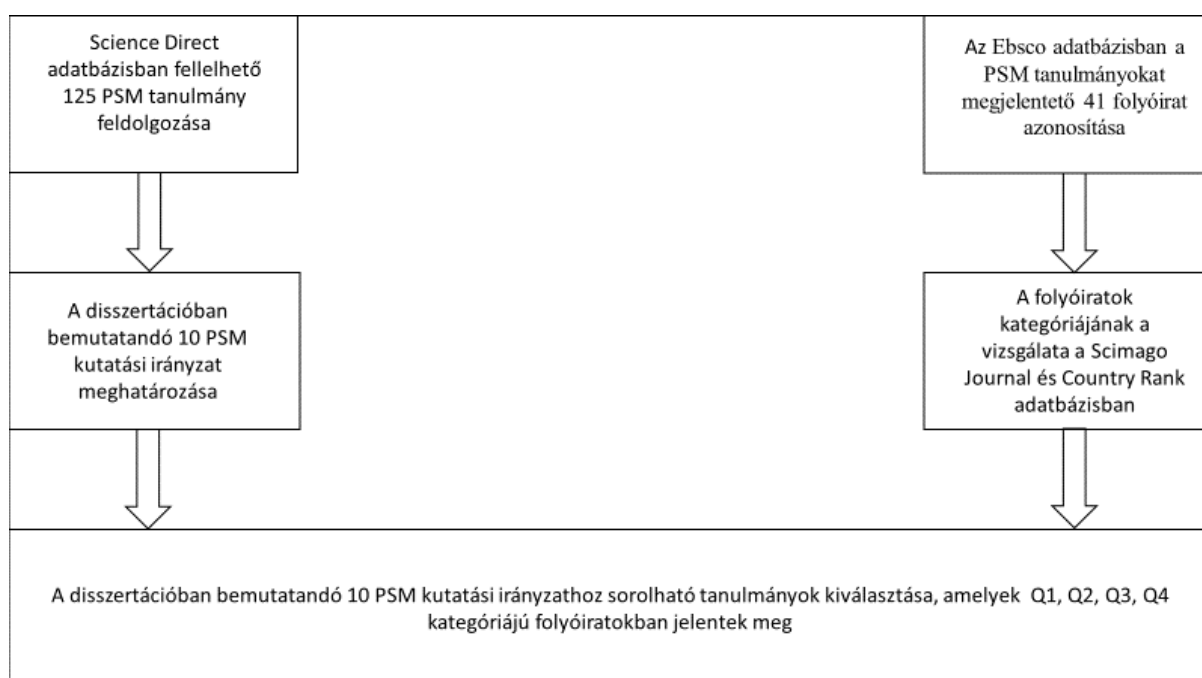
5. táblázat Az Ebsco adatbázisban fellelhető angol nyelvű folyóiratok, amelyek PSM-et kutató cikkeket publikáltak

Folyóirat neve	A PSM-et vizsgáló cikkek száma
Public Administration Review	513
Journal of Public Administration Research & Theory	321
Public Management Review	263
Public Administration	226
Review of Public Personnel Administration	202
International Public Management Journal	181
International Journal of Public Administration	171
Public Performance & Management Review	164
Public Personnel Management	132
International Journal of Public Sector Management	74
International Journal of Manpower	71
Public Administration Quarterly	65
Journal of Business Ethics	58
Public Integrity	56
Public Organization Review	50
Administrative Theory & Praxis	45
Frontiers in Psychology	29
BMC Health Services Research	24
International Journal of Psychology	24
British Journal of Management	18
Policy Studies Journal	18
Human Resources for Health	15
Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing	15
Kyklos	15
Economics of Governance	14
Chinese Management Studies	12
Journal of Public Economics	10
Journal of Public Affairs Education	9
Comparative Education	7
International Journal of Organizational Leadership	7
Management Decision	7
Journal of Vocational Behavior	6
Journal of higher education	5
Canadian Journal of Sociology	4
Education	4
New Formations	4
Teaching Public Administration	4
Journal of Management Information and Decision Sciences	3
Journal of Nutrition Education & Behavior	2
Psychological Testing	2
Taiwan Educational Review Monthly	2
Összesen	2852

Forrás: Ebsco adatbázis, saját szerkesztés

A 13. ábra szemlélteti a PSM cikkek kiválasztásának folyamatát. Az Ebsco adatbázisban fellelhető PSM tanulmányokat publikáló folyóiratok kategorizálását a Scimago Journal & Country Rank adatbázisban megvizsgáltam. Ezt követően választottam ki azokat a cikkeket, amelyeket az általam meghatározott 10 kutatási irányzathoz sorolhatónak vélek, illetve Q1, Q2, Q3, Q4 kategóriájú folyóiratokban jelentek meg. Ennek a fejezetnek az alfejezeteiben a kiválasztott cikkeket foglalom össze és mutatom be az olvasó számára. (A meghatározott 10 PSM kutatási irányzat felsorolását a 9. ábra tartalmazza.)

13. ábra A disszertációban bemutatandó PSM cikkek kiválasztásának folyamatábrája



Forrás: saját szerkesztés

Ebben a fejezetben ismertettem, hogy az elméleti kutatás során milyen elveket követek a cikkek kiválasztása során. Felhívtam az olvasó figyelmét, hogy a Science Direct adatbázisban fellelhető tanulmányok alapján azonosítottam azt a 10 PSM kutatási irányt, amit bemutatok. Bemutattam, hogy az Ebsco adatbázisban melyek azok az angol nyelvű folyóiratok, amelyek a legtöbb PSM cikket publikálták. Leírtam, hogy ezen folyóiratokban megjelent PSM cikkek közül mely módszer alapján válogattam ki azokat, amelyekre hivatkozom a disszertációban.

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

A fejezet legelején meghatározom a munkahelyi elégedettség és a szervezeti elköteleződés fogalmakat, amelyeket a disszertáció további részében is használok.

Porter, Steers és Boulian (1974) szerint a szervezeti elköteleződés nem más, mint az egyén azonosulása (identification), mellyel a szervezetéhez kötődik. A szakirodalom a szervezeti elköteleződésnek három fajtáját különbözteti meg, úgymint normatív, affektív és folytonos. A normatív szervezeti elköteleződés arra utal, hogy a dolgozó erőteljesen hisz a szervezete céljaiban, értékeiben. Az affektív szervezeti elköteleződés esetében 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 őt a szakmai kiteljesedésében.

Az előbbiekkal összefüggésben Perry, Hondeghem és Wise (2010) megemlíti, hogy a PSM és a teljesítmény kapcsolatára hatással lévő változók hatásmechanizmusait még nem tárták fel egyértelműen. A szerzők szerint az eredeti PSM elmélet csak a közszolgálati dolgozók egyéni teljesítményére összpontosított. (A PSM az egyéni és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálata az alkalmazható módszerek szempontjából 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 szerző a vizsgálatába a szervezeti elköteleződés és a munkahelyi elégedettség változókat kutatta. A vizsgálat során függő változó volt a saját teljesítmény megítélése. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a három PSM faktor összefügg a saját teljesítmény megítélésével, ugyanakkor a PSM együttérzés faktor nem függ össze a saját teljesítmény megítélésével. Ennek oka az, hogy az együttérzés faktor a PSM fontos egyéni összetevője, ami nem illik bele a professzionális közszolgálati környezetbe, ahol a személyek közötti kapcsolatokat könnyen kivételezésként értelmezhetik, ami ellentétes a közszolgálathoz kapcsolódó semlegességgel. A PSM és a teljesítmény kapcsolatát képes befolyásolni a munkahelyi elégedettség és a szervezeti elköteleződés normatív és affektív típusa. Eredményeik alapján kimutatható, hogy a folytonos szervezeti elköteleződés nem hat a PSM és a teljesítmény kapcsolatára. A szerző a jelenség mögött két tényezőt feltételez:

1. létezik egy látens változó, ami módosítja a PSM közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés faktor hatását az egyéni teljesítményre;
2. a részleges hatások esetében a PSM faktorok számos közvetítő változón keresztül jelentkeznek. (A részleges hatás kifejezés arra utal, hogy a függő változó és a független változó kapcsolatára bizonyos esetekben egy harmadik változó hat.)

Mostafa, Gould-Williams és Bottomley (2015) a PSM és az affektív elköteleződés kapcsolatát vizsgálták Egyiptomban. A szerzők azt elemezték, hogy a PSM melyik HPHRP (High-Performance Human Resource Practices, magyarul: magas teljesítményű HR gyakorlatok) folyamaton keresztül képes hatni az affektív elköteleződésre és az OCB-re. Az OCB az Organizational Citizenship Behavior kifejezés rövidítése, magyar fordítása: szervezeti elköteleződéssel kapcsolatos viselkedés. A fogalom a munkával kapcsolatos olyan viselkedési formákra utal, amelyek nem kötődnek a kompenzációhoz, de hozzájárulnak a szervezet hatékony működéséhez. Ide tartozik az altruista viselkedés. Az OCB fontos eleme a szervezet teljesítményének (Organ, 1988, idézi Moorman, 1991, p. 845.). Eredményeik szerint a HPHRP folyamatok megítélése pozitívan jár együtt a PSM-mel, az affektív elköteleződéssel, a dolgozók szervezeten belüli viselkedésével. Az eredmények alapján a szerzők megfogalmaztak néhány ajánlást a közszolgálati HR vezetőknek:

1. A HR vezetőknek törekedniük kell arra, hogy elég erőforrás álljon a HR rendelkezésére, mivel a HPHRP folyamatokba történő beruházás, azaz a HR folyamatok tökéletesítése pozitívan járt együtt a PSM-mel és a dolgozóktól elvárható eredményekkel (a szerzők az elvárható eredmények alatt a munkahelyi elégedettséget és a szervezeti elköteleződést értik).
2. A HR tevékenységek fejlesztése nem csak pénzügyi forrásokat igényel a szervezettől (pl. tréning program ára), hanem az emberi erőforrás fejlesztését is (pl. a munkaerő átképzése, a megfelelően képzett munkaerő megtalálása és előléptetése). Ezek a beruházások hozzá tudtak járulni a közszolgálati dolgozók hosszú távú elköteleződéséhez a közszolgálati szervek irányába.
3. A vezetőknek a kommunikáció során 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, amelyek az általuk kiválasztott karrierúthoz szükségesek.

5. Kutatásuk eredményeiből levont következtetésként jelezték, 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.

Egy másik egyiptomi kvantitatív és kvalitatív módszert alkalmazó kutatás azt vizsgálta, hogy az egyiptomi fiatalok miért választják a közszolgálatot még akkor is, ha az a versenyszférával összehasonlítva kisebb fizetést tud számukra biztosítani (Barsoum, 2016). Az előbb hivatkozott szerző szerint az iskolai végzettség növekedésével egyre több fiatal munkavállaló szeretne a közszolgálatban elhelyezkedni. A vizsgálatban részt vevő személyek szerint a közszolgálati állások preferálásban a családnak is jelentős szerepe van. Ha a megkérdezett interjúalany egyik szülője a közszolgálatban dolgozott, az megnövelte annak az esélyét, hogy az interjúalany is a közszolgálatban helyezkedjen el, mivel a szülők karrier szempontból példaképet jelentettek. A szerző szerint a közszolgálati állások preferálása Egyiptomban a nemzeti kultúra részének tekinthető. Ennek egyik oka az, 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. proszociális viselkedés, altruizmus, elhivatottság a kormányzat iránt) nem vesztenek a jelentőségükből.

A fentiekhez Paarlberg és Lavigna (2010) hozzátézik, hogy míg a PSM-mel kapcsolatos korábbi kutatások azt vizsgálták, hogy a közszolgálati dolgozókat mi és hogyan motiválja, addig az újabb kutatások már azt vizsgálják, miként befolyásolja a PSM a teljesítményt. Elméleti tanulmányukban azzal foglalkoznak, hogy 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, hogy 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 szerepe van, mivel ennek során tanulja meg az új belépő a közszolgálat értékeit (pl. szolgálat iránti elköteleződés), kultúráját, illetve hogy mely viselkedési formák az elfogadottak. Az új belépő szintén a szocializáción keresztül tanulhatja meg, hogyan járulhat hozzá a szervezet a közszolgálat céljainak az eléréséhez. A kormányzati állásokban dolgozó magas PSM szinttel jellemezhető személyek közönyössé válhatnak, ha a bürokratikus akadályok megnehezítik a közösség szolgálatát. A fentiek miatt a közszolgálaton

belül a PSM hatékony menedzselése a korábbi, főként emberi erőforrás-gazdálkodási módszerek megváltoztatását igényli.

Giauque, Anderfuhren-Biget és Varone (2013) a svájci közszolgálat esetében vizsgálták a teljesítmény és a PSM kapcsolatát HR szempontból. A kérdőíves kutatásban 859 személy vett részt. A kutatók a vizsgálat során a PSM-et és a közszolgálati szervezet észlelt hatékonyságát tekintették függő változónak. Független változónak az alábbi HR folyamatokat tekintették: méltányosság (ez alatt a szerzők az egyenlő bánásmódot értették), munkakör-gazdagítás, egyéni értékelés, szakmai fejlődés. (Globerson és Crossman (1976) szerint a munkakör-gazdagítás egy olyan folyamat, amely megengedi a dolgozó számára, hogy meghatározza a saját munkavégzésének sebességét, lehetőséget biztosít hibáinak kijavítására, valamint a dolgozó választhatja meg az alkalmazott módszert, illetve a dolgozó felelősséggel tartozik a saját maga által kialakított kondíciókért. Niehoff, Moorman, Blakely és Fuller (2001) szerint a munkakör-gazdagítás egy olyan pszichológiai állapotot idéz elő, amelyben az egyén hasznosnak és felelősnek érzi magát. Ennek hatására megemelkedik az egyén munkahelyi elégedettsége, a belső motiváció, csökken a hiányzások száma és a fluktuáció.) Giauque, Anderfuhren-Biget és Varone (2013) eredményei szerint a közszolgálati HR folyamatok részeként alkalmazott belső motivációra épülő ösztönző módszerek jelentősen megnövelték a közszolgálati dolgozók PSM szintjét. A közszolgálati HR folyamatok részeként alkalmazott belső motivációra épülő ösztönző módszerek hozzájárultak ahhoz, hogy a közszolgálati dolgozók hatékonyabbnak lássák a saját szervezetüket. A PSM-nek direkt, de gyenge hatása volt a szervezeti elköteleződésre. A PSM és a közszolgálati szervezetben észlelt hatékonysági 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 ahhoz, hogy a közszolgálati dolgozóknak egy pozitív kép alakuljon 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 a PSM-hez, illetve nem befolyásolta az észlelt szervezeti teljesítményt. A PSM-re negatív hatással volt a teljesítményalapú bérezés. Jelenleg a közszolgálati HR menedzsmenten belül tendenciává vált a teljesítményalapú bérezés, ami viszont nem növelte a dolgozók PSM szintjét és a szervezet teljesítményét. Ennek oka az, hogy a közszolgálati dolgozók motivációját eredményesebben lehet növelni olyan HR folyamatokkal, amelyek a munkahelyi kondíciók javítására irányulnak, mint anyagi kompenzációval.

A fentebb hivatkozott szerzők egy másik tanulmányukban azt kutatták, hogy a PSM faktorok hogyan befolyásolják a közszférán belüli pályaválasztást. Anderfuhren-Biget,



Varone és Giaque (2014) kérdőíves kutatásában olasz nyelvű kantonokban dolgozó 5 894 közszolgálati tisztviselő vett részt. A szerzők szerint azok a személyek, akik a PSM-hez köthető értékekkel rendelkeznek, a közszolgálaton belül olyan állásokat keresnek, amelyek összeegyeztethetők a saját értékeikkel, motivációjukkal. A svájci közszolgálatban nem létezik karrierrendszer, 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 regressziós elemzése szerint az észlelt szervezeti teljesítmény a szervezeti elköteleződés prediktor változója a PSM szintjétől függetlenül. (A regressziós elemzésben a prediktor változók azok, amelyek alapján megbecsüljük a célváltozókat, vagyis a prediktor változók becsléséből vonunk le következtetéseket a célváltozókra vonatkozóan.) Ezek alapján a dolgozók minél inkább tudatában vannak annak, hogy a szervezetük pozitív hatással van a környezetükre, annál inkább motiváltak arra, hogy szolgálják azt. A szerzők szerint azok a fórumok, ahol megvitatják a szervezet sikerességét, megnövelik 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 lehet a magyarázata, hogy a magas PSM szinttel jellemezhető személyek olyan értékekkel és célokkal bírnak, amelyeket a közszolgálati intézmények is követnek. A transzformációs vezetés a magas PSM szinttel jellemezhető személyekben magas szintű elköteleződést vált ki. (Megjegyzésem: ennek a háttérben feltehetőleg az áll, hogy a transzformációs vezetés azokat az értékeket erősíti meg, amelyek a magas PSM szinttel jellemezhető személyeket a közösség szolgálatára ösztönzik.) Az innováció iránti hajlandóság szignifikánsan összefügg a szervezeti elköteleződéssel anélkül, hogy erre a kapcsolatra a PSM hatna. Összességében megállapítható, hogy a közszolgálati szervezetek jellemzői közül azok képesek befolyásolni a PSM és a szervezeti elköteleződés kapcsolatát, amelyek a szervezet alapvető értékeire (azaz a szervezet által képviselt értékekre, attitűdökre) reflektálnak. 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.

Campbell és Im (2016) a CO-OCB (Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior; magyarul változásorientált szervezeti elköteleződéssel kapcsolatos viselkedés), a PSM és a felmondási szándék közötti kapcsolatot vizsgálták. A kutatók szerint a szervezeten belüli viselkedés olyan munkavállalói cselekedet, amely 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 kutatásban 16 minisztériumból 480 személy vett részt. Eredményeik alapján a CO-OCB mediáló hatást fejtett ki a PSM és a felmondási szándék közötti kapcsolatra, ami a motivált személyek esetében erősítette a szervezetük iránti elköteleződést. A szerzők szerint az eredményeik érvényességét rontotta, hogy a résztvevők koreai minisztériumokban dolgoztak, így ezen a mintán kapott eredmények nem biztos, hogy érvényesek a minisztériumokon kívüli más közszolgálati szervezetek esetében. A koreai közszolgálati szervek szervezeti kultúrája eltér a nyugati országok közszolgálati szerveinek szervezeti kultúrájától, ezért az eredményeket a kelet-ázsiai kulturális környezetet figyelembe véve kell értelmezni.

Egy másik távol-keleti kutatás során Potipiroon és Ford (2017) thaiföldi mintán vizsgálták 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 esetén a PSM pozitívan járt együtt a szervezeti elköteleződéssel. Alacsony belső motiváció esetén a fenti kapcsolat negatívvá vált. Ebből következett, hogy a munkahelyi környezet képes volt elősegíteni és gátolni is az egyén altruista szükségleteit. Az alacsony belső motiváció csökkenthette az altruista cselekedetek megjelenésének 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 volt az elköteleződésre. Amikor az etikus vezetési stílus szintje alacsony volt, akkor a PSM nem ösztönözte a beosztottakat arra, hogy elkötelezettek legyenek a szervezetük iránt.

Hidayati és Sunaryo (2019) az indonéz közszolgálatot vizsgálták. A kutatásban 51 közszolgálati tisztviselő vett részt, akik Malang településen a bevándorlási hivatalban dolgoztak. Eredményeik szerint pozitív korreláció állt fenn a PSM, a munkahelyi elégedettség, a szervezeti elköteleződés és a munkahelyi teljesítmény között. A PSM és a munkahelyi teljesítmény kapcsolatára mediáló hatással volt 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 feladata a közszolgálati tisztviselők munkahelyi elégedettségének fenntartása és növelése.

Liu és Tang (2011) kínai vizsgálatában 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 közszerológati értékekhez. A közszerológati dolgozók önbecsülése a magas státusból, a munkakörből és a tiszteletből táplálkozik. A szerzők szerint a kínai közszerológati tisztviselők számára a közösség szerológata kielégíti az életcéljukat. Ennek háttérében a kínai közigazgatás archaikus múltja (több mint 2500 évre vissza lehet vezetni) és a konfucianizmus ideológiai rendszere húzódik. A szerzők szerint a kínai társadalomban elterjedt attitűd, hogy a közszerológati tisztviselők magas kompenzációban részesülnek, emiatt sok munkavállaló dolgozna szívesen az ottani közszerológatban. A közszerológati tisztviselők számos hatásnak vannak kitéve, amelyek az etikus és a nem etikus viselkedés irányába ösztönzik őket. A szerzők szerint a kínai társadalomban elterjedt az a nézet, hogy a közszerológati tisztviselők nem megfelelő színvonalon végzik munkájukat. Ezt a fajta viselkedést a legtöbb személy könnyen átalakítja a maga számára racionálissá, és nem törődik azzal, hogy az alacsony színvonalú munkavégzést is az adófizetők pénzéből finanszírozzák.

McCarthy, Wei, Homberg és Tabvuma (2019) kérdőív vizsgálatába 220 kínai közszerológati tisztviselő és 230 versenyszférában dolgozó munkavállaló vett részt. A kutatás célja a PSM négyfaktoros összetételének tesztelése volt. Ennek megfelelően, a kutatók a kérdőívvel a négy PSM faktort vizsgálták. Az eredmények szerint a kínai mintán – szektortól függetlenül – a négy PSM faktor közül csak három mutatható ki. Az együttérzés PSM faktor nem volt mérhető. A korábbi kutatások alapján a kutatók azt feltételezték, hogy a PSM szintje a közszerológati tisztviselők esetében magasabb, mint a versenyszférában munkát vállalók esetében. Eredményeik szerint a közszerológati tisztviselők csupán a közpolitika iránti érdeklődés faktor esetében érték el magasabb pontszámot, mint a versenyszférában dolgozó szakemberek. Ez az eredmény a kínai társadalom sajátos kulturális és történeti fejlődésével függ össze. A kínai közszerológat a kínai kommunista párt befolyása alatt áll. A kínai közszerológat részben a korábbi konfucianista értékekre (pl. önzetlenség, tisztesség) épül. A korrupció erősen megfertőzte a kínai civil közszerológatot, ami így nem működik elég hatékonyan. Hatékony működésének további korlátja a közszerológatra is jellemző tekintélyelvű szervezeti kultúra. Az önfeláldozás és a közérdek iránti elköteleződés PSM faktorok esetében nincs szignifikáns különbség a verseny- és közszerológatban dolgozók

tekintetében. A szerzők szerint ennek az az oka, hogy a kínai közszolgálatban dolgozók valójában nem azért választják a közszférát, hogy a közjót szolgálják, vagy a társadalom fejlődésért dolgozzanak. A szerzők szerint sokan azért helyezkednek el a közszolgálatban, mert a közszolgálat státuszt és munkahelyi biztonságot nyújt számukra. Kutatásuk további eredménye, hogy ugyan a PSM-nek szignifikáns hatása van a teljesítményre, de ez a hatás szektorfüggetlen, ami a kínai társadalom sajátos, a nyugati kultúrájú országokétól eltérő kulturális fejlődésére vezethető vissza. Ennek oka az, hogy a konfucianista értékek nem csak a közszolgálati szervek működésében meghatározóak, hanem jelentős hatással bírnak a versenyszektoron belüli cégek szervezeti kultúrájára is.

Lee, Kim, Park és Robertson (2019) azt vizsgálták meg, hogy a konfucianista értékek hogyan befolyásolják a kínai és a koreai közszolgálaton belül a PSM-et. Kérdőíves kutatásában 1 215 koreai és 552 kínai közszolgálati tisztviselő vett részt. A tanulmány szerzői ismertették a társadalmi tőke fogalmát, amely 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 döntéshozatalon alapuló motiváció, ami a PSM racionális dimenziójára utal;
2. társadalmi motiváció, ami a PSM affektív és normaalapú 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 a politikai döntéshozatalon alapuló motiváció. Következtetéseik szerint a hierarchikus szervezeti kultúra negatívan jár együtt a politikai döntéshozatalon alapuló motivációval, illetve a hierarchikus szervezeti kultúra negatív hatással van a társadalmi tőkére, ami összességében negatívan hat a szervezeti innovációra. A koreai minta esetében a hierarchikus szervezeti kultúra akadályozta a szervezeti innovációt azáltal, hogy csökkentette a politikai döntéshozatalon alapuló motivációt, valamint negatívan hatott a társadalmi tőkére. A kínai minta esetében a hierarchikus szervezeti kultúra pozitívan járt együtt a politikai döntéshozatalon alapuló motivációval. Ennek ellenére a politikai döntéshozatalon alapuló motiváció negatívan járt együtt a társadalmi tőkével. A kutatók szerint ennek oka az, hogy az alacsony beosztású kínai hivatalnokok a sajátos társadalmi és politikai kondíciók miatt nem vesznek részt a döntések meghozatalában, annak ellenére, hogy magas politikai döntéshozatalon alapuló motivációval rendelkeznek.

Kim (2018) a társadalmi tőke egyik speciális változatát, a szervezeti társadalmi tőkét és annak a PSM-mel való kapcsolatát vizsgálta. A szervezeti társadalmi tőke egy erőforrás, ami a

szervezetten 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 kutatásban 1 107 személy vett részt. Eredményei szerint a közösségi értékek iránti elköteleződés és a közszolgálat iránti vonzódás pozitívan járt együtt a tudásmegosztással. 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 e mögött a közalkalmazottak azon feltételezése áll, hogy a tudásmegosztás hozzájárul a közösségi értékekhez, illetve közérdekhez, ami a társadalomra is pozitív hatást gyakorol. Az önfeláldozás és az együttérzés PSM faktorok nem álltak kapcsolatban a tudásmegosztással. A szerző szerint ennek az eredménynek a tudományos oka nem ismert. Ennek háttérében olyan szervezeti változók hatásai állhattak, amelyeket a szerző nem vizsgált ebben a tanulmányban.

Chen és Hsieh (2015/a) szintén a tudásmegosztás és a PSM kapcsolatát vizsgálta távolkeleti mintán. A kutatásban 514 Taipei város önkormányzatában dolgozó civil közszolgálati középvezető vett részt. A regressziós elemzés szerint az együttérzés PSM faktornak van a legerősebb hatása a tudásmegosztásra, míg a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés PSM faktornak volt a leggyengébb hatása. A közérdek iránti elköteleződés és az önfeláldozás PSM faktornak közepesen erős hatása volt a tudásmegosztásra. A közszolgálaton belül a tudásmegosztásban alapvető szerepe van a PSM-nek. 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. mentorprogramokkal növelni kellene a PSM-et;
3. meg kellene vizsgálni, hogy az ösztönzés során nem helyeznek-e túlzottan nagy hangsúlyt a külső motivátorokra, például a teljesítményalapú bérezésre.

Salde és Gempes (2018) azt kutatták, vajon a PSM-nek van-e mediáló hatása az OCB és a szervezeti elköteleződés kapcsolatára. A kutatásban 600 Fülöp-szigeteki személy vett részt, akik öt különböző város önkormányzataiban dolgoztak. Az eredményeik szerint a vizsgálati mintában részt vevő 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 gyakorol mediáló hatást, 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, ugyanis az anyagi és nem anyagi juttatások hatékonyan tudják növelni a motivációt és a szervezeti elköteleződést is.

Caillier (2016) egy modellt alkotott, amellyel a PSM, a célok egyértelműsége és kétfajta munkavállalói viselkedési forma közötti kapcsolatot vizsgálta. A kétfajta munkavállalói viselkedési forma közül az egyik a szervezeti elköteleződés volt, a másik az extra szerepből fakadó viselkedés (ez arra utal, hogy a munkavállaló olyan munkát is elvégez, melyet a munkaköri leírása nem tartalmaz, de annak pozitív hatása van a szervezet működésére). A vizsgálatban részt vevő személyek az amerikai önkormányzati igazgatásban, a tagállamok közigazgatási hivatalaiban és a szövetségi közigazgatásban dolgoztak. Eredményei alapján a célok egyértelműsége pozitívan korrelált a PSM-mel. Értelmezése szerint az egyértelmű célok segítik a közszolgálati dolgozókat abban, hogy megértsék, a munkájuk miként járul hozzá a társadalmi jóléthez. További eredménye 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-nek mediációs hatása volt a célok egyértelműsége, a szervezeti elköteleződés és az extra szerepből fakadó viselkedésváltozók közötti kapcsolatra. Az előbbieket alapján a célok egyértelműsége fokozza az altruizmust, ami a közszolgálati szervek segítő jellegéből fakad, és növeli a szervezeti elköteleződést. A közszolgálaton belül az egyértelmű munkavállalói szerepek hatására a munkavállalók több időt tudnak szánni a munkavégzésre, ami a saját értékeikkel is egyezik.

Egy másik amerikai kutatás kapcsán Haider, Bao, Larsen és Draz (2019) megjegyzik: az ipari forradalom óta a szervezetek arra törekednek, hogy motivált munkaerőt alkalmazzanak. A szervezeten belüli motivációkutatások többsége a versenyszektorra fókuszál, míg a közszolgálati motivációt kevesebb tanulmány vizsgálta. A kutatók a mélyinterjú vizsgálatuk során Oregon államban (az USA egyik tagállama) dolgozó önkormányzati tisztviselőket vontak be. A vizsgálatban részt vevő 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, hogy mely faktorok indokolják a közszolgálati pályaválasztást. Az interjúkutatás eredményei szerint a közszolgálati pályaválasztást a körülmények, a munkavállaló lehetőségei és a közösség szolgálata iránti elköteleződés indokolja. A közszolgálati pályaválasztásra jelentősen hatnak továbbá a családi értékek, az önkéntesség és közösséget segítő munka

preferálása, a közszolgálati munka egyéb belső értékei (pl. emberközpontúságra épülő karrier). Ezek mellett a közszolgálati pályaválasztásra jelentősen hat még a missziótudaton alapuló karrier lehetősége, illetve azok a munkafolyamatok, amelyek társadalomra gyakorolt hatása kézzelfogható. Az interjúalanyok egy része szerint a közszolgálati munkavégzés erényei a közszolgálati szervek szolgálatról alkotott missziója és víziója, valamint az állampolgárok számára a közjó megteremtése. Az interjúban részt vevő 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. Azoknak a személyeknek, akik egy adott geográfiai területen keresnek munkát, a közigazgatás stabil munkahelyeket biztosít kiszámítható munkaidővel, fizetéssel és egyéb juttatásokkal. A kutatásban részt vevő hölgyek külön kiemelték, hogy a közszolgálat számukra stabilitást és biztonságot jelent. A közszolgálaton belül a hierarchiában az előrelépés sokkal nehezebb, mint a versenyszektorban. Ez két okra vezethető vissza: az egyik, hogy a versenyszférával összehasonlítva a központi közigazgatásban általában is, de az önkormányzati igazgatásban különösképpen sokkal kevesebb az előléptetés, és sokkal lassabban is történik; a másik, hogy a közigazgatásban a humánpolitika erőteljesen standardizált keretek között működik, ezért a pozícióváltás is sokkal bonyolultabb, mint a versenyszférában működő cégek esetében.

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

1. A PSM és az SDT is hatással volt a munkahelyi elégedettségre. A PSM-nek interakciós hatása volt az SDT és a munkahelyi elégedettség kapcsolatára.
2. A fentiek alapján a közszolgálati szervezeteknek érdemes biztosítani a munkavállalók részére annak lehetőségét, hogy autonóm módon végezhessék el 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 erősítése, mivel ezzel növelhető a munkahelyi elégedettségük. Ennek egyik eszköze lehet a kommunikáció során a szervezet munkájának és fontosságának 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.

Chen, Chen és Xu, (2018) azt vizsgálták, hogy az SDT által leírt motivációtípusokkal vajon meg lehet-e magyarázni, hogy a közszolgálati tisztviselők miért választják a közszolgálatot. A kérdőíves vizsgálatban 1 980 tajvani közszolgálati tisztviselő vett részt. A kutatók a válaszokat CFA módszerrel elemezték. (Confirmative factor analysis, megerősítő faktorelemzés: a módszerrel elméleti modelleket lehet tesztelni. Ezzel a statisztikai eljárással empirikusan azt vizsgáljuk, hogy a faktorokat az elméleti modellek alapján feltételezett változók alkotják-e.) A kutatók az alábbi faktorokat kapták:

1. Belső szabályozás, amivel a kutatók a belső motivációt mérték.
2. Identifikált szabályozás, ami arra utal, hogy a személyek azért fogadnak el bizonyos szabályokat, mert azok összeegyeztethetők a saját értékeikkel, illetve ezeket a szabályokat hasznosnak találják.
3. Az instrumentális szabályozás arra utal, hogy az SDT megkülönbözteti a motiváció autonóm és kontrollált elemeit. Egyes elemek egy időben lehetnek autonómok és kontrolláltak. Például egy határozott idejű munkaszerződés elfogadása autonómnak tekinthető, mert a dolgozó saját maga fogadta el, ezáltal újfajta munkatapasztalatot gyűjthet, kompetenciái fejlődhetnek. Ugyanakkor a határozott idejű szerződés elfogadásában külső körülmények is szerepet játszhatnak, például az, hogy a munkavállaló nem kapott határozatlan idejű állásajánlatot.
4. Az introjektált szabályozás arra utal, hogy a személy azért tesz meg valamit, hogy ezzel elkerülje a szorongást vagy a szégyenérzetet. Például a karierválasztásnál a munkavállaló azért választja az egyik szektort, mert a szülei ezt várják el tőle.
5. Külső szabályozás, ami a külső motivációra utal.

A szerzők CFA módszerrel egy olyan SDT elméleten alapuló kérdőívet hoztak létre, amellyel mérhető a közszolgálati tisztviselők motivációja. A kutatók kiemelik, hogy a kérdőívük megbízhatóságát érdemes lenne nem kelet-ázsiai 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 szerző regressziós modellje alapján a PSM és a munkahelyi elégedettség közötti kapcsolatra interakciós hatást gyakorolt a pénz szeretete változó. Megállapította, hogy a PSM és a munkahelyi elégedettség közötti kapcsolat akkor volt



pozitív, ha a pénz szeretete változó értékei alacsony szintűek voltak (ez arra utal, hogy az egyén számára a pénz mint motivációs forrás nem fontos). A szerző szerint az interakciós hatás negatív. Ebből következik, hogy ha a pénz szeretete változó értékei magasak az egyenlet modellben (ez azt szimulálja a modellen belül, hogy az egyén számára a pénz fontos motivációs forrás), akkor csökken annak valószínűsége, 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.

Camilleri (2007) a kutatása során az Európa mediterrán régiójában található máltai közszolgálati dolgozók esetében vizsgálta meg a PSM és a szervezeti változók közötti kapcsolatot. A szerző szerint a PSM-re a legjelentősebb hatást a szervezeti változók gyakorolják. A PSM pozitív hatással van a munkahelyi viselkedésre (pl. munkahelyi elégedettség, munkahelyi teljesítmény). Emiatt érdemes a közszolgálati vezetőknek a közszolgálati tisztviselők PSM szintjének emelésére törekedni. A szerző statisztikai eredményei szerint a PSM pozitív hatással volt a munkahelyi elégedettségre, a teljesítményre és a dolgozók által is respektálható munkahelyi teljesítmény szintjére. (Ez utóbbi arra utal, hogy a PSM megemeli a dolgozók által is elfogadhatónak tartható munkahelyi teljesítmény szintjét, azaz közvetett módon a magasabb teljesítményre ösztönözi őket.) A szerző szerint fontos, hogy a közszolgálati intézmények a PSM növelésére törekedjenek. Ezt segíti, ha

1. a szervezet céljai egyértelműek;
2. a munkavállalók a célokat a célok prioritásai alapján kezelik.

A szerző szerint a PSM-re a közszolgálati szervezetre jellemző ügyfél-orientáltság jelentős hatással van. A PSM együttérzés faktorának kivételével a maradék három faktorra az alábbi változók gyakorolnak még jelentős hatást: vállalkozói szellem, autonómia, produktivitás. Ennek megfelelően a vezetőknek azt kellene érzékeltetniük a dolgozókkal, hogy teljes mértékben megbíznak bennük, és emellett az ügyfél-orientáltságot kell képviselniük. A szerző szerint fontos, hogy a vezetők olyan vezetői stílust alkalmazzanak, amely támogatja a dolgozókat a kreatív munkavégzésben.

Sahinidis, Tsakni, és Kallivokas (2019) összehasonlító kutatásában a mediterrán Görögországot és a Benelux-államokhoz tartozó Belgiumot vizsgálták. 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 hallgatóké. A civil közszolgálati HR vezetők számára egyre jelentősebb kihívást jelent a magasan képzett munkaerő megnyerése és hosszú távú megtartása, mivel a magasan képzett munkaerőből jelentős a hiány, illetve a magasan képzett munkaerő munkaerőpiaci szempontból nagyon mobillá vált Görögországban a gazdasági válságot követően. A közigazgatási HR vezetők számára különösen fontos tény, hogy a magas PSM szinttel jellemezhető személyek értékei közelebb állnak a közszolgálati szervezetek értékeihez, mint a versenyszektor cégeinek az értékeihez, ennek következtében tovább is maradnak az adott közszolgálati szervnél. Ennek megfelelően fontos lenne, hogy a közszolgálati HR vezetők az új belépőkkel megismertessék a közszolgálat értékeit, illetve átadják a PSM fő üzenetét, vagyis a közösség szolgálatát.

Asseburg és Homberg (2020) kutatásában német közszolgálati dolgozók vettek részt. A kutatók a PSM közszolgálati szektor specifikus hatását tesztelték. A kutatók megjegyzik, hogy a német civil közszolgálatra a hagyományos weberi vonások jellemzőek. A szakirodalmi betekintésük alapján a közigazgatás-tudományi kutatók egyetértenek abban, hogy a PSM a szektorválasztásnak egyik jelentős befolyásoló tényezője. A szektorválasztásnak 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 karrierlehetőségeknek vagy nincs hatásuk a szektor preferenciára, vagy ha van, akkor az eltűnik, amint az elemzésbe bevonják a PSM-et.

Tuan (2019) vizsgálatában vietnámi közszolgálati dolgozók vettek részt. A szerző a kutatásban az alábbi változókat vizsgálta: PSM, a munkakör újraértelmezése (angolul job crafting, a dolgozók alulról jövő kezdeményezés hatására átértelmezik a saját munkakörüket, esetlegesen új feladatokat is rendelnek hozzá, míg másokat elhagynak) és a HR rugalmasságát (angolul HR flexibility, a szervezetnek olyan emberi erőforrással kell rendelkeznie, amely a szervezet számára lehetővé teszi, hogy a szervezeti stratégiában megfogalmazott célokat elérje. A szervezetnek a HR funkciókat (pl. kiválasztás) azért kell fejleszteni, hogy ezzel növelje az emberi erőforrás rugalmasságát.) Eredményeik alapján a PSM moderáló hatással volt a HR tevékenységek rugalmassága és a munkakör újraértelmezésének kapcsolatára. A vezetés a rugalmas HR menedzsmentet arra használja, hogy a dolgozók közötti tudásmegosztást fokozza. A szerző szerint a dolgozók közszolgálati motivációja is képes a tudásmegosztást támogatni. A tanulmány írója megjegyzi, hogy a vietnámi társadalom kollektivistá, aminek a következménye, hogy a közszolgálati dolgozók erőteljesen motiváltak a szervezet, valamint a közösség szolgálata iránt, illetve fogékonyak a rugalmas HR

tevékenységekre. Ennek eredménye, hogy a rugalmas HR tevékenység interakciós hatást gyakorol a PSM és a tudásmegosztás kapcsolatára.

Bakker (2015) a PSM és a JD-R (Job Demands-Resources, magyarul: munkahelyi igények-erőforrások) elmélet kapcsolatát vizsgálta. A JD-R egy szervezetelmélet, amely 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 a munkahelyi szerepek potenciális kétértelműségét. A munkahelyi erőforrás a munkavégzésnek arra a 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 igényeket tartósan nem elégítik ki, 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 szakemberek körében. A vizsgált 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.

Van der Voet és Steijn (2019) szerint a közigazgatás-tudományi kutatások jelentős hányada kizárólag a PSM-re fókuszál, és a kutatók kisebb hangsúlyt helyeznek a proszociális motivációra, illetve az altruizmusra – szemben más tudományterületek (pl. a vezetéstudomány) kutatásaival, amelyek a PSM mellett jelentős hangsúlyt helyeznek a proszociális motiváció és az altruizmus kutatására. A proszociális viselkedés olyan magatartásformákra utal, amelyek a csoportot és annak 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 elemzésben 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. A PSM stabil jellemvonásnak tekinthető, a vizsgálat 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 mások életére pozitív hatással volt, 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 mutatják 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 összefoglalták, hogyan tudnák a közszolgálati intézmények a HR folyamataikba beépíteni a PSM kutatások eredményeit:

1. A PSM-nek lehetnek a pozitív mellett negatív hatásai is. (A PSM negatív hatásait és ezzel kapcsolatos kritikáit a 2.3. fejezetben mutatom be.) Ennek ellenére a kutatóknak a PSM pozitív hatásaira kellene fókuszálniuk, illetve ezeket a kutatásokat ki kellene terjeszteni, például új változók bevonásával.

2. A PSM kutatók a saját eredményeik prezentálása 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-mel kapcsolatos eredményeket a kiválasztás, a vezetés és a jutalmazás során. A kutatóknak a saját erőforrásaikat felhasználva olyan kutatásokat kellene folytatni, amelyekkel eredményesen lehetne megoldani a gyakorlati problémákat.

Ebben a fejezetben azt vizsgáltam, hogyan függ össze a PSM a szervezeti elköteleződéssel, a munkahelyi elégedettséggel és a szervezeti teljesítménnyel. Az itt hivatkozott kutatások alapján megállapítható, hogy a PSM mind direkt, mind indirekt módon képes befolyásolni a munkahelyi elégedettséget és szervezeti teljesítményt is. Ezek mellett a PSM összefügg a munkakör újraértelmezésével és gazdagításával is. Az egyik fontos tanúság, hogy a PSM jelentős hatást gyakorol az OCB-re, azaz a PSM közvetítő változókon keresztül képes megjelenni a köztisztviselők munkahelyi viselkedésében (pl. extra feladatok elvégzése). Ezt azért tartom különösen fontosnak, mert a közszolgálati dolgozók motivációja munkahelyi viselkedés szintjén manifesztálódik, vagyis a PSM megfigyelhetővé válik a munkahelyi viselkedésen keresztül, ami különösen fontos lehet egy szervezetfejlesztési eljárás során.

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

Az előző fejezetben idézett tanulmányok a PSM és a munkahelyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálata során nem kutatták a szervezeti identitás mediáló hatását. Miao, Eva, Newman és Schwarz (2019) a kínai Sanghajban és két szomszédos tartományában dolgozó kormányzati tisztviselőket kértek fel arra, hogy vegyenek részt a kutatásban. 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. 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, amely elősegíti a szervezeti identifikációt. A szervezeti identifikációt a közszolgálati szervek azzal tudják segíteni, ha hangsúlyozzák, hogy a közszolgálati intézmények a versenyszférában működő cégekkel ellentétben a közösséget és a társadalmat szolgálják. 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 magas PSM szinttel jellemezhető személyeket válasszák, mert ők nagyobb valószínűséggel azonosulnak a közszolgálati szervekkel, aminek hatására megemelkedik a munkahelyi teljesítmény.

Shim és Faerman (2015) Dél-Koreában kutatták a PSM, a szervezeti identitás és az OCB kapcsolatát. A kutatásban önkormányzati dolgozók vettek részt, összesen 452 személy. A kutatók a vizsgálatba az alábbi változókat vonták be: PSM, szervezeti identitás, szubjektív OCB normák, a munkafeladatok egymásra utaltsága, disztribucionális igazságosság, munkahelyi elégedettség, procedurális igazságosság. A kutatók szerint az OCB-hez normák kapcsolódnak. Ezek a normák a szervezetek hosszú távú jövőjét biztosítják, a túlélés szempontjából fontosak, mert meghatározzák a dolgozók munkahelyi viselkedését. A szubjektív norma annak az észlelése, hogy melyik személy viselkedése egyezik meg a szervezet tagjai által elvárt viselkedéssel. A munkafeladatok 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 is. A szakirodalom szervezeti igazságosságnak (organizational justice) nevezi azt a folyamatot, ahogy a munkavállaló megítéli a szervezet viselkedését, ami a munkavállaló viselkedésében és attitűdjeiben jelenik meg. A szervezeti igazságosságnak több típusát különböztethetjük meg, de a szerző csak kettőt ismert:

1. A disztribucionális igazságosságot, mely arra utal, hogy a munkavállaló egyensúlyt érez a kompenzáció mértéke és aközött, hogy munkájával milyen mértékben járul hozzá a szervezet működéséhez. (Azaz, ha jól teljesít a munkavállaló és ennek következtében a szervezet is sikeres, akkor ezért a munkavállaló megkapja az általa elvárt kompenzációt.)
2. A procedurális igazságosságot, amely arra utal, hogy a munkavállaló azt érzi, hogy a szervezeti folyamatok méltányosak, vagyis következetesek, etikusak, pontosak.

A szerzők eredményei alapján a PSM, a szubjektív OCB normák és a szervezeti identitás korrelálnak az OCB-vel. A procedurális igazságosság és a munkafeladatok egymásra utaltsága

szignifikáns kapcsolatban állnak az OCB-vel. A szerzők szerint a fentiek alapján a közszolgálati vezetők a beosztottak OCB viselkedését két módon tudják ösztönözni:

1. A csoportnormák fejlesztésével, illetőleg olyan munkakörnyezet megteremtésével, amely az OCB-t elősegíti.
2. A munkakörök átalakításával oly módon, hogy azokra a feladatok erőteljesebb egymásra utaltsága legyen jellemző.

A fentebb hivatkozott két tanulmány távol-keleti országokban vizsgálta a PSM és a szervezeti identitás kapcsolatát. Meyer, Egger-Peitler, Hollerer és Hammerschmid (2014) Ausztriában elemezték a PSM és a szociális identitás kapcsolatát. A kérdőíves vizsgálatban Bécsben dolgozó közszolgálati dolgozók vettek részt. A kutatók a tanulmányban 271 személy választ elemezték. A vizsgálat vezetői egy saját kérdőíves módszert fejlesztettek ki a szociális identitás mérésére. A kérdőívben voltak nyitott és zárt kérdések is. A nyitott kérdésekre a vizsgálatban részt vevő személyeknek saját szavaikkal kellett válaszolniuk. A kutatók a nyitott kérdésekre adott válaszok alapján következtettek a válaszadó szociális identitására. Ezek alapján a vizsgálati személyeket négy csoportba sorolták:

1. köztisztviselők: ebbe a csoportba azokat a személyeket sorolták, akik kizárólagosan olyan kifejezéseket használtak, amelyek az állam bürokratikus működésére vonatkoztak;
2. közszolgálati vezetők: ebbe a csoportba azok a személyek tartoztak, akik kizárólagosan olyan kifejezéseket használtak, amelyek a vezetői tevékenységekre, illetve a vezetői szerepre vonatkoztak;
3. hibrid csoport: ebbe kerültek azok a személyek, akik a fentebb említett mindkét csoportra jellemző kifejezéseket használtak;
4. rejtett csoport: ide kerültek a korábbi kategóriákba nem besorolhatók.

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

1. A vizsgálatban a köztisztviselői csoportba sorolt személyek szociális identitása a weberi 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.

Schott, Kleef, és Steen (2018) egy holland közigazgatási szervezetnél vizsgálták a szakmai identitás és a PSM hatását a szakmai döntéshozatalra. A kérdőíves kutatásban 258 személy

vett részt. A vizsgálatban részt vevő személyeknek két szituációban kellett részt venniük és az előre megadott válaszok közül azt kiválasztani, amelyik az adott helyzetben szerintük a legjobb megoldás. A két szituációban a kutatók érdekkonfliktusokat vázoltak fel három értékkör (közegészségügy, a társadalom gazdasági érdeke, állategészségügy) között. Eredményeik alapján megállapították, hogy a PSM-nek nem volt moderáló hatása a szakmai identitás és a döntéshozatal kapcsolatára a dilemma-szituációk során. Emiatt a szerzők szerint nem elég azt tudni, hogy a közzolgálati motiváció milyen erővel hat a dilemmahelyzetekben, ha azt is tudni szeretnék, vajon a közzolgálati dolgozók az adott helyzetben hogyan fognak viselkedni. (Ezzel a szerzők rávilágítanak arra, hogy még azt is meg kellene vizsgálni, vajon a PSM milyen egyéb változókon keresztül képes hatni a közzolgálati dolgozók döntéshozatalára egy dilemmás szituációban, például egy morálisan nehezen megítélhető helyzetben.) A kutatók arra is felhívják a figyelmet, hogy a PSM mérésére használt eszközök (pl. kérdőívek) a közzolgálat egészére nézve nem tekinthetők univerzálisnak, azaz a különböző közzolgálati szakterületeken dolgozó személyek motivációját nem lehet ugyanazzal a mérőeszközzel eredményesen vizsgálni.

Ritz és Brewer (2013) azt vizsgálták meg, hogyan hat a PSM-re a különböző etnikumokhoz kapcsolódó szociális identitás. A kérdőíves kutatásban német, francia és olasz anyanyelvű svájci közzolgálati dolgozók vettek részt. Eredményeik szerint a PSM-re jelentős hatással van a szociális identitás. A német anyanyelvű svájci közzolgálati dolgozók, valamint a német nyelvű kantonokban munkát vállaló közzolgálati tisztviselők PSM szintje szignifikánsan magasabb volt, mint a francia anyanyelvű svájci közzolgálati dolgozók, valamint a francia nyelvű kantonokban munkát vállaló közzolgálati 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 megállapítható, hogy a PSM-et jelentősen befolyásolja az országokon belüli kultúra is. Ennek megfelelően az európai PSM kutatóknak a mérési eszközök fejlesztése során figyelembe kellene venni az európai és ezzel együtt a helyi közzolgálatra 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 kultúrafüggők. Az a szociális környezet (pl. a svájci francia anyanyelvű közösség), amelyhez a közzolgálati tisztviselők tartoznak, hatást gyakorol arra, hogy a viselkedésük mennyire proszociális.

A fejezetben hivatkozott tanulmányok szerzői a civil közzolgálatban vizsgálták a PSM és az identitás kapcsolatát. Neumann (2019) a rendvédelemben dolgozók között vizsgálta a PSM



és az identitás kapcsolatát. Az online kérdőíves svájci kutatásban 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 viszonyozza-e, azaz elvárt társadalmi norma szerint viselkedik-e. Az utóbbi fogalom pedig arra utal, hogy az egyén a negatív bánásmóddal szemben lép fel. Eredményei szerint a reciprocitással kapcsolatos normák nem állnak kapcsolatban a PSM-mel. A kutató csak részben tudta igazolni azt a hipotézisét, hogy a pozitív reciprocitással kapcsolatos normák és a szociális identitás pozitív hatást gyakorol a PSM-re, mivel interakciós hatás nem volt kimutatható a közpolitikai döntéshozatal iránti elköteleződés esetében (A közpolitikai döntéshozatal iránti elköteleződés a PSM-et alkotó egyik faktor, lásd Az 1.1.3. fejezetet.) Ellenben 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 fentebb említett PSM faktorokra. A kutató további eredménye: a szociális identitás szükséges ahhoz, hogy a negatív reciprocitással kapcsolatos normák negatívan hassanak a közérdek iránti elköteleződés PSM faktorra. Összességében látható, hogy a PSM affektív és normaalapú dimenzióira visszavezethető faktorok jobban meg tudják magyarázni a reciprocitást, mint a PSM racionális dimenziójára visszavezethető faktorok.

Ebben a fejezetben az identitás és PSM kapcsolatát vizsgáltam. A hivatkozott kutatások alapján egyértelműsíthető, hogy a PSM és az identitás összefügg. A különböző identitással rendelkező csoportokhoz tartozás befolyással lehet a PSM szintjére. Ez implicit módon arra is rávilágít, hogy PSM-et nem szabad csupán egyéni szinten értelmezni, hiszen a közszolgálati motiváció alakulására jelentős hatást gyakorol az a kollektíva is, amelyikben az adott közszolgálati intézmény működik. Ennek a fejezetnek a másik fontos tanulsága, hogy a közszolgálat egyfajta identitásképző elemként is értelmezhető. Ezt nagyon fontosnak tartom kiemelni, hiszen eddig a hazai közigazgatás-tudományban csak elvétve vizsgálták meg, hogy a közszolgálatra hogyan képes hatni a közszolgálati tisztviselők identitása, és ennek milyen hatásai lehetnek a közszolgálat szervezeti kultúrájára.

### 2.2.3. A PSM ÉS A VEZETÉS KAPCSOLATA

Az elméleti kutatás koncepcióját követve, ebben a fejezetben a PSM és a vezetés kapcsolatát vizsgálom. Belényesi Emese (2019) szerint a vezetéstudomány kutatói hosszú ideje vizsgálják, milyen jellemvonásokkal rendelkezik a jó vezető. Erre a kérdésre válaszul számos elmélet született. Ebben a fejezetben olyan kutatásokat mutatok be, melyek azt vizsgálják, hogy a PSM a különböző vezetési stílusokkal milyen módon függ össze. A magyar szakirodalomban Nemes Ferenc és Szlávicz Ágnes (2011) új terminus technikusként 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 eredményeik alapján jutalmazza, és az elért eredményeket a teljesítményalapú bérezéssel kompenzálja.

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

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 ösztönzően 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 képes a beosztottakat ösztönözni.

Caillier szerint az átalakító vezetés arra törekszik, hogy ösztönözze a beosztottakat, ami kedvezően hat a szervezeti célok megvalósulására. Az átalakító vezetés az ösztönzés során az önérdek-érvényesítés emelésére koncentrál, azaz belső motivátorok alkalmazásával növeli a dolgozók motivációját.

Caillier (2013) egy másik kutatásában online kérdőíves módszert alkalmazva 913, amerikai kormányzati szerveknél dolgozó személy válaszait elemezte (a kormányzati szervek egy része a szövetségi kormányhoz, másik része a helyi állam kormányához tartozott). A kutatása során azt vizsgálta, vajon az átalakító vezetés miként 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 a kihívásokra újfajta megoldásokat dolgoznak ki, képesek

megváltoztatni a környezetüket, képesek a beosztottaikat arra inspirálni, hogy az elvárt szint felett teljesítsenek. A szerző a kutatási eredményekből az alábbi következtetéseket vonta le:

1. Az átalakító vezetés az információ átadására ösztönözte a munkavállalókat. E mögött 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 mediáló hatással volt az átalakító vezetés és az információátadás kapcsolatára. Ennek következtében az átalakító vezetési stílust alkalmazó vezetők részben képesek a szervezet iránti elköteleződést is emelni.
3. Az átalakító vezetők szoros kötelékeket 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 proszociális motivációt, amelyek pozitívan hatottak az információk átadására.
4. A szervezeti elköteleződés részleges mediáló hatással volt a transzformációs vezetési stílus és az információátadás kapcsolatára. Ennek következtében az átalakító vezetés és az információátadással kapcsolatos attitűdök együttesen képesek voltak növelni a közszolgálati dolgozók szervezeti elköteleződését. A PSM a szervezeti elköteleződésen keresztül pozitív hatással volt az információátadással kapcsolatos attitűdökre. Ennek az a magyarázata, hogy a magas PSM szinttel jellemezhető közszolgálati dolgozók elkötelezettek voltak a saját közszolgálati szervük iránt, ami arra ösztönözte őket, hogy megvédjék a szervezetüket a potenciálisan veszélyes helyzetektől. Emiatt a közszolgálati szervezeteknek érdemes támogatniuk a szervezet iránti elköteleződés növelését, és kevésbé kellene tartani az információk átadásától, mivel ez erősíti az alkalmazottak PSM orientációját.

Wright, Moynihan és Pandey (2011) szintén a transzformációs vezetés és a PSM kapcsolatát vizsgálta, de a vizsgálatba bevonta a misszió tudatosságot is. A szerzők szerint a korábbi tanulmányok alábecsülték a missziótudatosság motivációs erejét. Eredményeik alapján az átalakító vezetés képes volt erősíteni a beosztottak közszolgálati motivációját és céltudatosságát. A transzformációs vezetés növelte a missziótudatosságot a közszolgálati motiváció és a céltudatosság emelésén keresztül, azaz ez egy indirekt hatás. Azok a vezetők tudták a dolgozók közszolgálati motivációját emelni, akik a beosztottaknak pozitív példaként szolgáltak, rendelkeztek vízióval, bátorították az innovációt és a szervezeti büszkeséget. Az átalakító vezetésnek erősebb hatása volt a célok egyértelműségére (vagyis hogy a szervezet céljai mennyire egyértelműek a munkavállalók számára), mint a PSM-nek, illetve a célok

egyértelműségének erőteljesebb volt a hatása a missziótudatosságra, mint a PSM-nek. A kutatás érdekes eredménye, hogy az átalakító vezetésnek nem volt direkt hatása a missziótudatosságra, de más faktorokon keresztül indirekt módon hatással volt. Ezt a hatást a szakirodalom alapján nagyon keveset vizsgálták és a jelentőségét alábecsülték. Emiatt olyan modelleket érdemes alkalmazni, amelyek 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. A kutatás további eredményei szerint a külső ösztönzők nem voltak hatással a missziótudatosságra. Ez utóbbival kapcsolatban a kutatók megjegyezték, hogy a kutatásban részt vevők vezető beosztásban dolgoztak, ami miatt magas illetményben részesültek. A nem vezető beosztásban dolgozók alacsonyabb illetményben részesülnek, emiatt a fenti megállapítás – miszerint a külső ösztönzők nem gyakorolnak hatást a missziótudatosságra – érvényességét esetükben ellenőrizni kellene.

Az előbb hivatkozott szerzők közül ketten, Wright és Pandey (2011) a PSM és a missziótudatosság közötti kapcsolat vizsgálata céljából elvégeztek egy másik kutatást is. A kérdőíves kutatásukban egy amerikai állami ügynökséget vizsgáltak. A kutatásba 173 személyt vontak be. Eredményeik alapján kimondható, hogy a PSM és a szervezeti célok egyértelműsége pozitívan befolyásolja a missziótudatosságot. A missziótudatosság hatására viszont csökken a munkavállalók távollétének a valószínűsége. Ebből következően a közszolgálati vezetők kommunikációja a beosztottak által elvégzett munka fontosságáról pozitívan hat a missziótudatosságra, ami közvetett módon csökkenti a munkavállalók távollétének valószínűségét.

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

1. Az átalakító vezetés nagyobb valószínűséggel emelte meg a teljesítményt, ha a beosztottak elkötelezettek voltak a szervezet missziója iránt. Az átalakító vezetők képesek az egyéni teljesítményt növelni azon dolgozók esetében, akik erőteljesen elkötelezettek a szervezet missziója iránt, 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 nincs 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 volt a teljesítményre, de a kettő közötti korreláció gyenge.
4. Az átalakító vezetés direkt módon hatott a munkavállaló teljesítményértékelésére.

Az előbb idézett tanulmányok szerzői az átalakító vezetés és a PSM kapcsolatát fejlett országokban vizsgálták. Bottomley, Mostafa, Gould-Williams és Leon-Cazares (2016) Mexikót vizsgálták. A kutatásban közszolgálati szerveknél dolgozók és a versenyszférában munkát vállalók vettek részt. A kutatók a PSM-et egy személyiségre jellemző tulajdonságnak tekintették. A vizsgálatban részt vevőknek ki kellett tölteniük egy PSM-et mérő kérdőívet. A kutatók a kérdőív alapján döntötték el, hogy a közszolgálati tisztviselőre mennyire jellemző a PSM. Ha a vizsgálati személy a PSM kérdőíven magas pontszámot ért el, akkor a kutatók véleménye alapján a kérdőív kitöltője elkötelezett a közjó és a közösség szolgálata iránt. Disszertációmban csak a közszolgálati dolgozókkal kapcsolatos eredményeket ismertettem. A kutatók a PSM, az OCB és a transzformációs vezetés közötti kapcsolatot vizsgálták. Eredményeik:

1. A PSM mediáló hatással volt az OCB és az átalakító vezetés kapcsolatára.
2. A PSM kérdőíven alacsony pontszámot elérők esetében a kapcsolat az átalakító vezetés és az OCB között erősebb volt, mint a magas pontszámot elérők esetében.
3. A PSM kérdőíven magas pontszámot elérők esetében erőteljesebb volt a munkához kapcsolódó céltudatosság, az egyéni és a szervezeti célok konzisztensek voltak, aminek következménye, hogy csökkent a vezetői viselkedés motivációs ereje.
4. A PSM kérdőíven alacsony pontszámot elérők esetében alacsonyabb a munkához kapcsolódó céltudatosság, az egyéni és a szervezeti célok kevésbé voltak konzisztensek, aminek következménye, hogy 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 érdemes lenne átalakítaniuk a toborzási és a kiválasztási HR folyamatokat. A közszolgálati vezetők viszont nem reménykedhetnek dupla nyereségben, mivel a fentebb ismertetett eredmények miatt, ha magas PSM szinttel rendelkező munkatársakat vesznek fel, nem tudják

jobban motiválni a már eleve magas PSM szinttel rendelkező beosztotti állományt. Így ellentmondásossá válik, hogy kiválasztási és 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 megállapította:

1. A közszolgálat értékeinek 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 alapján az alapvető igényeket három csoportba sorolhatjuk: autonómia, hozzáértés, kapcsolódás másokhoz (Johnston és Finney, 2010).) Az elemzés szerint az autonómia és a hozzáértés interakciós hatással volt 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 kulcsszerep jut a vezetőknek.
4. Az átalakító vezetést nem csak a vezérigazgatóknak és a szenior vezetőknek kellene alkalmazni, hanem az alsóbb szintű vezetőknek, illetve a szupervizoroknak 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, hogy a PSM egy interdiszciplináris tudományterület, s emiatt nem szabad a PSM kutatásokat egyetlen tudományterület alá rendelni. Jelen esetben a PSM-et nem lehet csak az alapvető pszichológiai igények teljesülésére visszavezetni.

A fent idézett kutatások a közigazgatást vizsgálták. Homberg, Vogel és Weiherl (2019) a német rendvédelemben vizsgálták a PSM és a szervezeti változás kapcsolatát. A kérdőíves kutatásban 1 165 rendészeti dolgozó vett részt. A kutatók a cikkükben ismertetik a TCB (taking charge behaviour, magyarul: felelősséget vállaló viselkedés) fogalmát. 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 status quo megváltoztatása a jövőbeli pozitív változások reményében. A TCB ráirányítja a figyelmet a szervezeten belüli hibás procedúrákra, és ezek megváltoztatására ösztönözi a szervezetet. Eredményeik szerint az észlelt szervezeti

támogatás és az erőforrásokhoz való hozzáférés szignifikáns hatással vannak a TCB-re. Ez a hatás akkor is érvényes, ha az elemzésbe bevonják a PSM-et, 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 fejlesztések megalkotása során figyelembe kell venni a PSM-et és annak hatását is. A kutatók további eredménye, hogy a PSM teljes mediációs hatással van a transzformációs vezetésre és a TCB-re. Ennek oka az, hogy a transzformációval jellemezhető vezetők a beosztottaikat rendszeresen emlékeztetik a magasabb szintű szervezeti célokra, és arra ösztönzik a munkavállalókat, hogy megfeleljenek a magasabb szintű szervezeti céloknak és misszióknak.

Andersen, Bjornholt, Bro és Holm-Petersen (2018) nem kérdőíves módszert használtak, hanem mélyinterjúkat készítettek, összesen 48 személlyel, akik közül 16 volt vezető beosztású dolgozó. A kutatásban részt vevő személyek mindannyian dán gyermekgondozási intézményekben dolgoztak. Eredményeik szerint a magas szintű transzformációs vezetés együtt jár a beosztottakra jellemző magas PSM szinttel. 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, hogy a PSM kutatóknak csak a társadalom szolgálatára irányuló motivációt kell-e kutatni, vagy vizsgálataik tárgyává kell-e tenni az egyének jólléte irányába ható motivációt is. További megállapításaik, hogy a transzformációs vezetés hatása a motivációra sokkal összetettebb, mint ahogy eddig a tudósok feltételezték.

A fentebb hivatkozott tanulmányok a transzformációs vezetés és a PSM kapcsolatát vizsgálták. Miao, Newman, Schwarz és Cooper (2018) a PSM és a vállalkozói vezetői stílus közötti kapcsolatot kutatták. A szerzők meghatározása 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 feltárásai), aminek 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 felhatalmazás alábbi négy dimenzióját különböztetik meg:

1. értelem, aminek megléte esetén a munkavállaló egyéni értékei és a munkahely elvárásai megegyeznek;

2. kompetencia, ami arra az érzetre utal, hogy a munkavállaló képes elvégezni a tőle elvárt feladatot;
3. önmeghatározás, ami arra utal, hogy az egyén képes a munkateljesítménnyel kapcsolatos döntéseket meghozni;
4. hatás, ami arra az egyéni hitre utal, hogy az egyén munkája hatással van az őt körülvevő környezetre, illetve a szervezetre.

Miao, Newman, Schwarz és Cooper (2018) kutatásában Sanghajban, illetve a hozzá tartozó tartományban intézményvezetőként 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 is fokozza az innovatív viselkedést, de 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-et lenne érdemes vizsgálni, hanem azt is, hogy a munkavállalóra hogyan hat a transzformációs vezetési stílus.

Park és Rainey (2008) azt vizsgálta, hogy a PSM és a vezető által alkalmazott vezetési stílus hogyan hat a munkahelyi elégedettségre, a munka minőségére, a munkahelyváltás szándékára és az észlelt teljesítményre. A kutatók a vezetési 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 korrelált a munkahelyi elégedettséggel és az észlelt teljesítménnyel, és negatívan korrelált a munkahelyváltás szándékával. Az üzletkötő vezetési stílus szintén pozitívan korrelált 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 korrelált a függő változókkal, vagyis a munkahelyi elégedettséggel, a munka minőségével és az észlelt teljesítménnyel. Ilyen pozitív hatás nem volt tapasztalható a munkahely váltásának szándékával.

A fenti kutatásokkal szemben Luu, Rowley, Dinh, Qian és Le (2019) a PSM-et és a karizmatikus vezetési stílust vizsgálták a közszférához tartozó vietnámi egészségügyben, illetve a PSM-et nem egyéni, hanem kollektív szinten kutatták. A kérdőíves kutatásban 24 közkórház dolgozója vettek részt. Az adatfelvételre két alkalommal került sor. A kutatási eredményeik szerint a karizmatikus vezetés mediáló hatással van a csoportos kreativitásra a kollektív munka újraértelmezése változón keresztül. A kollektív szintű PSM mediáló hatással van a karizmatikus vezetés és a munka újraértelmezése 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.

Shim és Park (2019) a PSM és a szolgáltató vezetési stílus kapcsolatát vizsgálták. A szerzők szerint a szolgáltató vezetési stílust alkalmazó vezető a beosztottak érdekeit a sajátja elé helyezi, illetve a beosztottak fejlesztésére összpontosít. 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 596 személy vett részt. Eredményeik szerint a PSM-re hatással van az, hogy a közszolgálati dolgozók mennyire tartják magukat alkalmasnak arra, hogy morálisan a helyes utat válasszák. További eredményük, hogy a közszolgálati dolgozók a munkacsoportokon belül egyfajta kollektív PSM-mel rendelkeznek. A jövőbeli kutatásoknak meg kellene vizsgálniuk, hogy a munkacsoportokon belül hogyan jön létre és fejlődik tovább a kollektív szintű PSM. A szolgáltató vezetési stílus hatékony a közszolgálati intézmények esetében, mivel jelentősen meg tudja változtatni a munkacsoportokban dolgozó közszolgálati tisztviselők attitűdjeit és értékeit. A szolgáltató vezetésnek erre az előnyére fel kellene hívni a közszolgálati vezetők figyelmét.

Tuan (2016) a szolgáltató vezetés, a tudásmegosztás és a PSM kapcsolatát kutatta. A kutatásban vietnámi közszolgálati intézmények osztályvezetői vettek részt. A kutató ismerteti a CSR fogalmát. A CSR (corporate social responsibility, magyarul: társadalmi felelősségvállalás) azt jelenti, hogy a szervezetek a saját érdekeik mellett figyelembe veszik az ügyfelek és a társadalom érdekeit is, illetve a jogszabályi kötelezettségeken túl a társadalom fejlődését szolgáló extra erőfeszítéseket tesznek. A CSR interakciós hatással volt a szolgáltató vezetés és a PSM kapcsolatára. A CSR moderáló hatással volt a szolgáltató vezetés és a tudásmegosztás 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 vezetőkiválasztás során figyelembe kellene venni, hogy a majdani vezetőre mennyire jellemző a PSM és a közszolgálati értékek (pl. közösség szolgálata) megléte.

Schwarz, Newman, Cooper és Eva (2016) a szolgáltató vezetés, a PSM és a munkahelyi teljesítmény kapcsolatát kutatták. A kutatásban a kínai Zhejiang (magyarul: Csöcsiang, Kína egyik keleti tartománya) tartományban dolgozó 249 kormányzati tisztviselő vett részt. Eredményeik szerint a szolgáltató vezetési stílus fokozza a munkahelyi teljesítményt azáltal, hogy megemeli a beosztottak PSM szintjét. Ez összefüggésben van azzal, hogy a szolgáltató

vezetők jelentős hangsúlyt fektetnek a beosztottjaik jóllétére. Ennek megfelelően a kínai közigazgatásban hasznos lenne, ha elterjedne a szolgáló vezetési stílus.

Miao, Newman, Schwarz és Xu (2014) szintén a PSM és a szolgáló vezetés kapcsolatát vizsgálták kínai mintán. A kutatók 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 239 személy vett részt. Eredményeik szerint a szolgáló vezetői stílus az affektív bizalmon keresztül fokozza az affektív és a normatív elköteleződést. Ennek oka az, hogy az affektív bizalom, a nem és a kognitív bizalom fokozzák az elköteleződést. Ez arra vezethető vissza, hogy a kínai közszerelőzetben magas a munkahelyi biztonság szintje, illetve a konfucianizmus a kínai közszerelőzatra jelentős hatást gyakorol.

Liu, Hu és Cheng (2015) azt kutatták, hogy a szolgáló vezető stílus elmélet adaptálható-e a kínai közszerelőzetben. Disszertációmiban csak a közszerelőzeti motiváció és a szolgáló vezetői stílus közötti kapcsolat szempontjából releváns eredmények bemutatására szorítkozom. A vizsgálatban 659 személy választ dolgozták fel. A vizsgálatban részt vevő személyek egy kínai metropolisz önkormányzatában dolgoztak. Eredményeik szerint a vezetők szolgáló vezetési stílusa korrelál 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 közszerelőzeti tisztviselőkben pozitív énképek alakulnak ki. A beosztotti munkakörben dolgozó közszerelőzeti tisztviselők énképének a PSM az egyik forrása. A beosztotti munkakörben dolgozó közszerelőzeti tisztviselők énképének fejlesztése során figyelembe kell venni a PSM hatását.

A korábban már idézett szerző, Tuan (2018) vizsgálatában egy vietnámi város önkormányzatában dolgozó közszerelőzeti tisztviselők vettek részt, összesen 527 személy. A szerző a kutatás során a paternalisztikus vezetési stílus és a PSM kapcsolatát vizsgálta. A paternalisztikus vezetési stílus mások (pl. az állampolgárok) jóllétére összpontosít. Ennek megfelelően a paternalisztikus vezetési stílus a közszerelőzeti intézmények esetében releváns, hiszen ezek a szervezetek jól láthatóan a közösség és a polgárok érdekeit szolgálják. A cikk szerzőjének eredményei szerint a PSM moderáló hatással volt a paternalisztikus vezetési stílus és a munkakör újraértelmezése változók kapcsolatára. A szerző szerint a PSM az a hajtóerő, amely közelebb viszi a közszerelőzeti dolgozókat a paternalisztikus vezetési stílus által képviselt értékekhez. A PSM értelmezhető egyfajta belső motivációként, míg a paternalisztikus vezetési stílus külső motivációként. A belső és a külső motiváció interakció

hatása jelenik meg a proaktív viselkedésben, ilyen a munkakör újraértelmezése. A szerző szerint a közszolgálati vezetőknek érdemes lenne a paternalisztikus vezetési stílust alkalmazni, mivel ezzel eredményesen motiválhatók a beosztotti munkakörben dolgozó közszolgálati tisztviselők. A paternalisztikus vezetési stílus által közvetített értékek megfeleltethetők a Vietnámban jellemző kollektivistá, illetve konfucianista kultúra által közvetített értékeknek.

A következő kutatás a közszolgálati vezetők szervezeti tanulása és a PSM kapcsolatát vizsgálta olyan időszakban, amikor a szervezeten belül krízismenedzsmentre van szükség. Broekema, Porth, Steen és Torenvlied (2019) kutatásában holland polgármesterek vettek részt. A szerzők szerint a szervezeti krízisek során kétfajta szervezeti tanulásra van szükség. Az első az instrumentális, 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 szervezet krízis idején megpróbálja végrehajtani a stratégiájában megfogalmazott céljait. Amennyiben ez nem lehetséges, akkor megpróbálja a stratégiájában megfogalmazott céljait úgy módosítani, hogy azok krízis idején is végrehajthatók legyenek. A politikai tanulással eredményesen csökkenthető a válság hatása a szervezetre. Eredményeik szerint amikor krízismenedzsmentre 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 korábbi krízismenedzsment során szerzett tapasztalatai pozitívan jártak együtt a politikai tanulással. A politikai tanulás (pl. politikai stratégia adaptálása) ugyanolyan pozitív haszonnal jár a szervezet számára, mint a szervezeti kultúra fejlesztése és a tudás megszerzése.

Ebben a fejezetben a PSM és vezetési stílusok kapcsolatát tekintetem át. A kutatások az átalakító, üzletkötő, paternalisztikus, szolgáló, karizmatikus vezetői stílusok hatásait vizsgálták. A hivatkozott publikációk szerint a PSM majdnem az összes vizsgált vezetési stílussal összefügg. Ezek az összefüggések azért jelentősek, mert a különböző vezetési stílusok eltérően hatnak a dolgozók PSM szintjére. Érdemes lenne annak vizsgálata, vajon a hivatásrendek esetében mely vezetői stílusok képesek a leginkább megemelni a dolgozók PSM szintjét.

## 2.2.4. A PSM ÉS AZ ELHIVATOTTSÁG KAPCSOLATA, A KORÁBBI MAGYAR PSM KUTATÁSOK EREDMÉNYEI

Ebben a fejezetben az eddigi magyar PSM kutatások, valamint az elhivatottság és a PSM kapcsolatát vizsgáló kutatások eredményeit foglalom össze. (A disszertációban az elhivatottság kifejezéssel a Calling-elméletre hivatkozom.) Dik és Duffy (2009) szerint az elhivatottságot az utóbbi évtizedekben számos kutató vizsgálta. Az elhivatottság egyfajta transzcendens érzésre, gyakorlatias életfelfogásra és céltudatosságra utal.

Thompson és Christensen (2018) szerint az elhivatottság és a PSM egymást kiegészítő elméleti konstrukciók, de számos különbség fedezhető fel a kettő között. Az elhivatottság és a PSM közötti különbségeket az 6. táblázat foglalja össze.

6. táblázat A PSM és az elhivatottság-elmélet összehasonlítása

Változó neve	PSM	Elhivatottság (Calling)
Szektor specifikusság	Közsférára specifikus	Szektorfüggetlen
Dimenziók	Több dimenzióra osztható	Nem egyértelmű, hogy az elhivatottság hány dimenzióból áll
Egyéni és közösségi meghatározottság	Kommunális elmélet	Individuális elmélet
Személyiségvonás	Stabil személyiségvonás	Szituatív, a munkahely függvényében változhat
Specifikusság	Nem specifikus, a közösség szolgálata iránti elköteleződés számos formája ismert	A specifikáció az egyén képességein, problémamegoldásán, hivatásán alapul
Eredet	A közszolgálati intézmények szocializációjából fakad	Az egyén kognitív működéséből fakad
Vezetés és motiválás	A vezetők a közösség szolgálatával tudnak a legeredményesebben motiválni	A vezetők a munkavállalót arra bátorítják, hogy olyan munkahelyet válasszon, amely leginkább összeegyeztethető a képességeivel és pszichés működésével

*Forrás: Thompson és Christensen (2018), saját szerkesztés*

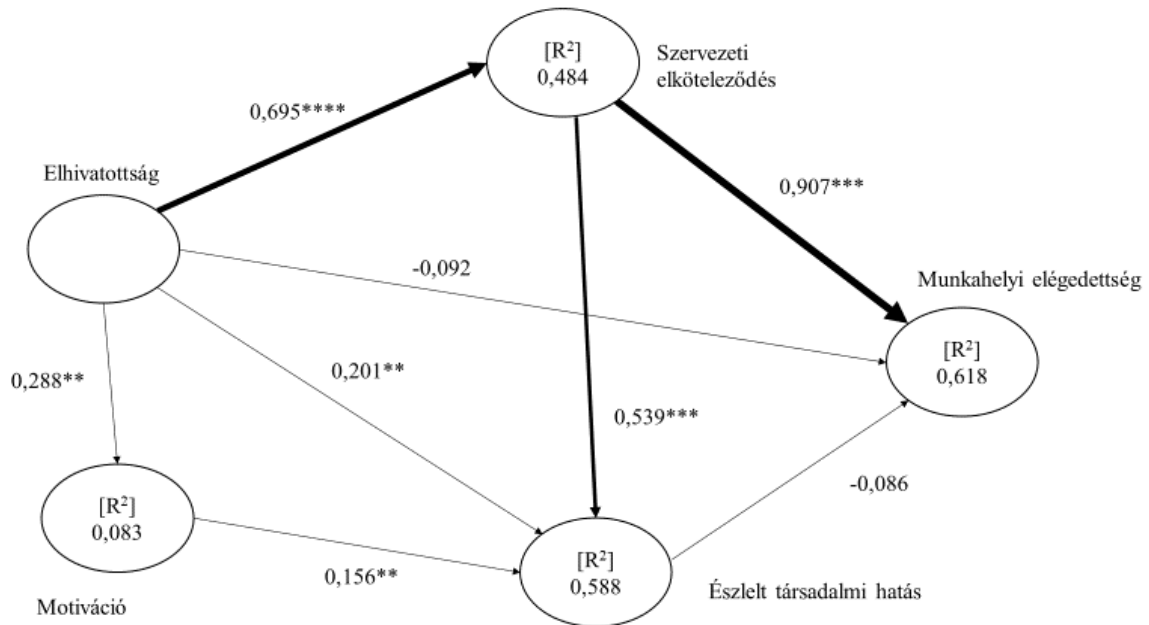
Thompson és Christensen szerint a főbb különbségek:

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 szférától független.
2. A PSM-et több dimenzióra fel lehet osztani. Az elhivatottsággal foglalkozó szakirodalom ebben a kérdésben nem egységes. Az elhivatottság esetében még kevés kutatás vizsgálta a dimenziókra való feloszthatóság kérdését, így még nem jött létre szakmai egyetértés.
3. A PSM egy kommunális elmélet, azaz főként arra koncentrál, hogy a magas PSM szinttel rendelkező személyek miként tudják szolgálni a munkahelyüket, a közszolgáltatást és a társadalmat. Ennek megfelelően az újabb PSM kutatások szisztematikusan elemzik a stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodást, és tesznek javaslatot arra, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodás miként tudja hasznosítani a PSM-et. Ezzel szemben az elhivatottság az egyénre és az egyének közötti különbségekre koncentrál. Így a PSM-mel ellentétben nem a közös értékeket (pl. közösség szolgálata), hanem az egyének egyediességét helyezi a középpontba (pl. munkavállalók egyéni kompetenciái).
4. Egyéni szinten a PSM egy stabil jellemvonásnak tekinthető, míg az elhivatottság szituatív. Az elhivatottság fejlődésére jelentősen hat a környezet (pl. munkahely). Ha valaki az egyik állásban elhivatott, az nem jelenti azt, hogy egy másik állásban is az lesz. Ezzel szemben a PSM viszonylag állandó szinten rögzül, sokkal kevésbé hat rá a munkahelyváltás.
5. A PSM nem specifikus, mivel a közszolgálati munkavégzés iránti elköteleződésnek számos formája létezik. (Megjegyzésem: részben erre vezethető vissza, hogy a PSM több dimenzióra osztható. Mindegyik dimenzió a közszolgálat iránti elköteleződés egy-egy formáját fejezi ki.) Ezzel szemben az elhivatottság-elmélet (a Calling) specifikus. Ezek a specifikumok a hivatáson, a sajátos képességeken és munkahelyi problémákon alapulnak.
6. A PSM a közszolgálati intézményeket a munkahelyi szocializáció fontos elemeinek tartja, hiszen ezek a szervek a szocializáció helyszínei, illetve a PSM is csak a közszolgálati szervek (leginkább a civil közigazgatási szervezetek) esetében releváns. Az elhivatottság az egyéni képességek közötti különbségeket hangsúlyozza, vagyis az egyén a saját kognitív működésének 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 figyelembe

veszik az egyéni tehetséget, a 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 pozícióváltásban, még akkor is, ha teljesítményük az adott pozícióban elfogadható szinten van. Ezzel ellentétben a PSM a közszolgálati orientáció miatt csak a közszolgálaton belüli pozícióváltást támogatja.

Thompson és Christensen (2018) az elhivatottság és a PSM közötti kapcsolatot elméleti szempontból vizsgálta. Horváth Zsuzsanna szerzőtársammal a fenti 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 hozzunk létre, amelynek része az elhivatottság is. A modell az alábbi változókat tartalmazta: szervezeti elköteleződés, munkahelyi elégedettség, észlelt társadalmi hatás, motiváció, elhivatottság. Az észlelt társadalmi hatás azt jelenti, hogy a munkavállaló által elvégzett munka milyen vélt hatást gyakorol 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 a személyeket vontuk be, akik az adatfelvétel során aktív munkavállalóként dolgoztak a versenyszférában vagy a közszolgálatban. Összesen három modellt hoztunk létre. Az első modell létrehozása során 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 magyar közszolgálati dolgozók PSM modelljét a 14. ábra szemlélteti. Az ábrán a nyilak fölötti értékek a korrelációs együtthatót mutatják. A  $R^2$  értékek a megmagyarázott varianciára utalnak. (A megmagyarázott variancia azt mutatja meg, hogy az egyik változó a másik változó változásainak hány százalékát képes megmagyarázni, azaz az első változó a második változóra mekkora hatást tud kifejteni.) A nyilak a változók közötti utakat szemléltetik. A nyilak vastagsága a korrelációs együttható erősségét szemlélteti.

14. ábra A magyar közszolgálat PSM modellje (n=141)



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

Forrás: Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018)

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

1. A közszolgálati dolgozók esetében az elhivatottság direkt és indirekt hatást is gyakorol a munkahelyi elégedettségre és az észlelt társadalmi hatásra. Ugyanezek a hatások a versenyszférában dolgozók esetében nem voltak kimutathatók. Ez az eredmény ellentmond Thompson és Christensen (2018) megállapításának, mivel a kutatási eredményeink szerint az elhivatottság más változókra gyakorolt hatása különbözik annak függvényében, hogy a munkavállaló melyik szférában dolgozik. Thompson és Christensen elhivatottsággal kapcsolatos megállapításait figyelembe véve az elhivatottságnak mind a két szférában ugyanolyan hatást kellene kifejtenie, amit kutatási eredményeink megcáfoltak.
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 esetében a munkahelyi elégedettség alapját jelenti. Ez bizonyítja, hogy az elhivatottság a munkahelyi elégedettséget direkt és indirekt módon is képes 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 elégedett a munkahelyével. A közszolgálati dolgozók munkahelyi elköteleződése leginkább a munkahelyi elégedettséggel növelhető.

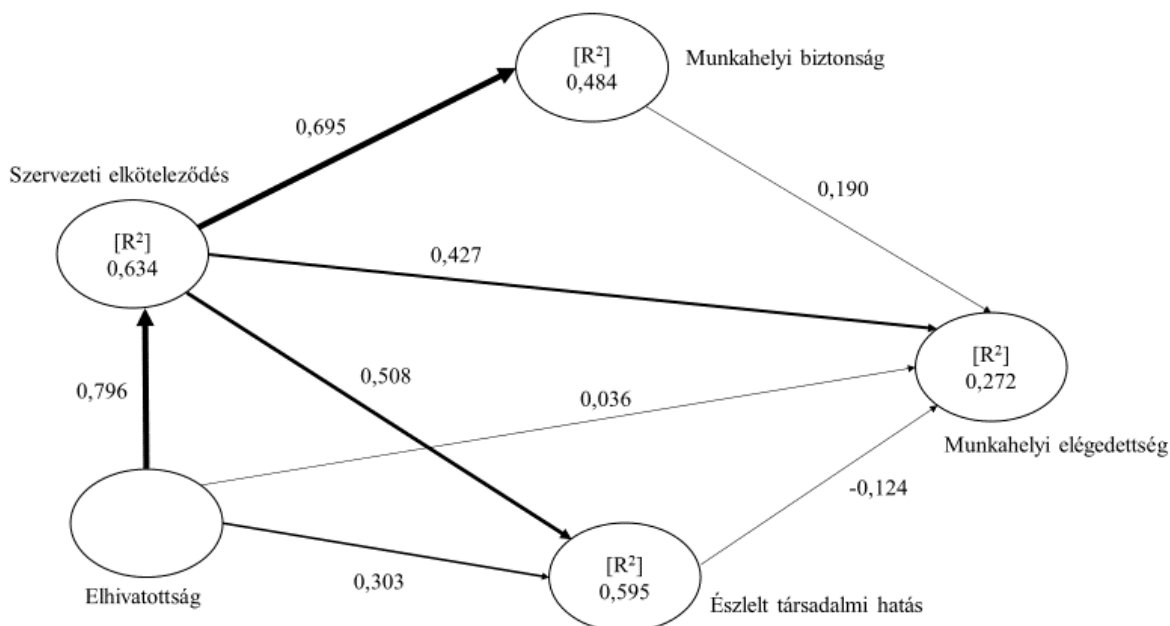
4. A közszolgálati dolgozók esetében a modell a variancia 60%-át képes megmagyarázni. Ebből következően azok a közszolgálati munkavállalók lesznek megelégedve a munkájukkal, akik motiváltak, elköteleződnek a szervezetük iránt, látják a munkájuk társadalmi hatását, életcélokkal rendelkeznek.

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 módosított magyar PSM modellt a 15. ábra szemlélteti.



15. ábra A magyar közszolgálat felülvizsgált PSM modellje (n=141)



*Forrás: Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2019/b)*

A kutatásunk során (Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2019/b) a korábban már ismertetett ISSP 2015-ös adatbázist használtuk, és egy új változó, a munkahelyi biztonság beilleszthetőségét, illetve ennek a hatását teszteltük a modellen belül. A modellen belül egy másik hangsúlyos változtatás volt, hogy a látens változók közül kikerült a motiváció. A módosított modellben a munkahelyi biztonság a modellbe jól illeszkedik, erősen korrelál a szervezeti elköteleződéssel ( $r=0,695$ ). 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, hogy a munkahelyük hosszú távú stabilitást tud biztosítani számukra. A szervezeti elköteleződés és a munkahelyi elégedettség között is erőteljes a korreláció ( $r=0,427$ ). Az elhivatottság a szervezeti elköteleződéson és a munkahelyi biztonságon keresztül képes indirekt módon hatni a munkahelyi elégedettségre. Az elhivatottság a szervezeti elköteleződéson keresztül képes indirekt módon hatni az észlelt társadalmi hatásra. A bootstrapping-elemzés alapján a munkahelyi biztonság csak a szervezeti elköteleződéssel áll látens kapcsolatban. (A bootstrapping-elemzés során az eredeti mintából veszünk ki újabb mintákat, és az így létrejött mintákon végzünk különböző becsléseket, majd a becslések eredményeit összehasonlítjuk az eredeti minta eredményeivel.)

Egy korábbi kutatásomban a munkahelyi elégedettség és a PSM viszonyát vizsgáltam (Hollósy-Vadász Gábor, 2018). A vizsgált 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 ( $r=0,6$ ). Közepes a korreláció a munkahelyi elégedettség és a PSM harmadik faktora, az együttérzés ( $r=0.440$ ), valamint a PSM negyedik faktora, az önfeláldozás között ( $r=0.493$ ). A regressziós elemzés alapján a PSM a közzszolgálati dolgozók munkahelyi elégedettségének 41%-át tudja megmagyarázni. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a PSM jelentős hatással van a választ adó közzszolgálati alkalmazottak munkahelyi elégedettségére.

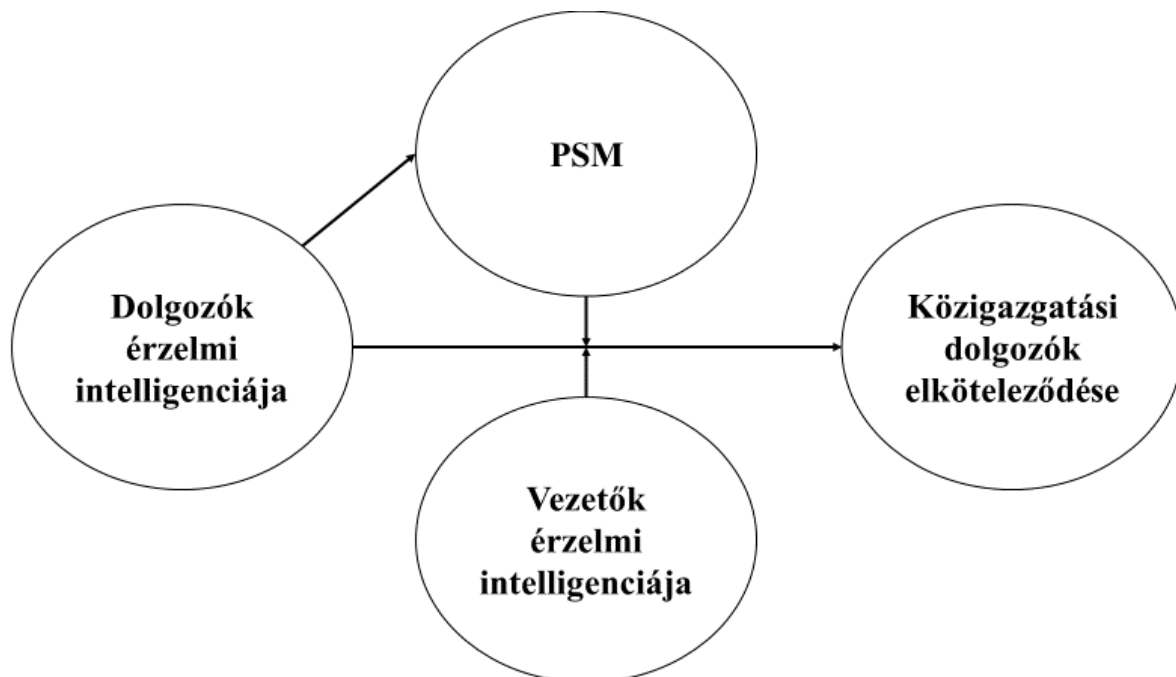
Egy másik kutatásunk a magyar PSM-et elméleti szempontból vizsgálta (Hollósy-Vadász Gábor és Szabó Szilvia, 2016/a). Tanulmányunkban úgy véltük, hogy érdemes lenne a magyar közigazgatáson belül a motiváló és az ösztönző HR folyamatokat újragondolni, illetve azt megvizsgálni, mely intézményeknél és hogyan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

Ebben a fejezetben az elhivatottság és PSM kapcsolatát, valamint a korábbi magyar PSM kutatások eredményeit ismertettem. A hivatkozott kutatások párszáz fős mintát használtak, ami felveti azt a kérdést, vajon a PSM és az elhivatottság kapcsolata egy nagyobb (pl. 1000 fő feletti) mintán is kimutatható-e, illetve Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) PSM modelljének magas illeszkedési mutatója nem vezethető-e vissza arra, hogy hazai közzszolgálat esetén a PSM-nek nem része az elhivatottság.

## 2.2.5. A PSM ÉS AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA

A szakirodalmi kutatásaim során megfogalmazott kutatási kérdéseket figyelembe véve, ebben a fejezetben a PSM és az érzelmi intelligencia kapcsolatát kutató tanulmányokat foglalom össze. A közigazgatáson belül a PSM és az érzelmi intelligencia kapcsolatát a 16. ábra szemlélteti.

16. ábra A PSM és az érzelmi intelligencia kapcsolata a közigazgatásban



Forrás: Levitats és Vigoda-Gadot (2020), saját szerkesztés

Levitats és Vigoda-Gadot (2020) elméleti tanulmányukban megjegyzik, hogy a közszolgálati dolgozók érzelmi intelligenciája hatással van a PSM-re, illetve az elköteleződésükre is. A szerzők szerint a vezetők érzelmi intelligenciája hatással van a dolgozók érzelmi intelligenciájára és az elköteleződés közötti kapcsolatra, valamint a PSM hatással van az érzelmi intelligencia és az elköteleződés kapcsolatára.

A fentebbi elméleti modellt empirikusan még nem tesztelték a közigazgatásban, ezért egy olyan kutatást mutatok be, amely 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. A kutatók eredményei:

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 volt az érzelmi intelligencia és az affektív elköteleződés kapcsolatára. Az affektív elköteleződés esetében a mediáló hatás teljesnek bizonyult.
3. Az érzelmi intelligencia moderáló hatással volt a PSM és a szolgáltatásminőség 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 proszociális motivációjuk, azért, hogy megfeleljenek az ügyfelek elvárásainak és teljesítsék azokat. Az alacsony érzelmi intelligenciaszinttel rendelkező személyek a fenti 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. Hochschild (1993) szerint a munkavállaló a munkája során az idejét a munkáltató céljainak elérésére fordítja. A munkavégzés ideje alatt a munkavállaló profitot állít elő, illetve a nyilvánosság felé a munkáltató érdekeit képviseli, ehhez szükséges, hogy saját érzéseinek, érzelmeinek a kifejezése megfeleljen a munkáltató elvárásainak. (Pl. a munkáltató elvárhatja, hogy egy ügyfélszolgálaton dolgozó munkavállaló ne legyen agresszív az ügyféllel még akkor se, ha az ügyfél nem tisztelettudóan kommunikál vele.)

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 a közigazgatás-tudománnyal foglalkozó kutatók is elkezdték kutatni. A kutatók az érzelmi munka két fajtáját különböztették meg hatásuk alapján:

1. felszíni hatás esetén a dolgozók az érzelmeik kifejezését tudják eredményesen menedzselni,
2. mély hatás esetén 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 döntéshozatal 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 a mély hatás volt jellemző, és kevésbé volt jellemző rájuk a felszíni hatás. Ennek hátterében a PSM együttérzés faktora állt.
2. Amikor a PSM-nek csak a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés faktorát vizsgálták, akkor az pozitívan korrelált a felszíni hatással. Ennek hátterében az állhatott, hogy a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés valójában a politikusokkal, a politikai folyamatokkal és a politikai alkukkal kapcsolatos attitűdöket mérte. A politika iránt érdeklődő dolgozók és azok a munkavállalók, akik szerettek kompromisszumokat és 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 döntéshozatal iránti érdeklődés negatív hatással van, hanem a felszíni hatásnak vannak egyéni szinten negatív hatásai, például munkahelyi elégedetlenség vagy érzelmi disszonancia. Szervezeti szinten a felszíni hatásnak vannak pozitív tulajdonságai is, hiszen a munkavállalók olyan érzelmeket jelenítenek meg, amelyeket a közsférában (ebbe beleértendő a közszolgálat 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 tudja 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 közsférán belül nem a közigazgatást 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 munkahelyi elégedettsége eredményesen növelhető a szakma etikai szabályainak 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 mások szolgálata és a közösség iránti elköteleződés.

2. A mély hatás pozitívan, a felszíni hatás negatívan korrelált a belső és a külső elégedettséggel. Azok a tanárok, akikre a felszíni hatás volt jellemző, különösen érzékenyek a munkahelyen belüli külső motivátorokra (pl. fizetés, munkafeltételek, vezetés által megalkotott belső szabályok). Azok a tanárok, akikre a mély hatás volt jellemző, egyetértettek az iskolák céljaival. Ez közrejátszott abban, hogy az oktatás belső értékeire fókuszáljanak és ne a külsőkre, mint például a tanári fizetés nagysága. Akikre a mély hatás volt jellemző, hajlamosabbak voltak azt gondolni, hogy a munkahelyükkel kapcsolatos elégedettségük a saját iskolai munkájuk eredménye.
3. A felszíni és a mély hatás is részleges mediáló hatással volt 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 a felszíni hatás prediktív változója. A magas PSM szinttel jellemezhető tanárok nagyobb valószínűséggel alkalmazták a mély hatást, mint az alacsony PSM szinttel rendelkezők. Ennek hátterében 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 165 közszolgálati tisztviselő vett részt. 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 része az ügyfelekkel való udvarias bánásmód és a tisztelet. A mély hatás mediáló hatással volt a PSM és a CSB kapcsolatára. A felszíni hatás negatívan korrelált a CSB-vel. A biológiai nem a mély hatáson keresztül moderáló hatással volt a PSM és CSB kapcsolatára, de csak a férfi közszolgálati dolgozók esetében volt kimutatható a fenti összefüggés. 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 PSM és a felszíni hatás közötti kapcsolat az ügyfelekkel történő interakción múlik. Például a magas PSM-mel rendelkező személyek a felszíni hatást főleg stratégiaaként 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 az egyik kiemelkedő tanulmány Szabó Szilvia (2008) PhD disszertációja, amelyben a szerző a rendészeti vezetők érzelmi intelligenciára épülő kompetenciafejlesztését vizsgálta. Egy másik kutatásában Szabó Szilvia (2016) megemlíti, hogy 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 megőrzésében az érzelmi intelligenciára épülő érzelmi kompetencia jelentőségét hangsúlyozza.)

Ebben a fejezetben az érzelmi intelligencia és az érzelmi munka hatását mutattam be a PSM-re. Az érzelmi munka és az érzelmi intelligencia PSM-re gyakorolt hatásának kutatása egy új vizsgálati területnek számít a közigazgatás-tudományban. Ennek ellenére már több különböző kultúrájú országban (pl. az angolszász USA és a távol-keleti Kína) sikerült kimutatni az érzelmi intelligencia és a PSM közötti kapcsolatot. Úgy vélem, ez újabb bizonyíték arra, hogy a PSM egy olyan elmélet, ami a világ számos kulturális és történelmi fejlődését tekintve különböző országának közigazgatási rendszereiben is kimutatható.

## **2.2.6. A PSM ÉS A MUNKAHELYI BIZTONSÁG**

Esser és Olsen (2011) szerint a munkahelyi biztonság arra vonatkozik, hogy a munkavállaló mennyire érzi biztosnak a munkahelyét. Ez egy kritikus szempont, mivel általában a dolgozók fő jövedelmi forrását a munkahelyük biztosítja, ami a mindennapi élet alapját jelenti.

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

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

1. Az objektív munkahelyi biztonság és a munkavállalók által észlelt munkahelyi biztonság kapcsolata, illetve az, hogy 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 hogy ennek milyen hatása van a szolgáltatásra.

A következő bekezdésekben olyan szerzők publikációira hivatkozom, akiknek a tanulmányai Hur és Perry (2016) klasszifikációja alapján a második csoportba tartoznak, vagyis a közszolgálati motiváció és a munkahelyi biztonság kapcsolatát kutatják.

Chen és Hsieh (2015/b) kutatásában a tajvani Tajpej város önkormányzatánál dolgozó középvezetők vettek részt. Eredményeik alapján:

1. a PSM-mel pozitívan korrelál a munkahelyi biztonságra való törekvés,
2. a PSM-mel negatívan korrelál a magas fizetésre való törekvés,
3. a PSM-mel pozitívan korrelál a fizetéssel való megelégedettség,
4. a fizetéssel való megelégedettség moderáló hatással van a PSM és a magas fizetésre való törekvés közötti negatív kapcsolatra.

Liu és Perry (2014) Kínát vizsgálta. A kérdőíves kutatásukba egy kelet-kínai városban munkát vállaló közszolgálati 250 dolgozót vontak be. A tanulmányban az alábbi változókat vizsgálták: PSM, munkahelyi elégedettség, kollektív állampolgári viselkedés. (A Community citizenship behavior, röviden CCB, magyarul: kollektív állampolgári viselkedés a korábban említett OCB egyik eleme. A fogalom öt pillérre épül: gazdasági felelősségvállalás, 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 volt a PSM, a CCB és a munkahelyi elégedettség kapcsolatára. Ebből következik, hogy a PSM nem csak direkt hatással volt a munkahelyi elégedettségre és a CCB-re, hanem a szervezeti identitáson keresztül indirekt hatást is gyakorolt rájuk. A magas PSM-mel jellemezhető személyek nagyobb valószínűséggel köteleződtek el a szervezeti célok, a szervezet missziója és a közszolgálati munkakörnyezet iránt, ennek következtében extra erőfeszítéseket tettek, ami a CCB-ben nyilvánult meg. További eredményük, hogy a munkahelyi biztonság és a PSM pozitívan korrelált a munkahelyi elégedettséggel, a proszociális viselkedéssel. A PSM-nek erősebb volt a hatása a



munkahelyi elégedettségre és a proszociális viselkedésre, mint a munkahelyi biztonságnak. A közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodás szempontjából a munkahelyi biztonság fontos, de ennél sokkal fontosabb, hogy a meglévő személyi állományra magas PSM legyen jellemző. Az ezt támogató HR folyamatok lehetnek a toborzás, a kiválasztás, a képzés, a tréningek és a teljesítménymenedzsment.

Ballart és Rico (2018) az európai kultúrájú Spanyolországban kutatták a PSM és a leendő munkahelyhez tartozó munkahelyi biztonság iránti igény kapcsolatát. A szerzők a kutatásba elsőéves BA hallgatókat vontak be, akik Barcelonában az egyik legnagyobb állami egyetemen tanultak. Eredményeik alapján a munkahelyi biztonságra szignifikánsan hatnak az alábbi PSM faktorok: a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés, a közérdek iránti elköteleződés és az önfeláldozás. Ilyen hatás nem volt kimutatható az együttérzés esetében. A közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés és a közérdek iránti elköteleződés megemelte annak az igényét, hogy a hallgató biztos munkahelyet válasszon. Az önfeláldozás faktor negatívan korrelált, azzal a vágygal, hogy a hallgató stabil munkahelyet válasszon.

(Kitekintés: Petrovics Zoltán (2016) disszertációjában felhívja az olvasók figyelmét arra, hogy a munkahelyi biztonság megnövelheti a munkanélküliség szintjét, mivel a szigorú munkajogi szabályok megnehezítik, hogy a szervezetek megváljanak a számukra feleslegessé vált munkaerőtől. „A magas védelmi szint ugyanis visszatartja a létszámbővítéstől a munkáltatókat, mivel utóbb csak nagy nehézségek árán tudnak megszabadulni a feleslegessé váló munkaerőtől” (Petrovics Zoltán, 2016., 58. o.). A magas védelmi szint, ami visszatartja a létszámbővítéstől a szervezeteket, hozzájárulhat a munkaerőpiaci egyenlőtlenségek állandósulásához, illetve fokozásához. A szervezetek igyekeznek olyan munkavállalói csoportokat alkalmazni (pl. fiatal férfiak), akiket a hatályos jogi szabályozás kevésbé véd.)

Ebben a fejezetben olyan tanulmányokat mutattam be, amelyek a munkahelyi biztonság és a PSM kapcsolatát vizsgálták. Ezek a tanulmányok egyértelműen amellet érvelnek, hogy a munkahelyi biztonság és a munkahelyi biztonságról alkotott reprezentációk különösen erősen hatnak a PSM szintjére. Ezt figyelembe véve különösen fontosnak tartom, hogy a hazai közszolgálat egyfajta stabilitást és munkahelyi biztonságot tudjon nyújtani a dolgozók számára. Ez az egyik oka annak, hogy az empirikus kutatások során külön foglalkozom azzal, hogy a munkahelyi biztonság hogyan járulhat hozzá a hazai közszolgálati dolgozók PSM szintjéhez.

## 2.2.7. A PSM EGYÉNI FEJLŐDÉSE

Az előző fejezetekben 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. A PSM egyéni fejlődésének vizsgálata a PSM paradigma egyik meghatározó kutatási irányzata.

Az egyik legelső kutatás, amely a PSM és az élettörténeti előzmények kapcsolatát vizsgálta, Pery (1997) kérdőíves módszert alkalmazó tanulmánya volt. A szerző eredményei szerint a szakmai identitás negatívan korrelál a politikai döntéshozatal iránti érdeklődéssel. A szerző a vallásosság és a PSM kapcsolatát is vizsgálta. A szerző a vallásosságot az alábbi dimenziókon keresztül mérte:

1. Church involvement (a hazai közigazgatás-tudományi szakirodalomban nem találtam olyan tanulmányt, amely a church involvement kifejezést magyarra fordította volna, ezért a továbbiakban egyházi involvációként hivatkozok rá). Az egyházi involváció arra utal, hogy a válaszadó személy milyen gyakran vesz részt egyházi eseményeken, például istentiszteleten.
2. Isten közelsége arra az egyéni érzetre utal, hogy a válaszadó személy mind spirituális, mind szociális tevékenységek során mennyire érzi, hogy közel áll Istenhez.

A szerző eredményei szerint:

1. Az egyházi involváció mértéke és a PSM között negatív a kapcsolat. Ennek háttérében a szerző szerint az állhat, hogy azoknak a személyeknek a számára, aki idejük nagy részét a vallásuk gyakorlására fordítják, kevesebb idő áll rendelkezésre a közösség szolgálatára. (Megjegyzésem: a kettő közötti kapcsolat valóban szignifikáns, viszont nagyon gyenge ( $\beta = -0,17$ ,  $p = 0,01$ ), ezért a szerző által levont következtetések megkérdőjelezhetők.)
2. Az Isten közelsége dimenzió és a PSM közötti kapcsolat pozitív, vagyis azoknál a személyeknél, akik bevallásuk szerint közel állnak Istenhez, magasabb PSM szint a jellemző.

A fenti eredmények szerint a vallásosság a PSM egyéni fejlődésének egyik fontos tényezője. A szerző szerint a PSM és a vallásosság kapcsolata összetett, és a jövőben újabb kutatásokkal kellene a két változó közötti kapcsolatot tesztelni.

Egy 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 a kapcsolatra mediáló hatással volt a megkérdezett tisztviselő saját politikai nézete, vagyis a szerzők szerint a politikai ideológia hatással van 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 felnőttkorban összefüggésben áll a PSM-mel.
3. A PSM negatívan korrelál azzal, ha a közszerológálati tisztviselő egyik szülője korábban a hadseregben szolgált.
4. A PSM nem függ össze a válaszóó nemével, életkorával, illetve azzal, hogy melyik rasszból származik.

A fentiek alapján a szerzők úgy vélik, hogy a PSM-et nemcsak a munkáltató közszerológálati szervezetek értékei határozzák meg, hanem mikroszinteken a családi értékek is. Ezzel összefüggésben a szerzők szerint a PSM-re hatással lehetnek a makro-, a mikro- és a mezoszinteken jelen lévő értékek. (Megjegyzésem: a kutatásban 191 személy vett részt. A vizsgálatban részt vevők alacsony száma nagyon rontja az eredmények érvényességét. A tanulmányban a szerzők regressziós elemzést alkalmaztak. A változóó közötti regressziós együtthatók nagyon alacsonyok. Úgy vélem, hogy a fenti két tényezőt figyelembe véve a szerzők állításai túlzóak lehetnek.)

(További megjegyzésem: a PSM és a családi értékek közötti kapcsolat visszavezethető a családi szocializációra. Krizbai János (2019) szerint a családi szocializáció alapja az utánzás, aminek a révén a gyermek azonosul a szülővel, és egyben megtanulja tőle a családi értékeket, melyek a későbbiek során meghatározzák a gyermek viselkedését. Úgy vélem, hogy a PSM-mel kapcsolatos értékek is részben a családi szocializáción keresztül jutnak el a fiatal generációkhoz.)

Ward (2014) kutatása során kérdőíves és interjúó módszert is használt. A kutatás egy longitudinális vizsgálat, ezért a különböző adatfelvételek között több év telt el. Az első adatfelvételre 1999-ben, a másodikra 2000-ben, a harmadikra 2007-ben került sor. A kérdőíves kutatás mellett telefonos interjúkat is készítettek az adatfelvétel során. A kutatás azt vizsgálta, vajon az AmeriCorps programokban részt vevő személyek erőteljesebben elkötelezetté váltak-e a közösség érdekének szolgálata iránt, valamint emelkedett-e a civil tudatosságuk. (Az AmeriCorps egy nonprofit szervezet, amely az amerikai állampolgárok számára biztosít olyan önkéntességi lehetőségeket, melyekkel a helyi közösséget támogathatják. A civil tudatosság arra utal, hogy a polgárok tudatosan tesznek a

közösségükért, például részt vesznek a közösséget érintő fontos döntések meghozatalában.) Eredményeik alapján a programokban való részvétel megemelte a közszolgálati 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 közszolgálati motivációra, mivel azok esetében, akik nem vettek részt a programokban, jelentősen csökkent a PSM szintje. A kutató az eredményei alapján az alábbi következtetéseket 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 ha a vizsgált személy részt vett nemzeti önkéntes programokban (pl. AmeriCorps), akkor kisebb volt a csökkenés mértéke.

Ward (2019) egy másik cikkében szintén egy longitudinális vizsgálatot végzett el. Ward szerint egyéni szinten a PSM-et növeli, 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 vannak 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 az említett tényezők erőteljesen hatnak a közszolgálati munkavállaló motivációjára.

Perry, Brudney, Coursey és Littlepage (2008) interjúkat készítettek, illetve egy kérdőíves kutatást is alkalmaztak. A kutatók szerint a családi szocializáció és a vallásosság szignifikáns hatással van a PSM-re, de a hatások nagysága miatt a fenti változókat nem tekinthetjük a PSM prediktor változóinak. A kutatás eredményei alapján a vallásosság bizonyult a PSM legerősebb prediktív változójának. 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 fejlődésére jelentős hatással vannak az alábbiak: transzcendens értékek, a személy életére jelentős hatással bíró események, mások segítése.

Vandenabeele (2010) 3 506 flamand (Belgium holland nyelvű tartományának a lakosai) civil közszolgálati dolgozót kért fel, hogy vegyenek részt a kérdőíves kutatásban. A kutató a PSM élettörténeti előzményeit vizsgálta, illetve azt, hogy a szervezetek ezekre alapozva hogyan tudják a PSM-et hatékonyan fejleszteni. Az eredmények szerint a PSM szorosan együtt jár a korábbi élettörténettel. Ha a vizsgált személy olyan családban nőtt fel, amelyben mind a két szülő a közszolgálatban dolgozott, akkor a vizsgált személy szocializációja során nagyobb volt az esélye annak, hogy olyan közszolgálati kapcsolatos értékeket sajátít el,

amelyek alapját adják a PSM-nek. A közszolgálati szervezetekben a szupervizorok és a közvetlen munkatársak szintén elősegítették, hogy az egyének a szervezeti szocializáció során azonosuljanak a közszolgálati értékkel, ami megemeli a PSM szintjét. A korábbi kutatásoknak ellentmondva, a válaszadók neme hatással volt a PSM szintjére. Eredményeik alapján a férfiakra inkább jellemző a PSM, mint a nőkre. Az életkor szerinti vizsgálat alapján megállapítható, hogy minél idősebb a vizsgált személy, annál magasabb PSM szint jellemző rá. A kutató további eredménye, hogy a PSM korrelál azzal, hogy a válaszadó korábban milyen oktatási formában és mely tudományterületen szerzett diplomát. A társadalomtudományi, az egészségügyi, a nyelvi képzetekben részt vevőkre magasabb PSM szint volt jellemző, mint a más tudományterületeken tanulóakra. Az eredmények alapján a szerző azt a következtetést vonta le, hogy a PSM egyben egyéni és szociális jelenség is. 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-mel. Ezeket az eredményeket és az ezekből levont következtetéseket disszertációmban nem ismertetem, mivel azok nem kapcsolódnak a kutatási témámhoz.)

Witteloostuijn, Esteve és Boyne (2017) azt vizsgálták, hogy a magas PSM szinttel jellemezhető személyek milyen személyiségvonásokkal rendelkeznek. A kutatók a vizsgálatban az alábbi személyiségvonásokat tesztelték: becsületesség, érzelmesség, extrovertáltság, barátságosság, lelkiismeretesség, nyitottság. A kutatásba közgazdasági BA szakon tanuló holland hallgatókat vontak be. Az eredmények kiértékeléséhez regressziós elemzést alkalmaztak. Az eredmények alapján a kutatásba bevont változók a PSM varianciájának 15%-át tudták megmagyarázni. (A variancia nagyon alacsony, ami megkérdőjelezi az eredmények érvényességét.) Azok a személyiségvonások, amelyek közel állnak az altruizmushoz, erőteljesebben korrelálnak az affektív PSM dimenzióval, mint a nem affektív dimenziókkal. A nyitottság mind a racionális, mind a normaalapú PSM dimenziókkal korrelál. A fentiek alapján a szerzők szerint a PSM affektív dimenziója egy állandó személyiségvonásnak tekinthető, míg a PSM nem affektív dimenziói változó attitűdökre utalnak. Ezek alapján a PSM többnek tekinthető, mint a változó attitűdök összessége, inkább egy személyiségvonásként értelmezhető.

Jang (2012) is a személyiségvonások és a PSM kapcsolatát kutatta az ázsiai Tajvan közszolgálati tisztviselői körében. A kérdőíves kutatásában 277 önkormányzati dolgozó vett részt. A kutató a BFQ (Big Five Questions, Nagy Öt Kérdés; a magyar szakirodalomban

leggyakrabban Big Five személyiségmodellként hivatkoznak rá) személyiségelméletet használta. Az elmélet szerint a személyiség öt különböző személyiségvonásból épül fel. Ezek a személyiségvonások: extravertió, barátságosság, lelkiismeretesség, neuroticizmus, nyitottság. A kutatás eredménye szerint az extrovertáltság pozitívan korrelált a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődéssel, és negatívan az önfeláldozás PSM faktoral. A barátságosság pozitívan korrelált az együttérzés PSM faktoral. A lelkiismeretesség és a közérdek iránti elköteleződés között pozitív volt a kapcsolat. A lelkiismeretesség szintén pozitívan korrelált az együttérzéssel és az önfeláldozással. A neuroticizmus negatívan korrelált a közérdek iránti elköteleződéssel és az együttérzés PSM faktorokkal, de pozitívan a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődéssel. A nyitottság minden PSM faktoral pozitívan korrelált. A fentiek alapján a személyiségvonások a PSM erős prediktor változóinak tekinthetők. Ennek megfelelően az eltérő személyiségvonásokkal rendelkező közzolgálati tisztviselők eltérő PSM szinttel jellemezhetők, illetve a különböző PSM faktorokkal motiválhatók eredményesen. Ezeket a különbségeket a közzolgálati emberi erőforrás-gazdálkodás során érdemes figyelembe venni.

Carpenter, Doverspike és Miguel (2012) amerikai egyetemi hallgatókat kértek fel arra, hogy vegyenek részt a kérdőíves kutatásukban. Eredményeik alapján a PSM és a barátságosság BFQ faktor korreláltak. Azok a személyek, akik magas pontszámot értek el az együttérzés és az önfeláldozás PSM faktortól, inkább törekedtek az együttműködésre, jobban törődtek azzal, hogy mások jól érezzék magukat, illetve barátságosabbak voltak. A fentiek alapján a kiválasztás során a közzolgálati szervezeteknek olyan személyeket érdemes felvenniük, akikre jellemző a barátságosság, mert ők erőteljesebb PSM-mel rendelkeznek. A magas PSM-mel rendelkező személyek értékei, igényei jobban illenek a közzolgálati és nonprofit szervezetekhez, emiatt ezek a személyek inkább érdekeltek abban, hogy közzolgálati vagy nonprofit szervezeteknél vállaljanak munkát.

Ain, Jadoon, Jadoon és Paul (2015) Pakisztánban készítettek egy kérdőíves kutatást. A szerzők 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 extravertió inkább abban mutatkozik meg, ha valaki belső motivációt érez arra, hogy másoknak jót tegyen, és nem a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődésben. (Megjegyzésem: a különbséget részben az is okozhatja, hogy a vizsgálati mintában kevés – 34 – személy vett részt.) A barátságosság faktor direkt hatással volt a PSM

együttérzés faktorra. A kutatók a PSM közérdek iránti elköteleződés faktor és a lelkiismeretesség között indirekt kapcsolatot találtak. Ain, Jadoon, Jadoon és Paul (2015) eredményei szerint a neuroticizmus pozitívan korrelált a PSM együttérzés faktoral, ami ellentmond a Jang (2012) tanulmányában publikált eredményeknek. Ain, Jadoon, Jadoon és Paul (2015) szerint ennek oka az, hogy a vizsgálati mintába felsővezető beosztásban dolgozó és nagy felelősséget vállaló közszolgálati vezetők kerültek be. A közszolgálati vezetők erős belső motivációt éreznek arra, hogy fejlesszék a saját közszolgálati szervezetüket és 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 személyiségvonásai 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 faktoraival. Ezek a korrelációk a kultúráktól függően különböznek.

Az ebben a fejezetben bemutatott kutatások mind kérdőíves vagy interjú módszer alkalmaztak. Ezzel szemben Esteve, Witteloostuijn és Boyne (2015) kísérleti módszert alkalmaztak, a kutatásuk során a fogolydilemma játékkal tesztelték a vizsgálatban részt vevő személyeket. (A fogolydilemma 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 személyiségvonások hogyan befolyásolják. Ha a vizsgált személy nem ismerte a társa 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 megjegyzik, hogy a közigazgatás-tudományban a kísérleti módszer annak ellenére nem terjedt el, hogy a belső validitása nagyon magas. Ez a megállapítás különösen érvényes a PSM paradigmára.

Dehart-Davis, Marlowe és Pandey (2006) tanulmányukban azt a kutatási kérdést fogalmazták meg, hogy van-e szignifikáns különbség a PSM faktorok nemek szerinti megoszlásában. A kutatásban 570 amerikai közszolgálatban dolgozó vezető beosztású személy vett részt. A női vezetők az együttérzés PSM faktoron magasabb pontszámot értek el, mint a férfi vezetők. A kutatók azon hipotézise, miszerint a közérdek iránti elköteleződés PSM faktoron a női vezetők alacsonyabb pontszámot érnek el, mint a férfiak, nem igazolódott. A vizsgálatban részt vevő női vezetők a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés PSM faktoron magasabb pontszámot értek el, mint a férfi vezetők. A fenti

eredmények alapján egyértelmű, hogy 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 munkakörnyezetben. Ennek a 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.

Holt (2018) amerikai középiskolás mintán vizsgálta a PSM-et, annak fejlődését, illetve a PSM kapcsolatát a szektorválasztással. A longitudinális vizsgálatában egy olyan adatbázist elemzett, amely az amerikai középiskolás populáció tekintetében reprezentatív. A statisztikai elemzés során 8 810 személy válaszát dolgozta fel. Az első adatfelvételt 2002-ben került sor, majd 2012-ben 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 diák 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, amely az egyént a közszolgálati karrier választására sarkallja. A PSM-nek ez a direkt hatása a karrierválasztásra már a korai karrierválasztással 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.

Bright (2016) tanulmánya nem kapcsolódik szorosan ennek a fejezetnek a témájához, viszont a kutatás során a biológiai nem és a PSM kapcsolatában egy új összefüggést mutatott ki, ezért itt hivatkozom rá. Bright azt kutatta, hogy a PSM a nonprofit szektoron belüli életpálya-választást vagy a közszolgálati életpálya-választást tudja inkább megmagyarázni. A kutató eredményei szerint a PSM jobban megmagyarázza a nonprofit szektoron belüli állások, mint a kormányzati állások választását. Ez az eredmény nem azt jelenti, hogy a PSM-nek ne lenne hatása a kormányzati állások választására, csak arra utal, hogy a hatás gyengébb, mint a nonprofit szektor esetében. További eredmény, hogy a PSM ugyan hatással volt a pályaválasztásra, de a demográfiai változók közül a legerősebb hatással a biológiai nem volt. Egyik etnikai kisebbséghez sem tartozó női hallgatók választották a legnagyobb valószínűséggel a nonprofit szférát. Ennek oka a szerzők szerint a társadalmi szocializációra, a közszolgálatról kialakult maszkulin képre, illetve a nonprofit szektor rugalmasságára



vezethető vissza. A PSM szintjére a válaszadó neme nem volt 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 nonprofit szférán belüli állásokat. A nők esetében ilyen különbség nem volt kimutatható. A szerző szerint a PSM nonprofit specifikus, azaz a PSM szintje magasabb volt azok esetében, akik a nonprofit szektort választották, mint akik a közszolgálatot. A szerző szerint ez az alábbi okokra vezethető vissza:

1. A PSM egyik, és talán legfontosabb eleme az altruizmus, ami eredendően a nonprofit szektorhoz kapcsolódik. Míg más kutatások a PSM-et kevésbé tekintették összetettnek, ezért egy-egy dimenzió hatását vizsgálták, addig ez a kutatás a PSM-et egy robusztus elméletként vizsgálta, bevonva valamennyi PSM dimenziót.
2. A kormányzati intézményekről a társadalomban egy negatív kép alakult ki, ami a magas PSM szinttel rendelkező személyeket meggyőzhette arról, hogy a saját motivációs igényeiket egy kormányzati szerv nem tudja kielégíteni, ellentétben egy nonprofit szférában működő szervezettel. Ez az attitűd visszavezethető az Amerikában honos anti-föderalista mozgalmakra, amelyek a kormányzati intézkedéseket negatívan értelmezik.
3. Az utóbbi két évtizedben a nonprofit állások száma megsokszorozódott, ma már sokkal több nonprofit állást lehet megpályázni, mint amikor a PSM elmélet létrejött az 1990-es években. Mindemellett a közszolgálati intézmények a nonprofit szféra szerveivel összehasonlítva kevésbé hatékonyan tudják megtartani a dolgozók PSM szintjét.

Liu, Hui, Hu, Yang és Yu (2011) a PSM és a foglalkozásválasztás kapcsolatának vizsgálata során bukkantak egy érdekes eredményre. A kutatásban 584 kínai egyetemi hallgató vett részt. Eredményeik szerint a magas PSM szinttel rendelkező személyek nagyobb valószínűséggel választották a közszolgálatot, mint az alacsonnyal rendelkezők. Ez az összefüggés viszont nem volt igaz mindegyik PSM dimenzió esetében. Az önfeláldozás PSM faktor pozitívan járt együtt, míg a közérdek iránti elköteleződés PSM faktor nem járt együtt a foglalkozásválasztással. Ennek oka az, 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, aki 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). A társadalomtudományi szakokon tanuló diákok nagyobb valószínűséggel választották a közszolgálati állásokat, mint a mérnökhallgatók. Ennek hátterében az áll, hogy

a társadalomtudományokban erősebb a jelenléte annak, hogy az elvégzett munka a társadalom fejlődését szolgálja.

Ebben a fejezetben olyan kutatásokra hivatkoztam, amelyek azt vizsgálták, hogy egyéni szinten hogyan fejlődik a PSM és ezekre milyen változók hatnak. A fejezetben hivatkozott kutatások alapján úgy is értelmezhetjük a PSM-et, mint egy személyiségvonást, ami az egyén élettörténete során változik, fejlődik. Ha a PSM-et személyiségvonásként értelmezzük, akkor jogos azt is megvizsgálni, vajon a PSM a többi személyiségvonással (pl. nyitottság) milyen kapcsolatban áll, illetve ebben az esetben felmerülhet a kérdés, hogy az egyén mindennapi életét hogyan befolyásolja a PSM. Erre példa lehet, hogy a fentebb hivatkozott kutatók együttjárást találtak a vallásosság és a PSM között. Úgy vélem, hogy a PSM-et nem szabadna úgy értelmezni, mint egy személyiségvonást. Inkább azt tartanám helyesnek, hogy a PSM, mint a motiváció egy formája, összefügghet a személyiségvonásokkal, de semmi esetre sem tekinthető egy önálló személyiségvonásnak, ami önmagában képes lenne predesztinálni olyan komplex jelenségeket, mint az egyéni vallásosság.

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

A korábbi fejezetekben bemutatott kutatások szervezeti és egyéni változók hatását vizsgálták a PSM-re, de nem kutatták azt, hogy a PSM a különböző generációkra milyen hatást gyakorol. Ebben a fejezetben viszont olyan kutatásokra hivatkozom, amelyek a millenniumi generáció esetében vizsgálják a PSM hatását. (A millenniumi nemzedék/generáció megnevezés elsősorban az angolszász szakirodalomban terjedt el, és az Y generációra utal.)

Breitsohl és Ruhle (2016) német kutatásában 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. Ennek az eredménynek az egyik lehetséges oka az lehet, hogy a tanulmány szerzői a PSM-et egydimenziós konstrukciónak tekintették, azaz nem osztották fel azt faktorokra (pl. önfeláldozás). 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 a 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 tanulmányukban szintén a millenniumi generációt vizsgálják. A kutatók szerint az Y generáció esetében a PSM hatása a karrierválasztásra a többi karrier motivációval összehasonlítva alacsonyabb. A közigazgatási munkaviszonyt vonzóbbá kell tenni, mind külső jutalmakkal, mind a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésével. Továbbra is igaz, hogy a PSM-nek jelentős szerepe van a közszolgálati életpálya választásában, de a millenniumi 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 millenniumi generáció tagjai a közszolgálati szervezeteket válasszák a versenyszektor cégei helyett.

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

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, ugyanakkor az informális önkéntességben megjelenő szociálisan érzékeny viselkedés is. Következtetésként tehát levonható, hogy a magas PSM hatására jellemzőbbé válik mind a formális, mind az informális önkéntesség. A jövőben érdemes lenne olyan kutatásokat folytatni, amelyek megmagyarázzák a kapcsolatot a közszolgálati értékek, a közszolgálat választása és az ezek együttes eredményeként megjelenő viselkedés között. Ezek mellett szintén fontos lenne a millenniumi nemzedék értékeinek és viselkedésének változását időről időre újra megvizsgálni. Ezek a kutatások a gyakorlatban segíthetnének abban, hogy olyan önkéntes programokat dolgozzanak ki, amelyek a millenniumi nemzedék számára is vonzóak.

Ertas (2015) kutatásába amerikai szövetségi hivatalokban dolgozó kormánytisztviselőket vont be. Az online kérdőíves kutatásban 266 000 szövetségi kormánytisztviselő 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 generációknak fontosabb a személyes célok megvalósítása, mint a fiatalabb munkavállalóknak. A fiatalabb munkavállalók kifejezték azon igényüket, hogy a vezetők biztosítsanak számukra mentort. A szervezeteknek a kreativitás, a nyitottság, a szakmai megújulás és a munka-magánélet egyensúlya faktorokon kellene javulást elérniük a 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 állást a kormányzaton belül. Ennek oka az, hogy a kormányzati dolgozók belsőleg motiváltak azáltal, hogy másoknak segíthetnek vagy hasznos feladatokat végezhetnek.

Rose (2012) a vizsgálatába BA diplomával nem rendelkező amerikai egyetemi hallgatókat vont be, összesen 529 személyt. Eredményei alapján a PSM-nek csupán a racionális dimenziója hat arra, hogy a hallgató a jövőben kormányzati állást választ-e. A másik két dimenzió (a normaalapú és az affektív) inkább a nonprofit szektorban tekinthető prediktor változónak, vagyis ezen a két dimenzión 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 korrelál a kormányzati állások preferálásával. Ez az eredmény alátámasztja, hogy a PSM-et több eltérő dimenzió alkotja, amelyek olykor egymással ellentétes hatást is kifejthetnek.

Egy másik amerikai kérdőíves kutatás során Einolf (2016) MA képzésben részt vevő millenniumi generációhoz tartozó egyetemi hallgatói mintán vizsgálta a PSM-et. A hallgatók hat különböző amerikai egyetemre jártak. A kutató összesen 194 hallgató válaszát dolgozta fel statisztikai elemzése során. A tanulmány írójának eredményei szerint a PSM szintjére hatást gyakorol, hogy 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 (ez

utóbbi azt is jelenti, hogy kisebb valószínűséggel mentek 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 nonprofit szektor és a közszolgálat esetében jelentősen csökkent. A szerző szerint egy oka van annak, hogy nem talált lényeges különbséget a két generáció között: a vizsgálatban részt vevő hallgatók mindannyian közszolgálati mesterképzésekre jártak, ami egy jelentős torzító hatást fejt ki a populáció többi tagjához képest.

Einolf (2016) következő konklúziója, hogy azok az X és millenniumi generációs személyek választják a közszolgálati életpályát, akikre a magas PSM jellemző, ami viszont ellentmond annak a feltételezésnek, hogy a közszolgálati tisztviselők a PSM-mel a közszolgálati intézmények szocializációja során azonosulnak. A szerző további eredményei részben ellentmondanak a már ismertetett eredményeinek. Az eredmények szerint a PSM faktorok pozitívan korreláltak azzal a vágygal, hogy a vizsgálati személy a nonprofit szférában helyezkedjen el, és negatívan azzal a vágygal, hogy a versenyszektorban. A PSM faktorok nem korreláltak azzal a vágygal, hogy a vizsgálati személy a közszolgálatban helyezkedjen el. Ennek az utóbbinak a szerző szerint az az oka, hogy a PSM a közszolgálati intézmények szocializáción keresztül motiváló erejéből ered, ami az egyetemista mintán még nem érvényesül.

Henstra és McGowan (2016) kanadai mintán kutatta a millenniumi generáció és a PSM kapcsolatát. A kutatásban kanadai közszolgálati mesterszakos egyetemisták vettek részt. A kutatás során a szerzők kvalitatív módszert alkalmaztak. A szerzők szerint a millenniumi nemzedék közszolgálatban dolgozó tagjainak olyan projekteket kellene részt venni, amelyek jelentős társadalmi hatást gyakorolnak. 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, amellyel a társadalomban és annak működésében változást lehet elérni. Ebben a tekintetben a nonprofit szektor a közszolgálat versenytársának tekinthető, mivel a nonprofit szektor is kínál a millenniumi generáció számára olyan állásokat, amelyek társadalomformáló hatással bírnak. Ezek mellett a versenyképes fizetés is fontos szempont a millenniumi generáció toborzása során. A közszolgálati szerveknek azt lenne érdemes hangsúlyozniuk, hogy a közszolgálati állások kínálják a legjobb egyensúlyt a versenyképes fizetés és a társadalom szolgálata között, azaz a közszolgálatban versenyképes fizetésért lehet a társadalom fejlődését szolgálni.

Ng és Gossett (2013) szintén kanadai egyetemista mintán kutatták a PSM és a millenniumi generáció kapcsolatát. A kutatásban 19 261 hallgató vett részt. A millenniumi generáció számára prioritást jelent a munka-magánélet egyensúlya, a továbbtanulás lehetősége, illetve fő karrierszemponként megjelent a társadalom fejlődéséhez való hozzájárulás. Azok számára, akik a későbbiekben a közszolgálatban szeretnének elhelyezkedni, 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. Nyilvánvaló értékkülönbség fedezhető fel a vizsgálatban részt vevő személyek között, mely különbségek az álláskeresés során fognak jelentős hatást gyakorolni a közszolgálati életpálya választására.

Taylor (2012) ausztrál mintán vizsgálta a millenniumi nemzedék és a PSM kapcsolatát. A kutatásban 1 152 közszolgálati tisztviselő vett részt, akik az alábbi generációkhoz tartozó munkavállalók voltak:

1. veterán generáció;
2. Baby-boom;
3. X generáció;
4. Y generáció.

Taylor (2012) eredményei szerint a magas PSM szinttel rendelkező személyek között az Y generáció tagjai számára a többi generációval összehasonlítva fontosabbnak bizonyultak a munkahelyi mentálhigiénés faktorok (pl. túlterhelés szintje). Az X generációhoz tartozó magas PSM szinttel rendelkező személyek számára fontosabb volt a pénzbeli juttatás összege és a rugalmas munkaidő, mint a többi generáció számára. A fentebbi eredmények akkor voltak szignifikánsak, ha az elemzésbe a magas PSM szinttel rendelkező személyeket vonták be. Ennek az eredménynek az okát a szerzők nem tudták megmagyarázni, de valószínűsíthető, hogy a PSM és a fizetés kapcsolatával függhet össze, eddig még nem ismert módon. A magas PSM szinttel rendelkező Y generációhoz tartozó válaszadók számára a munkahelyi előrelépés főmotivátornak számított, és sokkal fontosabbnak tartották, mint a többi generáció. A kutatásban részt vevő személyek között inkább a magasán képzett, vallásos nőkre volt jellemző a magas PSM. A magas PSM-mel rendelkező személyek nagyobb hangsúlyt helyeztek a munkahelyi autonómiára és arra, hogy számukra a munka érdekes legyen. A kutató következtetése, hogy a magas PSM-mel rendelkező Y generáció tagjai nagyobb

valószínűséggel helyezkednek el a közszolgálatban, mint a versenyszektorban vagy a nonprofit szférában, amit a kiválasztás során érdemes figyelembe venni.

Ebben a fejezetben a millenniumi generáció és a PSM kapcsolatát kutató tanulmányokra hivatkoztam. Ezek egy része azt vizsgálta meg, hogy különböző nemzedékek eltérő közszolgálati motivációval rendelkeznek-e (pl. Ng, Gossett és Winter, 2016). Összességében elmondható, hogy a millenniumi generációhoz tartozó magas PSM-mel rendelkező munkavállalók közül többen helyezkedtek el a közszolgálatban, mint az alacsony PSM-mel rendelkező dolgozók közül. A PSM hatást gyakorol a millenniumi generáció karrierválasztására, viszont esetükben a PSM-hez kapcsolódó értékek vesztettek jelentőségükből (Ng, Gossett és Winter, 2016). Tehát a millenniumi generáció számára a közszolgálati értékek továbbra is vonzóak, de a karrierválasztás során a hatásuk már nem annyira erőteljes, mint az X generáció esetében. Ez felveti azt a kérdést, hogy a PSM-hez kapcsolódó értékek jelentőségének csökkenése generáció specifikus-e, vagyis csak az Y generáció esetében jelenik meg, vagy ez a jelenség megfigyelhető a Z generációnál is.

### **2.2.9. A PSM ÉS A P-O FIT ELMÉLET KAPCSOLATA**

Prismakova és Vandenaabeele (2020) 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 305 lengyel és 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 szervezet 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 volt 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-et a rendészeti dolgozók esetében is lehet alkalmazni, függetlenül attól, hogy az elméletet eredetileg a közigazgatásban dolgozók motivációjának mérésére alkották meg. Ebből a

kutatók két következtetést vontak le. Az első következtetés szerint a PSM, illetve a személy- és a szervezet-illeszkedés, valamint a személy- és a munka-illeszkedés két külön elméletnek tekinthető. A második következtetés szerint a személy- és a szervezet-illeszkedés, 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 vizsgálta. A kutatásban három amerikai állam közszféréjében dolgozó 205 személy vett részt. 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 hatása a munkahelyi teljesítményre. A munkahelyi teljesítményt leginkább a P-O fit változóval lehet megmagyarázni. További eredmény, hogy a 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, amellyel 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.

Wright és Pandey (2008) szintén a PSM és a P-O fit kapcsolatát vizsgálta. A kérdőíves kutatásban 206 közalkalmazott vett részt. A vizsgálati személyek a helyi önkormányzatok és a 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 a közszférához tartozó adott szerv értékeivel.

Christensen és Wright (2011) szintén a PSM és a P-O fit kapcsolatát vizsgálták. A szerzők a vizsgálatuk során online kérdőíves módszert alkalmaztak, a kutatásban 182 amerikai joghallgató vett részt. Eredményeik szerint a PSM nem növelte annak a valószínűségét, hogy a hallgató a későbbiek során közszolgálati állást választ-e, és nem csökkentette annak a valószínűségét, hogy a hallgató a későbbiek során a privát szférában fog elhelyezkedni. A P-O fit kevésbé fontos, mint a P-J fit a szektorválasztás 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 következtetése: a PSM automatikusan nem növeli meg a közszolgálaton belüli foglalkoztatás iránti elköteleződést. További eredmény, hogy a PSM megemelte annak 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 esetében a vizsgálati személyek a magas fizetésű állásokat preferálták a PSM-től



függetlenül. A versenyszektor által biztosított állások választása esetében a magas fizetést azok a személyek preferálták, akikre az alacsony PSM szint volt jellemző. Ezek alapján a PSM fontos szerepet játszik a szektorválasztásban az interakciós hatásokon keresztül.

Ryu (2014) 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. kollektivistá alapú nemzeti kultúra) és szituációs (pl. munkaórák száma, bruttó bér összege) faktorokra, amelyek 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 egyéni személyiségvonások és a környezeti tényezők együttesen határozzák meg a személy (pl. közszerületi tisztviselő) viselkedését. A szerző felhívja a figyelmet az alábbiakra:

1. A PSM meg tudja magyarázni, hogy a munkavállaló miért választja a közszerületet, de arra nem tud magyarázatot adni, hogy a közszerületen belül a munkavállaló miért pont egy adott specifikus szervezetet (pl. egy nagyváros önkormányzata) választ. 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 P-E fit elmélet a PSM és a magas egyéni teljesítmény közötti kapcsolatot arra vezeti vissza, hogy az egyén és a szervezet közötti értékegyezéség egyértelművé teszi az elvárásokat, ezzel csökkentve a szerepkonfliktusok valószínűségét, ami megemeli az elégedettséget és az elköteleződést. Ezek hatására megemelkedik az egyéni teljesítmény.
3. A PSM elmélet szerint a magas PSM szinttel rendelkező személyek belsőleg motiváltak, illetve a közszerületi dolgozók által képviselt értékek (pl. a közjó megteremtése) eltérnek a versenyszektorban dolgozókéétól. A közszerületi ösztönzésmentésment során anyagi ösztönzők mellett szükséges nem anyagi ösztönzőkkel is motiválni a tisztviselőket.

Steijn (2008) szintén a PSM és a P-E fit kapcsolatát tesztelte holland mintán, kérdőíves módszert alkalmazva. A tanulmány szerzője 4 502 közigazgatási dolgozó választát elemezte. A kutatásban 1 947 privát szférában dolgozó szakember vett rész, azaz a vizsgálati minta két almintából állt össze, így a szerző össze tudta hasonlítani a két eltérő szektorban munkát vállaló szakemberek választait. Az eredmények szerint a közszerületi 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 közszołgálatba, 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 váltszon munkahelyet, vagyis a P-E fit összefügg a PSM-mel.

Ebben a fejezetben a PSM, a személy, a környezet és a szervezet illeszkedését vizsgáló kutatásokra hivatkoztam. A PSM-et jól kiegészítik a személy, a környezet és a szervezet illeszkedését vizsgáló kutatások, és számos olyan pontra világítanak rá, amelyre önmagában a PSM elmélet nem tud magyarázatot adni. Az egyik legjobb példa erre annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy vajon miért lehetséges az, hogy a közszołgálati tisztviselő körülbelül ugyanolyan összegű kompenzációért a közszołgálaton belül munkahelyet vált. Erre a kérdésre a PSM elméletnek nincs önálló válasza, viszont a személy- és szervezet-illeszkedés elmélete erre egy racionális választ tud adni, azaz valamiért nem illett össze a munkahely és a munkavállaló. Számos olyan elméleti kérdés fogalmazható meg, amelyre a PSM nem tud egyértelmű választ adni. Érdemes lenne ezen elméleti kérdések empirikus megválaszolása során figyelembe venni a PSM, a személy, a környezet és a szervezet illeszkedése közötti kapcsolatot.

### 2.3. A PSM KRITIKÁI ÉS NEGATÍV HATÁSAI

Az előző fejezetekben nem értekeztem a PSM potenciális negatív hatásairól, olyan tanulmányokra hivatkoztam, amelyek a PSM pozitív hatásait emelték ki. Ebben a fejezetben azonban a PSM negatív hatásait vizsgáló kutatások eredményeit foglalom össze.

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 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 rendszerében.

O’Leary (2019) szerint a nemzetközi közigazgatás-tudományban a PSM a kurrens modell, amivel a kutatók a közszolgálat választását, illetve a közszolgálat iránti elköteleződést vizsgálják. Ennek ellenére még mindig viták folynak arról, hogyan lehetne a fogalmat meghatározni: vajon a PSM generális proszociális 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-mel szemben, hogy a PSM nem fejtí ki, hogy a civil közszolgálati dolgozók számára mit is jelent a közösség érdeke, és hogyan vizsgálják meg a közigazgatási szakemberek, hogy 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.

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. (A SIP szerint a közszolgálati dolgozó azt tapasztalja, hogy munkája eredményesen járul hozzá a társadalom fejlődéséhez. A fogalom jelentéstartalma megegyezik a korábban már bemutatott észlelt társadalmi hatás elmélettel.) A

kutatók a vizsgálatba nem csak a holland közigazgatási szerveket vonták be, hanem a közsféra más szervezeteit is. A nem közigazgatási szervek esetében a magas PSM szint megemelte a kiégés valószínűségét, mivel a magas PSM arra ösztönözte a személyeket, hogy többletmunkát végezzenek, ami mentálisan túlterhelte őket. Ha magas PSM-mel jellemezhető személyek olyan munkát végeztek, amelyben nem érezték, hogy munkájuk társadalmilag hasznos lenne, frusztrálttá váltak és csalódtak, ami kiégéshez vezetett.

Giauque, Ritz, Varone és Anderfuhren-Biget (2012) a PSM és a vörös vonal negatív hatását vizsgálták a munkahelyi elégedettségre a svájci közigazgatás esetében. A vörös vonal a közszolgálaton belül olyan szabályokra és procedúrákra utal, amelyek nemkívánatosak, 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 fajtája. A lemondási elégedetlenség azt az állapotot jelenti, amikor a munkavállaló jelentős távolságot érez a saját személyes céljainak megvalósulása és az aktuális munkahelyi helyzete között, vagyis az aktuális munkahelyi helyzet nem segíti őt abban, hogy szakmai céljait megvalósítsa. A kutatásban svájci önkormányzati tisztviselők vettek részt. Az eredményeik alapján két PSM faktor, a közérdek iránti elköteleződés és a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés nem növelték meg a felmondás valószínűségét. A másik két PSM faktor, az együttérzés és az önfeláldozás hozzájárultak a felmondás valószínűségének növekedéséhez. Ezek az eredmények rámutattak a PSM lehetséges negatív hatásaira, ezért is fontos lenne a jövőben kutatásokkal feltárni a PSM nemkívánatos hatásait is. A szerzők szerint viszont az eredményeik érvényességét megkérdőjelezte, hogy a PSM-et mérő kérdőív belső konzisztenciája alacsonyabb, mint a szakirodalomban elfogadott Cronbach-alfa 0,7-es érték. (Megjegyzésem: ez felveti azt a kérdést, vajon a kutatók által használt kérdőív alkalmas-e a PSM mérésére.). Ezért javasolják a kutatást a jövőben megismételni a közszolgálat más hivatásrendjeiben dolgozók részvételével.

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

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 a szerzők is megjegyezték, a korreláció nagyon gyenge ( $r=0,085$ ), illetve az eredmény épphogy szignifikánsnak 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 jellemezhetőek. Az erőteljesebben elkötelezett személyek frusztrálódtak, ha a személyes céljaikat és a 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 a közszolgálat iránt. Ez áttételesen ronthatta a közszolgálati dolgozók szubjektív jóllét érzetét.

Quratulain és Khan (2013) a PSM negatív hatását vizsgálták, de nem egy európai kultúrájú országban, hanem Pakisztánban. A vizsgálatba a kormányzati szerveknél dolgozó közigazgatási szakembereket vontak be. A kutatók a vizsgálat során a vörös vonal, a lemondási elégedettség, a PSM, a negatív munkavállalói attitűdök és a viselkedésváltozók közötti kapcsolatot tesztelték. A szerzők a negatív munkavállalói attitűdökkel és viselkedésformákkal olyan munkavállalói attitűdöket és viselkedési formákat jelöltek, amelyek a szervezet szempontjából káros következményekkel jártak (pl. a munkahely váltásának szándéka, a motivációhiány, a munkahelyi stressz, elégedetlenség a munkahellyel). A szerzők az adatokat regressziós elemzéssel vizsgálták. Eredményeik szerint a munkavállalók negatív attitűdjeire és viselkedési szándékaira a vörös vonal indirekt hatással volt. A magas PSM szinttel rendelkező személyek esetében a vörös vonal változó a felmondási elégedetlenség változón keresztül indirekt hatással volt az észlelt stressz szintjére és a munkahelyváltás szándékára. A visszatartó viselkedésre a vörös vonal direkt hatással volt 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, 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, amelyek vörös vonalnak tekinthetőek, 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.

Jensen, Andersen és Holten (2019) kutatásában dán munkavállalók vettek részt. A munkavállalók egy része a közszféra különböző szakterületein (pl. adóhivatal, felsőoktatás, közoktatás) dolgozott. 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: a PSM egyik pozitív hatása, hogy a magas PSM szinttel rendelkező személyek nagyobb valószínűséggel mentek be a munkahelyükre, ha betegnek érezték magukat, mint az alacsony PSM szinttel rendelkezők. Ezt követően viszont a magas PSM megnövelte annak a valószínűségét, hogy a dolgozó betegség miatt hiányzott a munkahelyéről. Ennek a hátterében az húzódik meg, hogy a magas PSM arra ösztönzi a munkavállalót, hogy másokat és a társadalmat szolgálja. Emiatt a munkavállaló annak ellenére bemegy 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 közszolgálat iránt elkötelezett személyek betegség esetén ne menjenek dolgozni, erre figyelmeztessék őket, mivel ez egy preventív eljárás, amivel megelőzhető a kiegészés, csökkenthető a stressz és a betegség miatti távollét.

A fenti kutatás eredményeit óvatosan szabad értelmezni. A szerzők is megemlítették, hogy a vizsgálati minta rendkívül összetett, számos különböző szervezetből vonták be a vizsgált személyeket (pl. bank, adóhivatal, magániskola stb.). A szerzők az eredmények értelmezése során a PSM általános hatására vonatkozóan vonnak le következtetéseket. Ennek során nem választják szét, hogy mely megállapítások érvényesek a közszolgálatra és a közszféra más területeire (pl. közoktatás) és a versenyszférára. A szerzők a tanulmányban nem választották szét a vizsgált mintát almintákra (pl. közigazgatási szervek, közszolgálaton belüli más szervezetek, versenyszektorban működő cégek), és nem ezek alapján vonták le a következtetéseket, illetve nem hasonlították össze az eredményeket szférák szerinti bontásban.

A fenti kutatásnak részben ellentmond Gross, Thaler és Winter (2019) tanulmánya. Az online kérdőíves kutatásban 413 német civil közszolgálati dolgozó vett részt. A szerzők szerint a PSM önmagában szignifikánsan nem hat a betegség miatti munkahelyi távollétre. Ha a különböző PSM faktorokat vizsgáljuk, akkor az önfeláldozás és az ehhez kapcsolódó kliensorientáltság csökkenti a betegség miatti munkahelyi távollét valószínűségét. Ez az eredmény ellentmond Jensen, Andersen és Holten (2019) kutatásának. A szerzők szerint ennek az lehet az oka, hogy a PSM és a betegség miatti munkahelyi távollét kapcsolata erőteljesen érzékeny a kontextusra (pl. a munkavégzés típusa, az adott ország közszolgálati rendszere).

Koumenta (2015) szintén a PSM és távollét kapcsolatát vizsgálta. A kérdőíves kutatásban az Egyesült Királyság börtöneiben dolgozó tisztviselők vettek részt, összesen 517-en. A szerzők szerint:

1. A PSM szorosan összefügg azzal, hogy a munkavállaló ki nem fizetett túlmunkát is elvállal.
2. A PSM szintén összefügg a munkától való távolléttel is. A kutató szerint a PSM leginkább a 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 ideig tartó távollét a munkahelyi túlterheléssel áll összefüggésben, aminek a lehetséges oka, hogy a PSM dimenziói pozitívan járnak együtt az érzelmi munkával, a kiegészítő és a stresszes munkavégzéssel. A szerző szerint ez az eredmény a PSM egyik negatív hatása, amit a jövőben tovább kellene kutatni annak érdekében, hogy a közigazgatás-tudomány jobban megismerje a PSM negatív hatásait.

Asseburg (2018) a munkakör újraértelmezése és a PSM közötti kapcsolatot vizsgálta, illetve azt, hogy az előbb említett két változó hogyan befolyásolja az esetleges szerepkonfliktusokat a munka és a család között. A kutatásban 306 német közszolgálati dolgozó vett részt. Eredményeik szerint a magas PSM szint megemeli az észlelt szerepkonfliktusok 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 újratervezésével, azaz a magas PSM szinttel bíró személyek motiváltabbak arra, hogy átalakítsák a munkakörüket, illetve újratervezzék a munkahelyi szerepeiket. Az eredmények a PSM negatív és pozitív hatásaira is reflektálnak. A munkakör újratervezése részleges mediáló hatással volt a PSM és a munka-család szerepek közötti konfliktus kapcsolatára.

Rayner, Reimers és Chao (2017) ausztrál mintán vizsgálták a PSM negatív hatásait. Az ausztrál közigazgatás legalsó szintje az önkormányzati igazgatás, a második szinten található az államigazgatás és a legfelső szinten a szövetségi közigazgatás. A kutatók a vizsgálatot Victoria államban végezték el. A kérdőíves kutatásban 455 önkormányzati igazgatásban dolgozó közszolgálati tisztviselő vett részt. Eredményeik szerint egyik PSM dimenzióknak sem volt hatása a munkahelyi elégedettségre. A PSM nem függ össze a kiégéssel. Ez az eredmény ellentmond a korábbi nem ausztrál kutatásoknak, mivel ezek szerint a PSM képes megemelni a kiégés valószínűségét (pl. Loon, Vandenabeele és Leisink, 2015). A szerzők szerint az eredmények háttérében az ausztrál közszolgálatnak a közszolgálati munkaviszonyra vonatkozó speciális kondíciói állnak. A kutatók nem mutatták ki a PSM-nek sem a negatív, sem a pozitív hatásait.

Bozeman és Su (2014) elméleti tanulmányukban a PSM-mel kapcsolatban az alábbi kritikákra hívják fel a figyelmet:

1. A nemzetközi közigazgatás-tudományi kutatók a PSM-et a legtöbb esetben független változónak tekintik, és csak ritkán vonják be az elemzésbe függő változóként. A szerzők szerint ennek oka az, hogy a PSM elméleti megalapozottsága még nem megfelelő, ezért az ok és okozati összefüggések levezethetősége kérdéses.
2. Kevés bizonyíték áll rendelkezésre arról, hogy a PSM egyénileg 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 hogy ezek hogyan jelennek meg a közszolgálati tisztviselők viselkedésében.

Ebben a fejezetben a PSM kritikáit és negatív hatásait mutattam be. Úgy vélem, hogy minél többet tudunk meg a PSM pozitív hatásairól, annál többet fogunk tudni a PSM negatív hatásairól is (pl. a PSM bizonyos körülmények között képes növelni a kiégés valószínűségét). Azt gondolom, hogy ez részben természetes is, hiszen ahogy a tudomány egyre jobban megismer egy jelenséget, annál több kritika és kérdőjel merülhet fel azzal kapcsolatban. Azt tartom kiemelkedően fontosnak, hogy a közigazgatási vezetők ismerjék azt, hogy a magas szintű PSM-nek milyen potenciális negatív hatásai lehetnek. Ehhez szükséges lenne, hogy Közép-Kelet-Európában is egyre több kutatás vizsgálja meg a PSM-et és annak lehetséges negatív hatásait. Ha a közigazgatás-tudomány megismerhetné a PSM negatív hatásait, akkor ezeknek a kezelésére ki lehetne dolgozni intézményekre adaptált HR stratégiákat.



## 2.4. A KÖVETKEZTETÉSEK LEVONÁSA

Az elméleti kutatás koncepcióját a 2. fejezetben mutattam be, illetve meghatároztam az elméleti kutatás kutatási kérdéseit. A kutatási koncepció magalkotása során a magyar közszolgálati motivációkutatásokat három csoportba soroltam, és ez alapján mutattam be őket. A kutatási koncepció magalkotása során a nemzetközi PSM kutatásokat tíz csoportba soroltam. A csoportosítás célja az volt, hogy a disszertációm témája szempontjából a releváns PSM kutatási irányzatokat bemutassam az olvasó számára. A magyar közszolgálati motivációkutatások eredményeiből levonható következtetéseket a 2.1.3. fejezetben vontam le. Ebben a fejezetben megválaszolom az elméleti kutatás kutatási kérdéseit, illetve meghatározok hét irányvonalat, amelyek révén összekapcsolhatónak vélem a hazai közszolgálati motivációkutatásokat és a nemzetközi PSM paradigmát.

Az elméleti kutatás kutatási kérdéseire adott válaszok:

1. A PSM kutatók szerint a PSM mely más változókkal (pl. szervezeti elköteleződés) áll kapcsolatban, illetve ezek a kapcsolatok hogyan hatnak a közszolgálati HR folyamatokra?

A PSM számos változóval áll direkt és indirekt módon kapcsolatban. Az indirekt kapcsolatok révén a PSM majdnem az összes HR folyamatra képes hatni. Ha a közszolgálati intézmények vezetői ezekre a kapcsolatokra figyelnek, illetve törekszenek arra, hogy a PSM kutatások eredményeit beépítsék a HR folyamatokba, akkor a közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodás hatékonyabbá válhat, illetve a közszolgálati tisztviselők lojálisabbak lesznek és motiválttá válnak a közszolgálat iránt. A 7. táblázat szemlélteti azokat a változókat, amelyek a szakirodalmi kutatásom alapján a PSM-mel kapcsolatban állnak direkt vagy indirekt módon. A táblázat első oszlopa a változó nevét tartalmazza, a második oszlop a változó alkategóriáit. A táblázatban az X azt jelöli, hogy az adott változóhoz nem rendelhető a PSM szempontjából releváns alkategória.

7. táblázat A szakirodalmi kutatásom alapján a PSM-mel összefüggő változók

Változó	Változó kategóriái
Szervezeti elköteleződés	Normatív,
	Affektív
	Folytonos
Munkahelyi elégedettség	X
Teljesítmény	Egyéni teljesítmény
	Szervezeti teljesítmény
Vezetési stílus	Átalakító
	Üzletkötő
	Szolgáló
	Vállalkozói
	Karizmatikus
	Paternalisztikus
Szervezet missziója, céljai	X
Szervezeti kommunikáció	X
Közszolgálati és szervezeti értékek	X
OCB (szervezeti elköteleződéssel kapcsolatos viselkedés)	OCB normák
	CCB -OCB (kollektív állampolgári viselkedés)
	CO-OCB (változásorientált szervezeti elköteleződéssel kapcsolatos viselkedés)
Kultúra	Individuális vs. kollektivista
	Angolszász vs. távol-keleti kultúrák
Identitás	Személyes identitás
	Szociális identitás
Szocializáció	Közszolgálati intézmények szocializációs hatása
	Családi szocializáció
	Egyén számára meghatározó csoportok szocializációs hatása, pl. vallási közösségek stb.
Közszolgálati HR folyamatok	HPHRP magas teljesítményű HR gyakorlatok, pl. toborzás, kiválasztás, képzés stb.
Közszolgálati ösztönzőmenedzsment	Közszolgálat missziójára és értékeire tudatosan építő motiválás
	Kompenzáció és a munkavállaló kompenzációval való elégedettsége
	Belső motiváció
Munkahelyi biztonság	X
Érzelmi intelligencia és érzelmi munka	X
Vallásosság és transzcendens értékek	X
Család	Családi értékek
	A család ideológiai és politikai preferenciái
	Szülők közszolgálati munkatapasztalata
Korábban végzett önkéntes munkavégzés	X
Szakirányú egyetemi végzettség	Közszolgálati képzések választása
	Társadalomtudományi képzések választása
Személyiségvonások	Altruizmus
	BFQ faktorok
Szektorválasztás	Közszféra és ezen belül a közszolgálat
	Nonprofit szektor
Személy és szervezet illeszkedése	Személy és munka illeszkedése
	Személy és környezet illeszkedése
Munkavállalói jóllét	X
Elvégzett munka társadalmi hatása	X
Vörös vonal	X
Kiegészítés	X
Negatív munkavállalói attitűdök és viselkedési formák	Lemondási elégedetlenség
	Munkahely váltásának a szándéka
	Észlelt stressz magas szintje

Az X azt jelöli, hogy az adott változóhoz nem rendelhető a PSM szempontjából releváns alkategória. Forrás: saját szerkesztés

2. A PSM elmélet amerikai kulturális eredete ellenére a PSM kimutatható-e az angolszász kultúrától eltérő kultúrájú országokban (pl. Kínában), és ha igen, akkor ezekben az országokban hogyan értelmezhető a PSM?

A PSM az angolszász kultúrájú USA-ból ered, azaz a PSM leginkább az amerikai társadalmi, szociális, történelmi kontextusban értelmezhető. Ennek ellenére a nemzetközi szakirodalomban számos olyan tanulmányt találunk, amelyeknek a szerzői nem angolszász kultúrájú országok közszolgálati rendszereiben vizsgálták a PSM-et. A nemzetközi szakirodalomba való betekintés alapján a PSM minden ország közszolgálatában kimutatható, de az értelmezése országok és kultúrák szerint differenciálódik, vagyis a PSM-et érdemes mindig az adott társadalom kulturális kontextusában értelmezni. Emiatt lehetséges az, hogy a PSM más faktorokból áll össze az angolszász kultúrájú országokban, mint a távol-keleti államokban.

3. Hogyan értelmezi a nemzetközi szakirodalom a PSM-et: egyéni tulajdonságként vagy a közszolgálati intézmények szocializációs hatásaként?

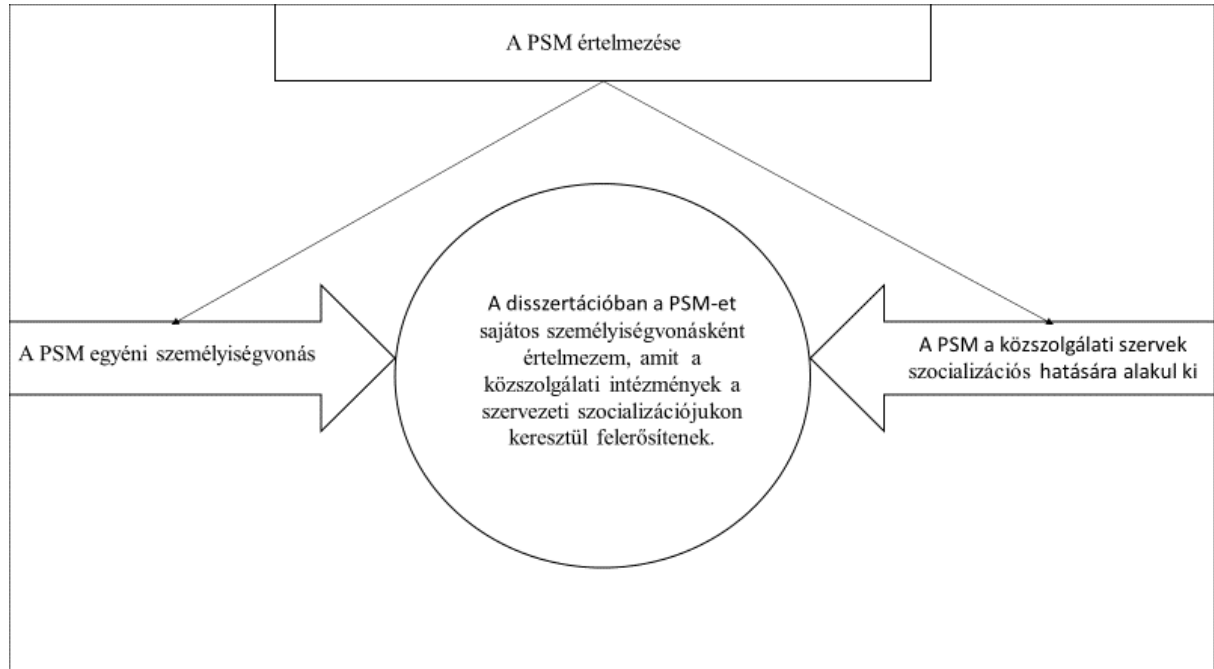
A PSM értelmezése eltérő és tudományos értelemben még nem kellően meghatározott. Egyes kutatók a PSM-et egyéni személyiségvonásokként értelmezik, és élettörténeti tapasztalatokra vezetik vissza. Más kutatók úgy vélik, hogy a PSM a közszolgálati szervek szocializációs hatására alakul ki a közszolgálati tisztviselőkben. Valószínűsíthetően a helyes válasz a két álláspont között található, vagyis a PSM-et egyfajta sajátos személyiségvonásként kellene értelmezni, amit a közszolgálati intézmények a szervezeti szocializációjukon keresztül felerősítenek. Ezt szemlélteti a 17. ábra. Az ábrán látható, hogy a disszertációban a PSM-et sajátos személyiségvonásként értelmeztem, amit a közszolgálati intézmények a szervezeti szocializációjukon keresztül felerősítenek.

4. Milyen egyéni tényezők (pl. személyiségvonások, élettapasztalat stb.) növelik meg a PSM-et, és ezeket hogyan lehet beépíteni a közszolgálat kiválasztási rendszerébe?

Számos tanulmány felhívja a figyelmet arra, hogy korábbi élettapasztalatok (pl. korábbi önkéntes munkavégzés) és személyiségvonások (pl. altruizmus) jelentősen megnövelhetik a PSM szintjét. A hivatkozott tanulmányok döntő többsége amellet érvel, hogy ezeket tesztelni kellene a kiválasztási eljárások során például PSM kérdőív használatával vagy AC (assessment center; értékelő központ) keretében. A tanulmányok ennél konkrétabban nem fejtik ki, hogyan lehetne a PSM-et mérni, illetve a publikált kérdőíveket döntő többségében nem gyakorlati felhasználásra alkották meg, csupán egy

kutatási eszközként, ami megkérdőjelezi, hogy ezeket a kérdőíveket a gyakorlati HR tevékenység során milyen hatékonysággal lehetne alkalmazni.

17. ábra A PSM értelmezése



Forrás: saját szerkesztés

5. Hogyan hat a PSM a közszolgálat iránti elköteleződésre az Y generáció esetében?

Az Y generáció esetében a PSM szintén megjelenik egyfajta speciális motivátorként, de a hivatkozott tanulmányok szerzői szerint a PSM nem elég erős ösztönző ahhoz, hogy jelentősen tudja csillapítani az Y generációra jellemző gyakori munkahelyváltást. E mögött az is meghúzódik, hogy a PSM-hez kapcsolódó értékek jelentősége csökkent az Y generáció esetében (Ng, Gossett és Winter (2016). Ennek ellenére úgy vélem, hogy érdemes lenne minden olyan lehetőséggel élni a közszolgálaton belül, amely valamilyen szinten képes megnövelni az Y generáció elköteleződését a közszolgálat iránt, ezáltal csökkentve az Y generációra jellemző fluktuációt.

6. Van-e kapcsolat a PSM és a közszolgálati vezetők vezetési stílusa között?

A PSM és a közszolgálati vezetők vezetési stílusa között erőteljes direkt és indirekt kapcsolat fedezhető fel. A hivatkozott tanulmányok alapján a közszolgálat értékeihez nem kapcsolódó vezetési stílus jelentősen tudja csökkenteni a dolgozók PSM szintjét. A közszolgálat értékeihez közel álló vezetési stílusok közül az átalakító stílus az, amelyik

leginkább kapcsolódik a PSM-hez. Ennek következtében az átalakító vezetési stílussal rendelkező vezetők képesek magas szinten motiválni a közszerológati tisztviselőket.

7. A nemzetközi szakirodalom szerint a PSM-nek létezik-e negatív hatása, és ha igen, mely változókon keresztül hat?

A nemzetközi szakirodalomba való betekintés alapján látható, hogy a PSM számos pozitív hatása mellett néhány negatív hatás is kimutatható. A nemzetközi szakirodalom alapján a PSM negatív hatásainak vizsgálata egy új kutatási irányzatnak tekinthető. Ennek megfelelően a kutatók még nem azonosították a PSM összes negatív hatását, de az egyértelmű, hogy bizonyos helyzetekben képes csökkenteni a munkahelyi elégedettséget és növelni a kiégés valószínűségét. További kritika a PSM-mel szemben, hogy a paradigma bizonyos elméleti kérdésekre nem ad választ.

Az elméleti kutatásból levont konklúziók célja, hogy összekapcsolja a magyar közigazgatás-tudomány motivációkutatásainak eredményeit a nemzetközi PSM szakirodalommal. Így azonosítva lettek azok a kutatási irányvonalak, amelyek segítségével összekapcsolhatóvá válnak a hazai közigazgatás-tudomány motivációkutatásainak az eredményei és a nemzetközi PSM szakirodalom. Ezek az irányvonalak:

1. Pink (2010) három különböző klaszterbe sorolta a motivációs elméleteket. Ezek közül a 3.0 elméletek azok, amelyek a belső motivációra építve leginkább összekapcsolhatók a PSM-mel. Ennek alapja az, hogy a PSM is egy belső hajtóerőként értelmezi a közösség szolgálatát. A jövőben meg kellene vizsgálni, hogy a magyar közszerológati tisztviselők személyiségvonásai közül melyek motiválják őket a közösség szolgálatára.
2. A fentiekkel szoros összefüggésben meg kellene vizsgálni, hogy a négy PSM faktor (Perry, 1996) hogyan és milyen mértékben járul hozzá a magyar közszerológati dolgozók belső motivációjához, illetőleg hogy a négy faktor közül melyik az, amelyik kiemelkedően járul hozzá a magyar közszerológati dolgozók motivációjához.
3. A legtöbb PSM tanulmány nem vizsgálja azt, hogy a versenyszféra és a közszféra között meglévő bérkülönbségek hogyan hatnak a köztisztviselők közszerológati motivációjára. Az eddigi PSM kutatások csupán azt kutatták, hogy a közszerológati dolgozók esetében a bérezés eredményesen hozzájárul-e a közszerológati dolgozók motivációjához. Brewer, Coleman, Selden és Facer (2000) szerint a bérezés nem növeli, illetve nem csökkenti annak a vágyát, hogy az amerikai közszférában dolgozó a közösséget szolgálja. Hazafi Zoltán (2017) megemlíti, hogy hazánkban a reálkereseteket összehasonlítva a verseny- és a közszférában 2016-ban a különbség 19% volt. Érdemes lenne azt megvizsgálni, hogy egy PSM alapú motivációs rendszer a meglévő bérkülönbségek ellenére

eredményesebben tudná-e csökkenteni a versenyszféra elszívó hatását. Ezt azáltal tudná elérni, hogy a motiváció fókuszát áthelyezi a belső motivátorok alkalmazására. A közösség szolgálatát egyfajta személyes elhivatottságként értelmezi, aminek az eredményeként már a kiválasztási eljárás során arra törekszik, hogy a leendő munkatárs magas PSM szinttel rendelkezzen.

4. Györfyné Kukoda Andrea (2013) az NKE hallgatói között végzett egy motivációs kutatást. Érdeemes lenne azt megvizsgálni, vajon a közszolgálati szakemberek képzését végző NKE-re felvett hallgatókra mennyire jellemző a képzés megkezdése előtt, hogy belsőleg motiváltak a közösség szolgálata iránt, illetve ez az egyetemi évek alatt hogyan változik meg. Hasonló vizsgálatra található példa a nemzetközi szakirodalomban (pl. Vandenabeele, 2008), amely szerint a magas PSM szinttel jellemezhető MA hallgatók inkább preferálják a közszolgálati állásokat, és kevésbé tartják vonzóknak a versenyszféra által kínált lehetőségeket.
5. Számos kutatás kezdte vizsgálni a PSM-et a közszféra olyan területein, amelyek nem tartoznak a közszolgálatához, pl. egészségügy, oktatás (Brewer, Coleman, Selden és Facer, 2000; Belle, 2013). Ezek a kutatások bizonyították, hogy a PSM elmélet kiterjeszhetővé vált a közszféra más területeire is, illetve eredményesen tudott hozzájárulni ahhoz, hogy a közszféra különböző területein dolgozó szakembereket hatékonyan lehessen 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 vizsgálata során számos változó hatását (pl. a szervezeti elköteleződését) bevonják a vizsgálatukba. A szakirodalmi kutatásaim alapján megállapíthattam, hogy ezek a vizsgálatok nem alkalmaznak modellező technikákat, pl. útvonalelemzést, regressziós elemzést. E modellek a PSM szakirodalomban rendkívül elterjedtek, aminek az egyik előnye, hogy a különböző fogalmak közötti elméleti kapcsolatokat empirikusan is lehet tesztelni, emiatt fontos lenne, hogy ezek a statisztikai eljárások a magyar közigazgatás-tudományban is elterjedjenek. A nemzetközi PSM szakirodalomban gyakran azt is megvizsgálják, hogy a motiváció és egy adott változó közötti kapcsolat befolyásol-e egy másik változót indirekt módon. Érdeemes lenne ezeket a vizsgálati módszereket a magyar közigazgatás-tudományba 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, hogy a dolgozók ismerjék meg a szervezet misszióját, illetve azonosuljanak a szervezet céljaival, mivel ezek biztosítják, hogy a közjó szolgálata számukra önálló belső motivátorként működhessen. A közigazgatás-tudomány kutatói számára egy új kutatási irány lehet annak vizsgálata, hogy a magyar közszolgálat esetében a PSM hatással van-e arra, hogy a közszolgálati dolgozó mennyire tud azonosulni a szervezet céljaival.

A szakirodalmi kutatómunkát 2020. december 30-án lezártam, az azóta megjelent új tanulmányok kutatási eredményeit a disszertációm nem tartalmazza.

### **3. EMPIRIKUS KUTATÁSOK**

A szakirodalmi kutatást követően ebben a fejezetben az empirikus kutatási eredményeimet mutatom be. A fejezet célja az első fejezetben megfogalmazott kutatási kérdések megválaszolása és a hipotézisek verifikálása. Az empirikus vizsgálatok során kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereket is használok. Az empirikus részben a kvantitatív és a kvalitatív vizsgálat eredményeit két külön fejezetben mutatom be. Szükségesnek tartom, hogy a kvantitatív és a kvalitatív kutatások bemutatása egymástól elhatárolódjon, mivel a két kutatással eltérő kutatási kérdéseket, hipotéziseket vizsgálok, emiatt különböző kutatási módszereket használok. A két empirikus kutatásba egymástól független vizsgálati mintákat vonok be. A két kutatás eredményei közötti összefüggéseket, kapcsolatokat és ezekből levonható következtetéseket az utolsó fejezetben (3.3.) ismertetem.

#### **3.1. KVANTITATÍV KUTATÁS**

A kvantitatív kutatás bemutatása előtt szeretném felhívni az olvasó figyelmét a PSM modell szakkifejezésre. Horváth Zsuzsanna szerzőtársammal közösen írt két (MTA által A kategóriába sorolt) folyóiratban megjelent publikációmban is használtuk a PSM modell szakkifejezést (Horváth és Hollósy, 2019/a; 2019/c.) A PSM modell szakkifejezéssel olyan nem elméleti konstrukciókat jelöltünk, amelyeket empirikus adatokon alapulva statisztikai modellezéssel hoztunk létre. A célunk az volt, hogy a magyar közigazgatás-tudományi szakirodalomba új szakkifejezésként bevezessük a PSM modellt. A disszertációban a PSM modell szakkifejezésen az eredeti szándéknak megfelelően nem elméleti konstrukciókat értek, hanem empirikusan, statisztikai módszerekkel bizonyított modelleket.

A fejezet célja, hogy a Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) által megalkotott magyar PSM modell eredményeit szem előtt tartva létrehozzak négy PSM modellt:

1. Aggregáltat, amely mindegyik, a három vizsgálatba bevont hivatásrend esetében használható, így ez a modell valamennyi közszolgálati válaszadó válaszát tartalmazza.
2. Államigazgatásban dolgozóakra adaptált PSM modellt.



3. Önkormányzati igazgatásban dolgozóakra adaptált PSM modellt.

4. Rendészetre adaptált PSM modellt.

Az olvasó számára a 2.2.4. fejezetben foglaltam össze azokat a tanulmányokat, amelyek az elhivatottság és a PSM kapcsolatát vizsgálták. Thompson és Christensen (2018) cikke alapján kijelenthető, hogy az elhivatottság (Calling-elmélet) nem közszolgálat specifikus, emiatt nem foglalkozik a közszolgálati tisztviselők speciális motivációjával. Emiatt úgy vélem, hogy az eredeti PSM modellünk (Horváth és Hollósy, 2019) illeszkedését ronthatta az, hogy a közszolgálat specifikus modellbe belevettük a nem közszolgálat specifikus elhivatottságot (Calling-elmélet). Így azt feltételezem, hogy a modell illeszkedése javulhat attól, ha a PSM modellből elhagyom az elhivatottságot (a Calling-elméletet).

Az olvasó számára a 2.2.6. fejezetben foglaltam össze azokat a tanulmányokat, amelyek a munkahelyi biztonság és a PSM kapcsolatát vizsgálták. Ballart és Rico (2018) szerint a munkahelyi biztonság korrelál a PSM faktorokkal. Bullock, Hansen és Houston (2018) megemlíti, hogy a kormányzati dolgozók a munkahelyi biztonságot sokkal fontosabbnak tartották, mint a versenyszférában dolgozók. Ezek alapján azt feltételezem, hogy a munkahelyi biztonság változó integrálása az eredeti PSM modellünkbe (Horváth és Hollósy, 2019) javítani fogja az eredeti modell illeszkedését.

A legtöbb nemzetközi PSM kutatás nem vizsgálta meg, hogy az adott állam közszolgálatában a különböző hivatásrendek (pl. rendészet) által foglalkoztatott tisztviselők esetében található-e különbségek a csoport specifikus hatások, a teljes indirekt hatások, a specifikus indirekt hatások és a hatásnagyságok tekintetében. Úgy vélem, hogy a nemzetközi PSM és a magyar motivációkutatások szempontjából is egy új kutatási irány a különböző hivatásrendek PSM modelljeinek az összehasonlítása statisztikai modellező módszerekkel (pl. útvonalelemzés). A PSM értelmezhető egyéni személyiségvonásként és a közszolgálati intézmények szocializációs hatásaként is (Bozeman és Su, 2014). Azt feltételezem, hogy a közszolgálatban a különböző hivatásrendek a szocializációs hatásukon keresztül képesek a dolgozók közszolgálati motivációját befolyásolni.

### 3.1.1. A PLS-SEM ÚTVONALELEMZÉS BEMUTATÁSA

Kovács Péter és Bodnár Gábor (2016) szerint az útvonalelemzés egymásra épülő regressziós modellek összessége. Útvonalelemzést futtathatunk faktorok között, ehhez két statisztikai módszerre van szükség: a faktorelemzésre és a regressziós elemzésre. Fontos megjegyezni, hogy ebben az esetben a 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.

Koltai Júlia Anna (2013) szerint a faktorelemzés abban különbözik a főkomponens-elemzéstől, hogy eltérőek 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 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, amelyeket közvetlenül nem tudunk mérni. Ezeknek a változóknak a mérésére alkalmasabb a faktorelemzés, mint a főkomponens-elemzés, mivel a faktorelemzéssel azt is megvizsgálhatjuk, hogy a létrejött összetett mérőszám mennyire illeszkedik az empirikus adatokra. A szerző szerint a faktorelemzésnek két fajtája különíthető el: a feltáró (exploratív) és a megerősítő (konfirmatív). Hazánkban inkább a feltáró terjedt el, amit akkor érdemes használni, ha nem vagyunk biztosak a faktorok számában, illetve abban sem, hogy mely látens változókhoz mely mérőszámok tartoznak. Ez a módszer kiválóan alkalmas a már meglévő elméletek pontosítására, illetve olyan látens struktúrák keresésére, amelyekhez nem tartoznak előzetes feltevések. Ezzel szemben a megerősítő faktorelemzéssel már korábban kidolgozott elméleti modelleket lehet tesztelni, vagyis ha tudjuk, mely változókhoz mely mérőszámok tartoznak, tehát a kutató már rendelkezik egy előzetes elképzéssel arra vonatkozóan, mely faktorokra mely változók illeszkednek. A feltáró faktorelemzés során egy változó több faktoron is telítődhet eltérő faktorsúllyal. A megerősítő faktorelemzés során a kutató előre meghatározhatja, mely változó mely faktoron telítődhessen. Összességében a megerősítő faktorelemzés elméletek tesztelésére alkalmas, míg a feltáró faktorelemzés empirikus adatokon nyugvó felderítő módszer. A PLS-SEM módszer során megerősítő faktorelemzést használunk.

Kazár Klára (2014) szerint a nemzetközi szakirodalomban a látens változók közötti kapcsolatokat gyakran vizsgálják a PLS-SEM módszerrel. A módszer a hazai szakirodalomban csak az utóbbi időben kezd népszerűvé válni. A szerző szerint a strukturális egyenlet-modellek két fajtáját különböztethetjük meg: a kovariancia-alapúakat és a varianciaalapúakat. A varianciaalapúak közé tartozik a PLS-SEM módszer is. A módszerrel a látens változók közötti kapcsolatokat lehet vizsgálni. Látens változónak nevezzük azokat a változókat, amelyeket közvetlenül nem tudunk mérni, ehhez közvetlenül mérhető manifeszt változókra (más néven indikátorokra) van szükség. Ezeket a látens változókat létre lehet hozni a faktorelemzéssel, az így létrejött változók közötti kapcsolatot lehet tesztelni regressziós elemzéssel. A látens változók mérésének azért van kiemelt jelentősége, mert Kovács Attila (2015) szerint a társadalomtudományokon belül gyakoriak az olyan elméleti fogalmak, amelyek közvetlenül nem figyelhetők meg, csak más változókon keresztül. Ehhez T. Nagy Judit és Bernschütz Mária (2017) hozzáteszik, hogy ez a módszer a viselkedéstudományban is nagyon elterjedt, illetve leggyakrabban az alábbi területeken alkalmazzák: stratégiai és információs menedzsment, marketingkutatás, szervezeti viselkedés, valamint a fogyasztói magatartás vizsgálata. A módszert alkalmazzák attitűdök, képességek és szándékok vizsgálatára is. A disszertációban a PLS módszerrel a közszolgálati dolgozók attitűdjeit és a szándékait vizsgálom a PSM vonatkozásában.

„A SEM két részből áll: az ún. külső (outer) vagy mérési és a belső (inner) vagy strukturális modellből” (Kazár Klára 2014., p. 35.). „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, míg a függőket endogén változóknak nevezzük. Az exogén változókat minden esetben magyarázó változóknak 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 iránya alapján két modellt különböztethetünk meg: a reflektív és a formatív modellt. A reflektív modellek esetében az indikátorok a látens változók okozataként értelmezhetők (pl. az emberi állóképesség megjelenhet a pulzusszám 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 és Kelemen-Erdős Anikó (2017) hozzáteszik, hogy jelenleg a PLS kutatások egyetlen egy modellilleszkedési mutatót használnak, és 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, hogy az elméletileg feltételezett modell mennyire illeszkedik az empirikus adatokra.) A szerzők szerint a faktorelemzéshez kapcsolódóan a konvergenciát a standardizált faktorsúlyokon keresztül lehet mérni, aminek az érvényességét a Cronbach-alfa reprezentálja, és 0,7-es érték felett kell lennie. A konvergencia érvényességét az AVE (átlagos kivonatolt variancia) mutatja meg, ennek az értéknek 0,5 felett kell lennie. A Fornell–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 magyarázóból 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 vizsgálatban részt vevő 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 következtetések levonásához vezethet. Ezt a problémát lehet orvosolni a PLS-MGA (multi group analysis – többcsoportos elemzés) módszerrel, amely figyelembe veszi a minta heterogenitását. A PLS-MGA egy összefoglaló elnevezés, olyan statisztikai eljárásokra vonatkozik, amelyek PLS elemzés futtatáskor előre meghatározott csoportokat hasonlítanak össze az útegyütthatók alapján. Egyik ilyen eljárás a bootsrapping, amely egy nem paraméteres próba, így nem előfeltétele a normál eloszlás. A bootsrapping a következő mutatókat használja: útegyüttható, Cronbach-alfa,  $R^2$ . Az eljárás során az eredeti mintára úgy tekintünk, mint az alapsokaságra, és ebből véletlen módon veszünk újabb mintákat. Az így létrejött mintákon PLS útmodell elemzést futtatunk, majd kiszámoljuk a bootstrap együtthatókat. 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, amelyek egy változóból egy másik függő változóba elvezetnek. Egyes közbülső változók hatása emiatt ismeretlen marad. Tudományos

szempontból gyakran érdekes lehet megismerni egy-egy változócsoport közvetítő hatását, különösen akkor, ha szignifikáns különbségeket keresünk a különböző karakterisztikájú csoportok között. Az ilyen hatásokat specifikus közvetett hatásoknak nevezzük (Füstös László, 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.

Disszertációmiban a PLS elemzés elkészítéséhez a SmartPLS programot használom. A leíró statisztikák elkészítéséhez SPSS programot használlok.

### **3.1.2. A VIZSGÁLATI MINTA ÖSSZETÉTELE**

Az elemzés adatbázisát a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 elnevezésű, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés projekt” keretei között 2018-ban végzett kutatás adta. Az akkor felvett kutatási eredményeket Stréhli-Klotz Georgina és Szakács Gábor által szerkesztett „A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon” (2020) című könyv tartalmazza, illetve részletesen elemzi a kutatási eredményeket. A vizsgálatot az NKE-n alakult kutatócsoport végezte, amelynek én is tagja lehettem. Az említett könyv részletesen tartalmazza a kutatásban használt kérdőív leírását, ezért disszertációmiban csak a kérdőív faktorainak felsorolására szorítkozom. A kérdőív összesen kilenc faktort tartalmazott:

1. Demográfiai adatokra vonatkozó kérdések. Ezekkel a kérdésekkel a vizsgálati személyek demográfiai adatait, iskolai végzettségeit, korábbi munkatapasztalatait vizsgáltuk. Rákérdeztünk továbbá arra is, hogy a kérdőív kitöltésének időpontjában melyik hivatásrendben dolgozott a válaszadó.
2. A közszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők. Ezekkel a kérdésekkel kutattuk a munkavégzés jellegét, nehézségét, az autonómiát és a munka időbeosztást.
3. A közszolgálati szervezet működése. Ezekkel a kérdésekkel kutattuk a szervezetben dolgozók létszámát, a szervezeti kultúrát, a szervezeti stratégiát, a HR osztályok

megítélését. Szintén megvizsgáltuk, hogy a válaszadó szervezeti egysége külső vagy belső ügyfélkörrel dolgozik-e.

4. A vezetési és az irányítási rendszer jellemzői a közszolgálatban. Ezekkel a kérdésekkel teszteltük a szervezeten belüli hierarchiát, a vezetési gyakorlatot és stílust, a munkacsoportok működését, a szervezeti kommunikációt, a szervezeten belüli érdekegyeztetést.
5. Közszolgálati életpályák, karrier. Ezekkel a kérdésekkel vizsgáltuk a közszolgálaton belül az előrelépés lehetőségét, a karriermenedzsmentet, a karrierfejlesztést, a bérezést és az egyéb juttatásokat.
6. Az önkormányzatoknál folyó emberi erőforrás-gazdálkodás. Az ehhez a faktorhoz tartozó kérdéseket csak az önkormányzati dolgozók esetében tettük fel. Ezekkel a kérdésekkel az önkormányzati igazgatáson belüli HR folyamatokat és azok stratégiai szintű integráltságát vizsgáltuk.
7. A személyi állomány szakmai és intellektuális jellemzői, a közszolgálati tisztviselők továbbképzése. Ezekkel a kérdésekkel kutattuk a szakmai feladatok ellátásához szükséges kompetenciák meglétét. Ezzel a kérdéscsoporttal kutattuk azt is, hogy az elmúlt öt évben a vizsgált személy részt vett-e iskolarendszerű képzésen, pl. PhD képzésen. Szintén megkérdeztük a válaszadókat, hogy a saját munkakörük betöltéséhez mely iskolai végzettségek az elvártak, illetve kellett-e továbbképzéseken részt venniük. Az ide sorolt kérdésekkel vizsgáltuk a közszolgálaton belüli tudásmenedzsment működését is.
8. Ösztönzésmenedzsment a közszolgálatban. Ezekkel a kérdésekkel azt kutattuk, mely tényezők járulnak hozzá az illetmény megállapításához, illetve a bérek emelése és eltérítése mely tényezőktől függött. Ezekkel a kérdésekkel megvizsgáltuk, hogy az elmúlt öt évben a dolgozók számára milyen béren kívüli juttatásokat biztosítottak. Ezzel a faktoriall kutattuk a dolgozók potenciális motivációs lehetőségeit.
9. A közszolgálat életminősége. Ezekkel a kérdésekkel 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 eredeti kérdőívben a kérdésekhez egy ötfokozatú Likert-skálát rendeltünk. A Likert-skála az alábbi kategóriákat tartalmazta: 1. teljesen egyetértek; 2. inkább egyetértek; 3. nem tudom eldönteni; 4. inkább nem értek egyet; 5. egyáltalán nem értek egyet (Stréhli-Klotz Georgina, Szakács Gábor, 2020). Krauss Gábor (2019) sikeresen megvédett PhD disszertációjában azt,

vizsgálta meg, hogy a közszolgálati tisztviselők elégedettek-e közigazgatás bérezési rendszerével. Megemlítem az olvasó számára, hogy Krauss Gábor disszertációjában szintén a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 elnevezésű, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés projekt” keretében fejlesztett kérdőívet használta, és az erre adott válaszok alapján készítette el az eredmények statisztikai elemzését. A szerző az eredeti Likert-skálát módosította. A módosított skála az alábbi kategóriákat tartalmazta: 1. egyáltalán nem értek egyet; 2. csak részben értek egyet; 3. közepes mértékben értek egyet; 4. szinte teljes mértékben egyetértek; 5. teljes mértékben egyetértek. Az adatfelvétel óta eltelt körülbelül három év lehetőséget biztosított a kutatási módszer újragondolására. Az NKE oktatóinak és kutatóinak a szakmai javaslata alapján átkódoltam az eredeti skálát. Ennek megfelelően az új skála az alábbi kategóriákat tartalmazza: 1. egyáltalán nem értek egyet; 2. nem értek egyet; 3. részben egyetértek; 4. egyetértek; 5. teljesen egyetértek.)

Az eredeti 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 vizsgálatban való részvétel önkéntes volt, illetve a vizsgálatban részt vevő személyek válaszait anonim módon kezeltük. A vizsgálatban 1626 személy vett részt. A vizsgált személyek nemek szerinti megoszlását az 8. táblázat szemlélteti. A vizsgálati személyek körülbelül kétharmada volt nő és egy harmada férfi.

8. 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 ( $m=44,29$ ;  $SD=9,19$  év). (Az  $m$  rövidítés az angol mean szóra utal, aminek a jelentése átlag. Az  $SD$  rövidítés az angol standard deviation kifejezésre utal, aminek a jelentése szórás.)

A válaszadók iskolai végzettségét a 9. táblázat tartalmazza. A vizsgálati személyek döntő többsége (88,54%) főiskolai vagy egyetemi diplomával rendelkezett.

Az egyes kérdésekre nem minden vizsgálatban részt vevő személy válaszolt, ezért a táblázatokban az összesen sorban, illetve a diagramokhoz tartozó magyarázó szövegben feltüntettem, hogy az adott kérdésre hány válasz érkezett.

Arra a kérdésre, hogy a válaszadó rendelkezik-e tudományos fokozattal, összesen 1 611 személy válaszolt. A kérdésre adott válaszokat a 10. táblázat mutatja be. A vizsgálati személyek döntő többsége (98%) nem rendelkezett tudományos fokozattal.

9. táblázat A válaszadók iskolai végzettségének 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	1 622	100%

*Forrás: saját szerkesztés*

10. táblázat A tudományos fokozattal rendelkező válaszadók megoszlása

Tudományos fokozattal rendelkezik-e	Személyek száma	Százalékos megoszlás
Igen	38	2%
Nem	1573	98%
Összesen	1 611	100%

*Forrás: saját szerkesztés*



A 11. táblázat azt mutatja be, hogy a vizsgálatban részt vevő személyek melyik hivatásrendben dolgoznak. Nem mindegyik személy válaszolt arra a kérdésre, hogy melyik hivatásrendben dolgozik, így 1 575 személy válasza látható a táblázatban. A továbbiakban csak azoknak a személyeknek a válaszait elemzem, akik megadták, hogy melyik hivatásrendben dolgoznak.

11. táblázat A válaszadók hivatásrendek szerinti megoszlása

Hivatásrendek	Személyek száma	Százalékos megoszlás
Államigazgatás	918	58%
Önkormányzati igazgatás	454	29%
Rendvédelem	203	13%
Összesen	1 575	100%

Forrás: saját szerkesztés

### 3.1.3. EREDMÉNYEK

A PSM-modell az alábbi faktorokat tartalmazza: motiváció, szervezeti elköteleződés, észlelt társadalmi hatás, munkahelyi elégedettség, munkahelyi biztonság. Mindegyik modell esetében elkészítettem az útvonalelemzéseket. A PLS-SEM-nek nem feltétele a normál eloszlás, ezért ezt külön nem teszteltem. A következő lépésben a modellilleszkedést ellenőriztem, az SRMR értéke 0,07. A SmartPLS programot gyártó SmartPLS GmbH tájékoztatója szerint az SRMR 0,08 alatt tekinthető megfelelőnek. Ezt követően ellenőriztem a Cronbach-alfa és AVE értékeket, az eredményeket a 12. táblázat tartalmazza.

12. táblázat A modell Cronbach-alfa és AVE értékei (n=1575)

Faktorok	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

A faktorokhoz a kérdőív különböző állításait rendeltem, amelyeket a 13. táblázat szemléltet. Az egyes cellák az állítások faktorsúlyait mutatják.

13. táblázat A PSM modell faktorai és a hozzájuk rendelt állítások faktorsúlyai (n=1557)

A kérdőívben megfogalmazott állítások	A PSM modell faktorai				
	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 a társadalom tagjai 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 a társadalom tagjai 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	
Szándékaim szerint egy év múlva is a jelenlegi munkahelyemen fogok dolgozni.					0,737
Szándékaim szerint három év múlva is a 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 a jövőmet.					0,734

Forrás: saját szerkesztés

***A kérdőívben megfogalmazott mindegyik állításnak megfelelő a faktorsúlya. A Cronbach-alfa és AVE értékek megfelelnek a statisztikai kritérium szinteknek. Ebből következik, hogy a kérdőív állításaihoz tartozó Likert-skálákra adott válaszok alkalmasak a mélyebb szintű statisztikai elemzésre.***

A diszkriminancia érvényességet Fornell–Lacker-próbával ellenőriztem, az eredményeket a 14. táblázat tartalmazza. Az előbbieken felsorolt mutatók mindegyike megfelel a szakirodalomban meghatározott kritériumoknak.

*14. táblázat A Fornell–Lacker-próba eredményei (n=1575)*

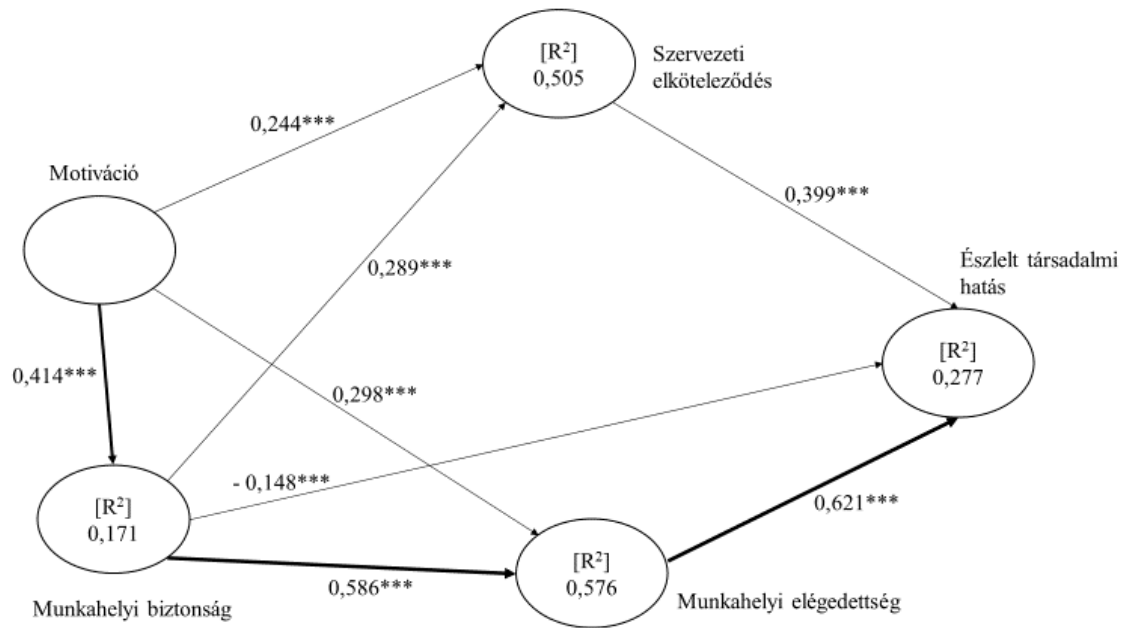
	Motiváció	Munkahelyi biztonság	Munkahelyi elégedettség	Szervezeti elköteleződés	Észlelt társadalmi hatás
Motiváció	0,79	–	–	–	–
Munkahelyi biztonság	0,41	0,72	–	–	–
Munkahelyi elégedettség	0,54	0,71	0,75	–	–
Szervezeti elköteleződés	0,52	0,51	0,80	0,85	–
Észlelt társadalmi hatás	0,39	0,29	0,52	0,58	0,80

*A kötőjel (–) azt jelenti, hogy a táblázat kétdimenziós elrendezése miatt az adott cella értékét egy másik cella már tartalmazza*

*Forrás: saját szerkesztés*

A 18. ábra szemlélteti az aggregált modellt. A modellben valamennyi út szignifikáns. A modellben a legnagyobb magyarázott varianciája a munkahelyi elégedettségnek ( $R^2=0,576$ ) és a szervezeti elköteleződésnek ( $R^2=0,505$ ) van. 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 ( $r=-0,148$ ).

18. ábra Aggregált modell (n=1575)

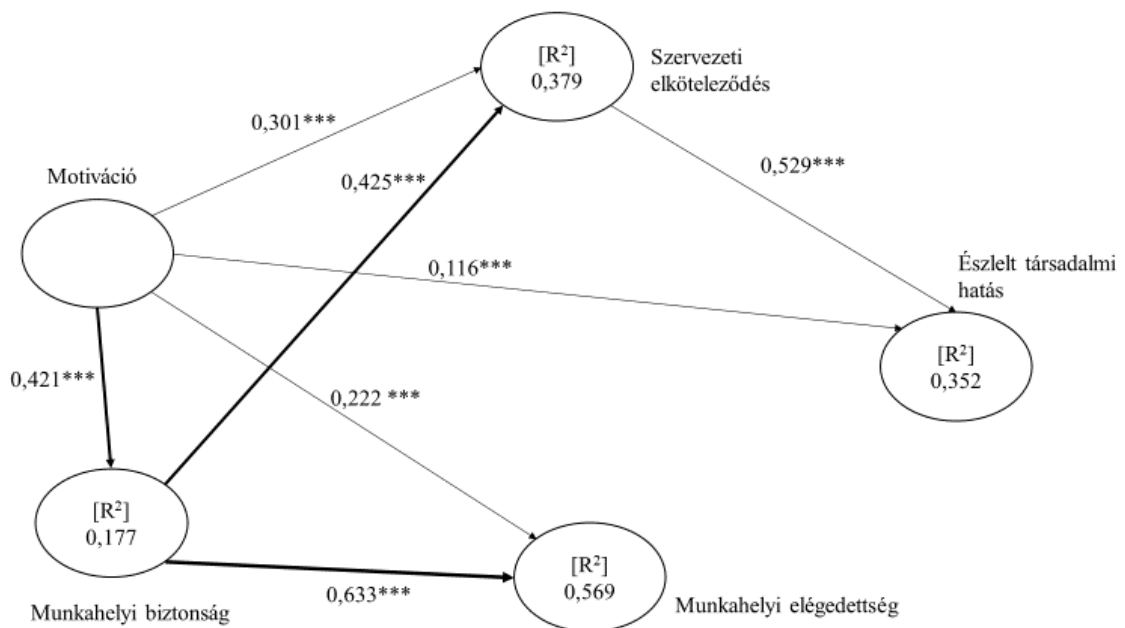


\*\*\* $p < 0,01$

Forrás: saját szerkesztés

A 19. ábra szemlélteti az államigazgatási dolgozókra adaptált modellt.

19. ábra Államigazgatási modell (n=918)



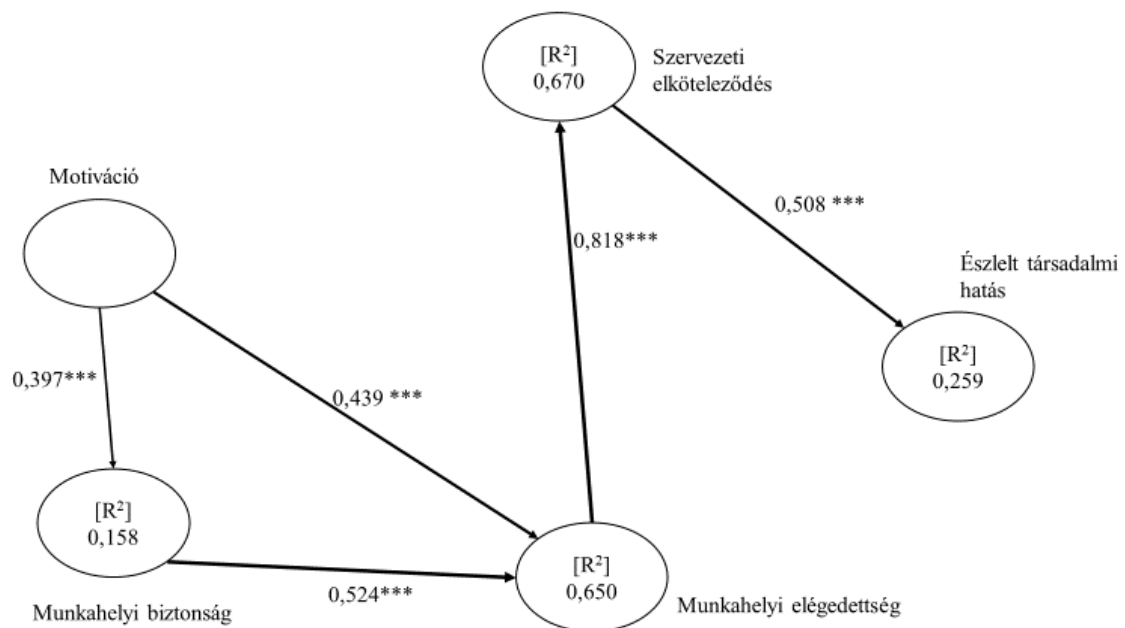
\*\*\* $p < 0,01$

Forrás: saját szerkesztés

Az államigazgatási modell csak a szignifikáns utakat tartalmazza. Az államigazgatási modellnél a változók közötti utak jelentősen módosultak az aggregált modellel összehasonlítva. Az államigazgatási modellben az észlelt társadalmi hatás nincs kapcsolatban a munkahelyi elégedettséggel, viszont a motivációval együtt jár, bár a kapcsolat nagyon gyenge ( $r=0,116$ ). A legnagyobb megmagyarázott variáciája a munkahelyi elégedettségnek ( $R^2=0,569$ ) van. Az államigazgatási 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 ( $r=0,529$ ).

A 20. ábra mutatja be az önkormányzati igazgatásban dolgozóakra adaptált modellt, amely csak a szignifikáns utakat tartalmazza.

20. ábra Önkormányzati igazgatási modell ( $n=454$ )



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

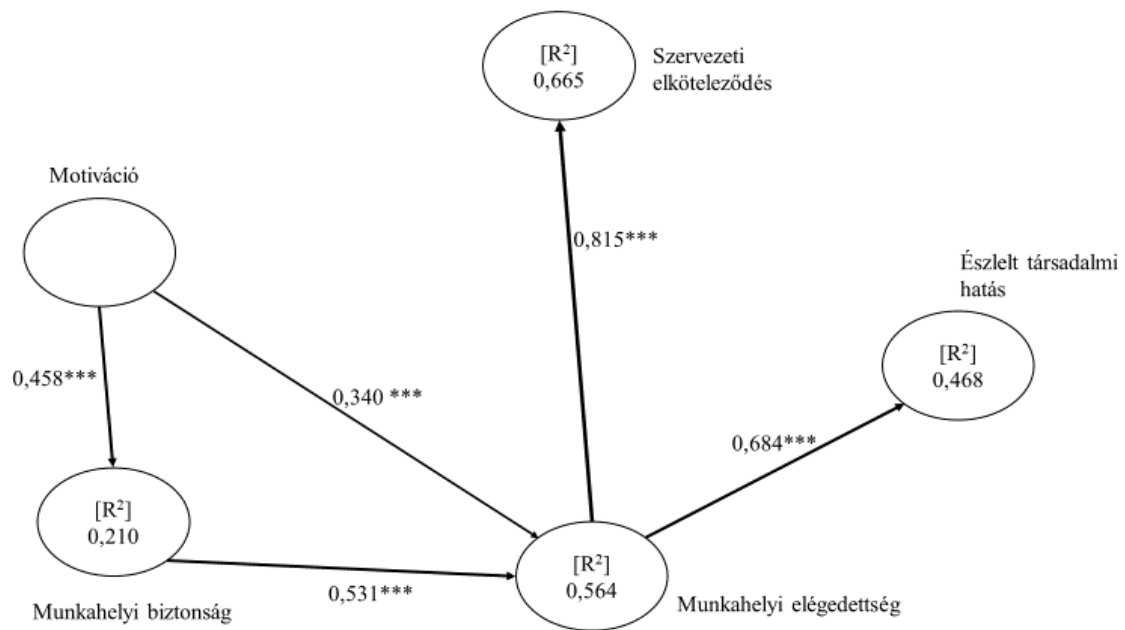
Forrás: saját szerkesztés

Az önkormányzati igazgatási modellben a szervezeti elköteleződés rendelkezik a legnagyobb megmagyarázott variációval ( $R^2=670$ ). A munkahelyi elégedettség megmagyarázott variáciája  $R^2=650$ . A szervezeti elköteleződés és a munkahelyi elégedettség közötti korreláció nagyon erős ( $r=0,818$ ). Az aggregált és az államigazgatási modellekben a szervezeti elköteleződés és a munkahelyi elégedettség nem korrelál. Az önkormányzati tisztviselők esetében a munkahelyi elégedettség erőteljesen korrelál a szervezeti

elköteleződéssel. Az önkormányzati dolgozók esetében az erőteljes korreláció alapján a munkahelyi elégedettség és a szervezeti elköteleződés változók erőteljesen együtt járnak. A modellben a munkahelyi elégedettség megmagyarázott variáciája 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.

A 21. ábra szemlélteti a rendvédelemben dolgozóakra adaptált modellt, amely 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 variáciája ( $R^2=0,665$ ) a szervezeti elköteleződésnek van. A munkahelyi elégedettség megmagyarázott variáciája  $R^2=0,564$ .

21. ábra Rendvédelmi modell ( $n=203$ )



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

Forrás: saját szerkesztés

Ezt követően MGA módszerrel összehasonlítottam a három hivatásrendet. A rendvédelemben és az államigazgatásban dolgozó közszolgálati tisztviselők között nem mutatható ki szignifikáns csoport specifikus hatás, az eredményeket a 15. táblázat tartalmazza.

15. táblázat A csoport specifikus különbségek a rendvédelemben (n=203) és az államigazgatásban (n=918) dolgozók között PLS-MGA módszerrel

Látens változók közötti kapcsolat	Útegyütthető 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

\* $P < 0,05$

Forrás: saját szerkesztés

A rendvédelemben és az önkormányzati igazgatásban dolgozó közszolgálati tisztviselők között nem mutatható ki szignifikáns csoport specifikus hatás, az eredményeket a 16. táblázat tartalmazza.

16. táblázat A csoport specifikus különbségek a rendvédelemben (n=203) és az önkormányzati igazgatásban (n=454) dolgozók között PLS-MGA módszerrel

Látens változók közötti kapcsolat	Útegyütthető 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

\* $P < 0,05$

Forrás: saját szerkesztés

Szignifikáns a különbség az államigazgatásban és az önkormányzati igazgatásban dolgozók között két-két változó interakciója esetében található. Az eredményeket a 17. táblázat tartalmazza. Ezek: a motiváció hatása a szervezeti elköteleződésre, illetve az észlelt társadalmi hatás hatása a szervezeti elköteleződésre. Ebből következik, hogy a közszolgálati mintán a hivatásrendek szerint két esetben találhatunk csoport specifikus hatást. A szervezeti elköteleződés változóira a motiváció és az észlelt társadalmi hatás másképpen hat az önkormányzati igazgatásban dolgozók és az államigazgatásban dolgozók esetében.

17. táblázat A csoport specifikus különbségek az államigazgatásban (n=918) és az önkormányzati igazgatásban (n=454) dolgozók között PLS-MGA módszerrel

Látens változók közötti kapcsolat	Útegyüttható 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*

\* $P < 0,05$

Forrás: saját szerkesztés

Összességében a minta heterogenitása ellenére (vagyis hogy három különböző hivatásrend választ tartalmazza) az egyes változók hatásában nincsenek lényeges különbségek a különböző hivatásrendek között. Ebből az is következik, hogy a közszolgálat vizsgált három hivatásrendjében a változók egymásra gyakorolt hatásai nagyrészt megegyeznek, közöttük a fentebb említett változók (a motiváció hatása a szervezeti elköteleződésre, valamint az észlelt társadalmi hatás hatása a szervezeti elköteleződésre) kivételével lényeges különbségek nem mutathatók ki.

A következő lépésben mediációs elemzést végeztem, mellyel a specifikus közvetett hatásokat teszteltem az államigazgatásban, az önkormányzati igazgatásban és a



rendvédelemben dolgozók esetében. Az eredményeket a 18., 19., és a 20. táblázatok szemléltetik. A táblázatok csak a szignifikáns eredményeket tartalmazzák.

Az államigazgatásban dolgozók vizsgálatakor a motiváció négy különböző esetben gyakorol specifikus indirekt hatást más változókra. Az eredményeket a 18. táblázat tartalmazza. Az államigazgatásban a motiváció a munkahelyi elégedettségre, a szervezeti elköteleződésre és az észlelt társadalmi hatásra fejt ki specifikus indirekt hatást. Az észlelt társadalmi hatásra szintén specifikus indirekt hatást gyakorol a munkahelyi biztonság. A fentiek alapján az államigazgatásban dolgozók PSM modelljében a motiváció a direkt hatások mellett az összes többi változóra is képes hatni specifikus indirekt hatással, vagyis az államigazgatásban dolgozók esetében a motiváció kiemelt jelentőségű, hiszen az erősödése a munkahelyi biztonságon keresztül képes növelni a szervezet iránti elköteleződést. Egy másik fontos eredmény, hogy az államigazgatásban dolgozók esetében a motiváció a munkahelyi biztonságon keresztül a munkahelyi elégedettségre is hat.

18. táblázat A specifikus indirekt hatások elemzése az államigazgatásban (n=918)

Tényezőpárok	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. Az eredményeket a 19. táblázat tartalmazza. Az államigazgatástól eltérően a motiváció az önkormányzati igazgatásban dolgozók esetében az észlelt társadalmi hatásra nemcsak 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

kapcsolatban 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. Az önkormányzati dolgozók esetében a motiváció specifikus indirekt hatása több változóra képes hatni, mint az államigazgatás esetében. Ebből következik, hogy az önkormányzati igazgatásban a motiváció potenciális hiánya jelentősen tudja gyengíteni a szervezeti elköteleződést, a munkahelyi elégedettséget, ami mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítmény romlását tudja előidézni.

19. táblázat A specifikus indirekt hatások elemzése az önkormányzati igazgatásban (n=454)

Tényezőpárok	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 rendvédelmi dolgozók esetében a motiváció a szervezeti elköteleződésre, az észlelt társadalmi hatásra és a munkahelyi elégedettségre gyakorol specifikus indirekt hatást. Az eredményeket 20. táblázat tartalmazza. A munkahelyi biztonság a szervezeti elköteleződésre

és az észlelt társadalmi hatásra gyakorol specifikus indirekt hatást. Ha összehasonlítjuk a rendvédelmi mintán kapott specifikus indirekt 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.

20. táblázat A specifikus indirekt hatások elemzése a rendvédelemben (n=203)

Tényezőpárok	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 hatásvizsgálat abban különbözik a specifikus indirekt hatásvizsgálattól, hogy az indirekt hatások vizsgálatakor az egyik változó indirekt hatásait a másik változóra egybe vonjuk. Az eredményeket a 21., 22. és 23. táblázatok szemléltetik. A táblázatok csak a szignifikáns eredményeket tartalmazzák.

A motiváció mindhárom 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. Az eredményeket 21. táblázat tartalmazza. Az államigazgatásban dolgozók esetében a munkahelyi biztonságnek nincsen indirekt hatása a szervezeti elköteleződésre.

21. táblázat A teljes indirekt hatások elemzése az államigazgatásban (n=918)

Tényezőpárok	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***

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

Forrás: saját szerkesztés

Az önkormányzati és rendvédelmi dolgozók esetében a munkahelyi biztonság a szervezeti elköteleződésre és az észlelt társadalmi hatásra is gyakorol indirekt befolyást. Az eredményeket a 22. és 23. táblázatok szemléltetik. Az eredmények alapján a munkahelyi biztonság az önkormányzati igazgatásban és a rendvédelemben dolgozók esetében indirekten képes befolyásolni a szervezeti elköteleződést.

22. táblázat A teljes indirekt hatások elemzése az önkormányzati igazgatásban (n=454)

Tényezőpárok	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***

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

Forrás: saját szerkesztés

23. táblázat A teljes indirekt hatások elemzése a rendvédelemben (n=203)

Tényezőpárok	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***

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

Forrás: saját szerkesztés

Annak érdekében, hogy a fenti eredmények a hivatásrendek szerinti bontásban értelmezhetőbbek legyenek, elkészítettem a közszolgálati minta mediációs elemzését. A mediációs elemzés során figyelembe vettem mind az indirekt, mind a direkt hatásokat. Az eredményeket a 24. táblázat tartalmazza. Az eredmény szerint a disszertációmban bemutatott PSM modell mindegyik változója szignifikáns hatással van a másik változóra.

24. táblázat Az aggregált modell mediációs elemzése (n=1575)

Tényezőpárok	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***

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

Forrás: saját szerkesztés

A következő lépésben azt vizsgáltam, hogy a bemutatott változók direkt és indirekt hatásai együttvéve 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 mintán is. Az eredményeket a 25., 26., 27. és 28. táblázatok tartalmazzák. Az eredmények statisztikai értelemben akkor tekinthetőek elfogadhatónak, ha 0,15 fölöttiek. Ezért azokat az eredményeket, amelyek nem érték el a 0,15-ös értéket, nem tüntettem fel a táblázatokban, hanem helyettük a X jelölést használtam.

Az aggregált modell esetében a munkahelyi biztonság hatásnagysága a munkahelyi elégedettségre 67%, ami kiemelkedően magas, bár nem tekinthető teljes mediációnak, csak részlegesnek. Az aggregált modellben a többi változónak csak részleges mediációs hatása van, az eredményeket a 25. táblázat tartalmazza.

25. táblázat Az aggregált modell hatásnagyság vizsgálata (n=1575)

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

Forrás: saját szerkesztés

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 részleges mediációra utal. Az eredményeket a 26. táblázat tartalmazza.

26. táblázat Az államigazgatás hatásnagyság vizsgálata (n=918)

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

Forrás: saját szerkesztés

Az önkormányzati dolgozók esetében szintén jelentős (66%) a munkahelyi biztonságnak az elégedettségre gyakorolt hatása. A munkahelyi elégedettségre részleges hatást gyakorol a motiváció, aminek az értéke 46%. Az eredményeket a 27. táblázat tartalmazza.

27. táblázat Az önkormányzati igazgatás hatásnagyság vizsgálata (n=454)

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

*Forrás: saját szerkesztés*

A rendvédelmi dolgozók esetében a munkahelyi biztonság a munkahelyi elégedettségre 51%-os mediációs hatást gyakorol. A munkahelyi elégedettség majdnem teljes mediációs hatást gyakorol az észlelt társadalmi hatásra, aminek az értéke 88%, ez kiemelkedően magas. Ebből következik, hogy a rendvédelmi 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. Az eredményeket a 28. táblázat tartalmazza.

A munkahelyi biztonság az összes modellben kiemelkedő mediációs hatást gyakorol a munkahelyi elégedettségre. Ebből következik, hogy a magyar közszolgálatban a munkahelyi biztonság jelentősen tudja módosítani a munkahelyi elégedettséget. A közszolgálati tisztviselő minél inkább biztosnak érzi a munkahelyét, annál inkább elégedett a szervezetével, ami áttételesen hozzájárulhat mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítmény emeléséhez.



28. táblázat A rendvédelem hatásnagyság vizsgálata (n=203)

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

*Forrás: saját szerkesztés*

### 3.1.4. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE

Ebben a fejezetben 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 megfelel a szakirodalomban meghatározott kritériumoknak. A felvett adatok alkalmasak mélyebb szintű statisztikai elemzésre. Az eredmények arra is rávilágítanak, hogy a kutatás során alkalmazott kérdőívnek megfelelő a validitása.

A kutatás során két hipotézist teszteltem. Ezek közül a H(1) hipotézist igazoltam, hiszen az eredeti Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) modellhez képest az új modell illeszkedése javult azáltal, hogy

- a) az új modellbe beillesztettem új változóként a munkahelyi biztonságot;
- b) az új modelltől elhagyom az elhivatottságot.

A disszertációmban bemutatott PSM modell illeszkedésének SRMR értéke 0,07, míg Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) kutatásában ez az érték 0,157, ami jelentősen meghaladja a statisztikai értelemben elfogadható legmagasabb 0,08 értéket. Ebből következően a disszertációmban bemutatott modell illeszkedése statisztikai értelemben javult az eredeti modellhez képest.

A H(2) hipotézist is igazoltam, mivel a különböző hivatásrendek esetében hatáskülönbségeket találtam az alábbiak szerint:

1. csoport specifikus hatások,
2. teljes indirekt hatások,
3. specifikus indirekt hatások,
4. hatásnagyságok.

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 a motiváció → a szervezeti elköteleződés; az észlelt társadalmi hatás → a szervezeti elköteleződés változók tekintetében. 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 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. A specifikus indirekt 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. ösztönzésmenedzsment) komplexebb hatást gyakorolnak 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 egy kisebb változás a HR folyamatokban áttételesen több területre is képes erőteljes hatást gyakorolni.

A rendvédelmi almintát összehasonlítva a vizsgálatban részt vevő másik két hivatásrenddel a PLS-MGA nem talált szignifikáns különbséget a csoport specifikus hatásokat tekintve. A specifikus indirekt hatásokat tekintve a motiváció az összes többi változóra specifikus indirekt hatást gyakorol, ez alól kivétel a munkahelyi biztonság. Ez összefügg azzal, hogy a teljes indirekt hatás elemzése 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 rendvédelmi dolgozók esetében a motiváció összefügg a munkahelyi biztonsággal, de a kettő közötti hatás nem túl erős, illetve valószínűleg a motiváció a munkahelyi biztonságra olyan más változókon keresztül fejt ki a hatását, amelyeket a modell nem tartalmaz. A jövőben a közigazgatás-tudományi kutatásoknak érdemes lenne megvizsgálni, hogy a rendvédelmi dolgozók esetében a motiváció mely más változókon keresztül fejt ki a hatását a munkahelyi biztonságra.

Az aggregált modellben a hatásnagyságot tekintve a munkahelyi biztonság a munkahelyi elégedettségre 67%-os mediációs hatást gyakorol. A közszolgálaton belül a munkahelyi biztonság a munkahelyi elégedettség egyik fő komponensének számít. Az államigazgatásban dolgozók esetében 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 biztonságérzetnek az erősítésével lehet növelni. Ezt támasztja alá, hogy a mediációs elemzés alapján az aggregált modell esetében szignifikáns a hatás a két változó között. Ezek a megállapítások a HR stratégia szempontjából is fontosak:

1. Csutorás Ákos Gábor (2016) megemlíti, hogy a munkaerő megtartása több HR folyamat komplex működésének az eredménye. Disszertációm eredményei ezt részben alátámasztják, hiszen a specifikus indirekt hatásvizsgálat azt bizonyítja, hogy a munkahelyi elégedettséget több változóval (pl. a motiváció erősítésével) is lehet növelni. Másrészt a kutatási eredmények részben ellentmondanak Csutorás Ákos Gábor (2016) következtetésének, 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 specifikus indirekt hatására, de a legerőteljesebb hatást a munkahelyi biztonság gyakorolja.

2. 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 rendvédelmi dolgozók esetében a munkahelyi elégedettség az észlelt társadalmi hatásra 88%-os mediációs hatást gyakorol, ami teljes mediációnak tekinthető. A fenti összefüggés alapján a rendvédelmi dolgozók esetében a munkahelyi elégedettség jelentősen befolyásolja azt, hogy a saját munkájuk társadalmi hatását milyenek látják.

Az útvonalelemzés 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 hatását. Ezt az összefüggést a jövőben egy közszolgálatra vonatkozó reprezentatív mintán ellenőrizni kellene.

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 elégedettebb a munkájával, annál erőteljesebben érzékeli annak a társadalomra gyakorolt hatását. A munkahelyi biztonság és a munkahelyi elégedettség közötti korreláció alapján a közszolgálati tisztviselő minél biztonságosabbnak érzi a munkahelyét, annál inkább elégedettebb a munkahelyével. A modell a munkahelyi elégedettség 57%-át tudja megmagyarázni, ami egy magas értéknek tekinthető. Ha figyelembe vesszük azt, hogy az eredeti Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) modellben a munkahelyi elégedettség megmagyarázott varianciája  $R^2=0,618$ , viszont a modell illeszkedése

megkérdőjelezhető volt, akkor a disszertációban bemutatott modellnek a kicsit alacsonyabb ( $R^2=0,576$ ) megmagyarázott varianciaértéke megfelelő.

A disszertációban bemutatott közszolgálati modell esetében a szervezeti elköteleződés megmagyarázott varianciaértéke ( $R^2=0,505$ ) arra enged következtetni, hogy a modellben használt változók kulcselemei a közszolgálaton belüli elköteleződésnek. Ezért a közszolgálaton belül az integrált és stratégiai alapú emberi erőforrás-gazdálkodás során érdemes jelentős hangsúlyt fektetni a munkahelyi biztonság érzetének erősítésére, és fontos tudatosítani a tisztviselőkben, hogy a munkájuk milyen pozitív hatást gyakorol a társadalomra.

A következő bekezdésekben a három hivatásrendre adaptált modelleket hasonlítom össze. Talán a legfontosabb különbség a három hivatásrendet tekintve, ami az ábrákon (19., 20., 21. ábrák) is látszik, hogy eltérő utak tekinthetők szignifikánsak. Mind a három hivatásrend esetében kevesebb út tekinthető szignifikánsnak, 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 kapcsolatot tartalmaz, azaz a modell kevésbé összetett, mint az államigazgatásban dolgozók esetében. Ennek több oka lehet:

1. Az önkormányzati igazgatásban meglévő sajátos szervezeti kultúrából fakadóan az önkormányzati dolgozók motivációjával kevesebb változó korrelál. (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 kutatásban jóval kevesebb önkormányzati dolgozó ( $n=454$ ) vett részt, mint állami igazgatásban dolgozó tisztviselő ( $n=918$ ). Ennek a következménye lehet, hogy az útvonalelemzés során a nagyobb almintából kifolyólag bonyolultabb, azaz több szignifikáns kapcsolatból álló modellt lehetett létrehozni. Ezt az állítást támasztja alá,

hogyan az aggregált modellben (amelyekben a legtöbb személy vett részt) jött létre a legtöbb szignifikáns kapcsolat.

3. Perry és Wise (1990) tanulmánya alapján a PSM gyakran a közigazgatási szervek szolgálata iránti elköteleződésre utal. A PSM paradigma kiterjeszhető a közszolgálat valamennyi hivatásrendjében dolgozó tisztviselők motivációjára, de a PSM alapvetően egy olyan elmélet, amelyet a civil közszolgálaton 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 dolgozóké, hiszen maga az elmélet is kormányzati szervekre koncentrál.

A rendvédelmi dolgozók modellje abban különbözik az önkormányzati dolgozókétól, hogy a rendőrök esetében az észlelt társadalmi hatás a munkahelyi elégedettséggel korrelál, és nem a szervezeti elköteleződéssel. Mind a rendvédelmi, 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.

A teljes indirekt hatásokat tekintve láthatjuk, hogy az eltérő hivatásrendek esetében az egyes változók eltérő módon fejtik ki hatásukat. A legerősebb az útegyüttható (útegyüttható = 0,53) az önkormányzati igazgatás mintáján a motiváció és a szervezeti elköteleződés között. Ebből következik, hogy a három kutatásba bevont hivatásrend közül a motiváció az önkormányzati dolgozók esetében képes a legnagyobb indirekt hatást kifejteni. A teljes indirekt hatásokat tovább elemezve láthatjuk, hogy a rendvédelmi dolgozók esetében a motiváció és a szervezeti elköteleződés közötti kapcsolat nem olyan erős (útegyüttható = 0,48), mint az önkormányzati igazgatásban. A fentiekkel ellentétben az államigazgatási dolgozók körében a motiváció és a szervezeti elköteleződés közötti kapcsolat gyenge (útegyüttható = 0,18). Ebből következik, hogy az államigazgatási dolgozók motivációja indirekt módon sokkal kevésbé képes hatni a szervezeti elköteleződésre, mint a másik két kutatásba bevont hivatásrend esetében. Ezt azért tartom jelentősnek, mert az államigazgatásban dolgozók motivációjának a növekedése indirekt módon kisebb hatást fejt ki a szervezeti elköteleződésre, mint az önkormányzati igazgatásban és a rendvédelemben. Ennek egyik fontos HR gyakorlati következménye, hogy az államigazgatásban olyan szervezetfejlesztéseket érdemes végrehajtani, amelyek a szervezeti elköteleződés fokozása során kisebb hangsúlyt helyeznek a motivációra. Ezzel ellentétben, az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem esetében olyan szervezetfejlesztéseket érdemes végrehajtani, amelyek a szervezeti elköteleződés fokozása során nagyobb hangsúlyt helyeznek a

motivációra, hiszen a két változó közötti indirekt kapcsolat erőteljesebb, mint az államigazgatásban. Ha a munkahelyi biztonság indirekt hatásait vizsgáljuk, azt tapasztaljuk, hogy az államigazgatási mintán a munkahelyi biztonság teljes indirekt hatása az észlelt társadalmi hatásra gyenge (útegyütthető = 0,22). Ez a kapcsolat az önkormányzati igazgatásban dolgozók esetében is megjelenik, de ezek mellett a munkahelyi biztonság teljes indirekt hatást gyakorol a szervezeti elköteleződésre (útegyütthető = 0,43). Szintén kapcsolatot találunk a rendvédelemben a munkahelyi biztonság és a szervezeti elköteleződés között (útegyütthető = 0,43). A rendvédelem esetében a munkahelyi biztonság és az észlelt társadalmi hatás között is kimutatható kapcsolat (útegyütthető = 0,36). Ha csak az aggregált modellt vizsgáljuk, akkor a legerősebb kapcsolat a munkahelyi biztonság és a munkahelyi elégedettség között (útegyütthető = 0,59) mutatkozik. Ebből következik, hogy a munkahelyi biztonság mind a három vizsgálatba bevont hivatásrend esetében teljes indirekt hatást gyakorol valamelyik változóra.

A specifikus indirekt hatásokat tekintve az önkormányzati igazgatás esetében a munkahelyi biztonság a munkahelyi elégedettségen keresztül gyakorol hatást a szervezeti elköteleződésre (útegyütthető = 0,43). Ugyanez az út figyelhető meg a rendvédelmi mintán is, ahol az útegyütthető mértéke ugyanolyan erős, mint az önkormányzati igazgatás esetében (útegyütthető = 0,43). A rendvédelemben és az önkormányzati igazgatásban is a munkahelyi biztonság specifikus indirekt hatást gyakorol a szervezeti elköteleződésre. Ebből következik, hogy mindkét hivatásrend esetében a munkahelyi biztonság és a munkahelyi elégedettség kapcsolatának a változása egyben indirekt módon a szervezeti elköteleződésre is hat. Az önkormányzati igazgatási mintán a munkahelyi elégedettség specifikus indirekt kapcsolatban áll az észlelt társadalmi hatással (útegyütthető = 0,42). Ez a specifikus indirekt kapcsolat az államigazgatási és a rendvédelmi mintán nem mutatható ki. Az önkormányzati tisztviselők munkájának a társadalomra gyakorolt észlelt hatását meghatározza a munkahelyi elégedettségük és a szervezeti elköteleződésük. Ha az önkormányzati tisztviselőkben erősíteni kívánjuk annak az észlelését, hogy a munkájuknak milyen társadalmi hatása van, akkor érdemes a munkahelyi elégedettségüket, valamint a szervezeti elköteleződésüket is növelni. Kutatói véleményem alapján ez a kapcsolat az önkormányzati hivatásrend esetében azért kimutatható, mert az önkormányzati tisztviselők olyan munkát végeznek, amelynek a társadalomra gyakorolt hatása kézzelfoghatóbb és könnyebben észlelhető, valamint munkájuk gyorsabban ér el abba a szakaszba, hogy annak kézzelfogható eredménye legyen, mint a másik két hivatásrend esetében.

(A központi közigazgatáson belül pl. a minisztériumokban dolgozó közszolgálati tisztviselők jogalkotást segítő munkájának a hatása sokkal több áttételen keresztül éri el a társadalmat, mint egy kis település önkormányzatában dolgozó tisztviselőé, aki a helyi kis közösség ügyeivel foglalkozik, és ennek keretében pl. megszervezi a helyi játszótér felújítását.)

### **3.1.5. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI A HAZAI KÖZSZOLGÁLATI HRM-HEZ**

Hazafi Zoltán (2015) megemlíti, hogy a 2010-es évtized első feléig a munkaerőpiac a közszolgálat számára kínálati jellegű volt, azok a munkavállalók választották a közszolgálati életpályát, akik nem tudtak elhelyezkedni a versenyszférában. A szerző szerint ezen úgy lehet változtatni, ha a javadalmazást megreformálják, illetve javul a kiszámíthatóság, azaz a közszolgálat tisztességes megélhetést biztosít és pályabiztonságot teremt számukra. Ezek olyan munkaerőpiaci kondíciók, amelyek különösen a fiatal generációk közszolgálatba vonzása szempontjából fontosak. A pályabiztonság szorosan kötődik a munkahelyi biztonsághoz. Úgy vélem, hogy a disszertációmban bemutatott PSM modellen belül a munkahelyi biztonság érzetének erősítése hozzá tudna járulni a Hazafi Zoltán (2015) által vázolt problémák súlyosságának csökkentéséhez. Hazafi Zoltán (2017) két évvel későbbi tanulmányában megjegyzi, hogy a kormánytisztviselők fluktuációja 2015-ben 7,94%-ot ért el. A szerző szerint a fluktuáció gyakran az alacsony motiváltsággal párosul, ami a közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodás hiányosságaként értelmezhető. Erre a megfelelő megoldás nagyon komplex és sokrétű. Ennek egyik része lehet a PSM paradigma gyakorlati alkalmazása, illetve a disszertációmban bemutatott modellek felhasználása.

Szabó Szilvia és Varjasi Gábor (2017) megjegyzik, 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 (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 személyiségvonásokat 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, amely 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:

1. A technológiai változás eredményeként 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 országukétól eltérő kultúrájú államokból származó kollégákkal és ügyfelekkel. A változások rugalmas, innovatív, más kultúrák iránt nyitott munkavállalókat igényelnek. Ezek mellett azok a munkahelyek, amelyek érzelmileg stabil, nyitott, kooperatív munkavállalókat igényelnek, a saját dolgozóikat jobban meg tudják óvni az új technológiák munkaerőt kiszorító hatásaitól.
2. A személyes és a kulturális szolgáltatások iránti kereslet növekedésével együtt 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 előreszik, ezért megemelkedik a kereslet az ápolói és a gondozói feladatokat ellátó személyek iránt. Ezekben a munkakörökben elengedhetetlenek az alábbi képességek: 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. Erre a kihívásra lehet egyfajta válasz a PSM paradigma, amit értelmezhetünk egyfajta személyiségvonásként is, azaz nem-kognitív képességként, amelynek a fejlesztése és a jelentősége a századunkban egyre fontosabbá válik. A PSM paradigma a közösség szolgálatát elsődleges hajtóerőként értelmezi, és ezen keresztül komplex módon törekszik a közszolgálati ösztönzéspolitikát megújítására.

## 3.2. KVALITATÍV KUTATÁS

A magyar közigazgatási kutatások egyre gyakrabban alkalmaznak olyan vizsgálati technikát, amely ötvözi a kvantitatív és kvalitatív módszert (pl. Révész Éva, 2015). A jelen disszertációban a kvantitatív módszer mögött meghúzódó posztmodern filozófiai gondolatokat terjedelem hiányában nem mutatom be. Az érdeklődőknek ajánlom Sántha Kálmán (2007) tanulmányát, aki szerint a posztmodern filozófiai alapú tudományos megközelítés elutasít minden olyan módszert, amely a tudományos eredményeket kvalitatív technikákat alkalmazva rendszerbe kívánja foglalni.

Wright (2008) megjegyzi, hogy a PSM paradigma egyik legjelentősebb kihívása a PSM 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 módszerének 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. Ennek megfelelően a nemzetközi szakirodalomban is találhatunk olyan tanulmányokat, amelyek a PSM-et nem kvantitatív módszerrel, hanem interjú módszerrel vizsgálták (pl. Ritz, 2011), aki azt kutatta, hogy a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés PSM faktor milyen hatást gyakorol a közszolgálati dolgozók motivációjára. Wright és Grant (2010) javasolják a közigazgatási kutatók számára, hogy a kvantitatív módszer mellett kvalitatív technikákat (interjúk, részvevő megfigyelés, archív dokumentumelemzés stb.) is alkalmazzanak. A szerzők szerint a kvalitatív módszerrel eredményesen lehet kutatni azt, hogy a közszolgálati szervezetek 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 példákon keresztül tudják bemutatni a PSM működését, illetve segítenek a kontextus értelmezésében.

A kvalitatív kutatás elvégzésének indoklását két pontban foglalom össze az olvasó számára:

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

A kutatás során félig strukturált interjúkat készítettem az államigazgatásban és a területi közigazgatásban dolgozó közszolgálati tisztviselőkkel. Molnár Dániel (2010) szerint a félig strukturált interjúk magukon hordozzák a strukturált és a strukturálatlan interjúk jellemvonásait, átmenetnek tekinthetők. A kutató a félig strukturált interjúk során a strukturált interjúkhoz hasonlóan alkalmaz előre megfogalmazott kérdéseket, amelyek előre kialakított sorrend szerint követik egymást. A félig strukturált interjúkban a strukturálatlan interjúkhoz hasonlóan lehetőség van arra, hogy az interjúk során felmerülő új témaköröket a kutató tovább vigye, ezekhez kapcsolódóan újabb kérdéseket, dialógusokat kezdeményezzen. Azért is alkalmaztam félig-strukturált interjúk módszert, mert ezzel az interjúk technikával összehasonlíthatók az eredmények (pl. a közép- és felsővezetők miben látják másképpen a közszolgálati dolgozók motiválási lehetőségeit), ugyanakkor lehetőséget kínál arra, hogy az interjúalany szabadon beszéljen, így több hasznos és a téma szempontjából fontos információt mondhat el.

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

Szokolszky Ágnes (2006) szerint a mintavételi eljárásokat két csoportba soroljuk, ezek a valószínűségi és a nem valószínűségi. A szerző szerint a valószínűségi mintavétel során „az adott populáció minden tagjának egyenlő esélye van arra, hogy bekerüljön a mintába” (Szokolszky Ágnes, 2006., p. 36.). A nem valószínűségi mintavételi eljárások közé soroljuk a kényelmi mintaválasztást. „A kényelmi mintaválasztás az az eljárás, amikor az éppen elérhető egyéneket vonjuk be a vizsgálatba” (Szokolszky Ágnes, 2006., p. 37.). Szokolszky Ágnes a vizsgálatba bevonni kifejezést egy olyan szakmailag és nyelvileg lektorált tankönyvben használta, amely 15 évvel ezelőtt jelent meg. Úgy vélem, hogy a könyv megjelenése óta eltelt időszakban ez a kifejezés a tudományos szakirodalomban elterjedt, emiatt a disszertációban én is használom.

Azokat a közigazgatásban dolgozó egyéneket vontam be a kutatásba, akik számomra elérhetőek voltak, vagyis a vizsgálat során kényelmi mintaválasztást alkalmaztam. 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 vizsgált személyek kiválasztása során fontos szempont volt, hogy elsősorban közigazgatásban gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező középvezetőket vonjak be, mivel ők azok, akik a leginkább képesek hatni a dolgozói állomány motivációjára, illetve kiemelt feladatuk a dolgozói állomány motivációjának 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 ösztönzőmenedzsmenttel kapcsolatos kérdésekben.

Az interjúk felvételére 2019 tavaszán került sor. 2019 tavaszán lépett hatályba a Kit. A törvény jelentősen átalakította a közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodást. Az interjúk felvétele egy átmeneti időszakban készült, amikor már a közigazgatási szervek emberi erőforrás-gazdálkodása kezdett átalakulni, teljesítve a jogszabályi kötelezettségeket. Ezt a szempontot figyelembe vettem az interjúk kiértékelése során.

A vizsgálatban való részvétel önkéntes volt, a vizsgálatban részt vevő személyek válaszait anonim módon kezelem. A leíró statisztikákat SPSS programmal készítettem. A kutatásban 11 személy vett részt, közülük 7 férfi és 4 nő. A vizsgálati minta átlag életkora ( $m=44,36$ ;  $SD=8,488$ ) év. A minta iskolai végzettség szerinti megoszlását a 29. táblázat tartalmazza. A vizsgálatban részt vevő vezetők mindannyian felsőfokú végzettséggel rendelkeztek.

A vizsgált személyek munkahelyi beosztását a 30. táblázat szemlélteti.

29. táblázat A kvalitatív kutatásban részt vevő személyek iskolai végzettség szerinti megoszlása

<b>Iskolai végzettség</b>	<b>Személyek száma</b>
Főiskolai diploma, felsőfokú alapképzés (BA, BSc)	1
Egyetemi diploma, egyetemi mesterképzés (MA, MSc)	10
Tudományos fokozat pl. PhD, CsS, DSc stb.	0
Összesen	11

*Forrás: saját szerkesztés*

A kutatásban részt vevő személyek közül 10 személy dolgozott az államigazgatásban, míg 1 személy az önkormányzati igazgatásban vállalt munkát.

30. táblázat A kvalitatív kutatásban részt vevő személyek munkahelyi beosztása

Munkahelyi beosztás	Személyek száma
Középvezető	4
Felsővezető	7
Összesen	11

Forrás: saját szerkesztés

A 31. táblázat mutatja be, hogy a vizsgálatban részt vevő felső- és középvezetők hány személyt irányítottak közvetve, illetve közvetlenül.

31. táblázat A kvalitatív kutatásban részt vevő 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

Az interjúalanyok átlagosan ( $m=19,45$ ;  $SD=8,335$ ) éve dolgoztak a közszolgálatban. Az interjúalanyok közül 6 személy dolgozott HR-es munkakörben. Az interjúalanyok munkahelyi megoszlását a 32. táblázat szemlélteti.

32. táblázat A kvalitatív kutatásban részt vevő személyek munkahelyi beosztása

Munkahely	Személyek száma
Minisztérium	2
Kormányzati hivatal / főhivatal	7
Önkormányzat	1
Egyéb (nem kormányzati) hivatal	1
Összesen	11

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálati minta ismertetését követően bemutatom az interjúk készítésének módszerét. Az interjúkhoz készítettem egy forgatókönyvet, amit a 33. táblázat szemléltet. Az interjú forgatókönyve három egységre osztható. Az első lépésben megkerestem az interjúalanyokat, ezt követte az interjúk elkészítése, majd az interjúk kiértékelése.

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 a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola PhD hallgatójaként interjúkat végzek, és ehhez keresek olyan interjúalanyokat, akik a közigazgatásban dolgoznak és gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek. A levélben külön kitértem arra, hogy az interjú során felvett adatokat bizalmasan kezelem, illetve a disszertációmban anonim módon mutatom be őket, valamint a kutatást a témavezetőm szakmai felügyelete alatt, iránymutatásai alapján végzem. A levél végén arra kértem őket, hogy válasz e-mailben jelezzék, hogy részt kívánnak-e venni a kutatásban. Ezt követően egyeztettem az interjúalanyokkal arról, hogy az interjú elkészítése mely időpontban, illetve melyik helyszínen lenne a legalkalmasabb. Az interjúk elkészítése körülbelül 45 percet vett igénybe.

*33. táblázat Az interjú forgatókönyve*

<b>Vezérfonal</b>	<b>Félig strukturált interjú</b>
Az interjúalanyok megtalálása, az 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.	Az interjú szövegek kódolása és tartalomelemzése.

*Forrás: saját szerkesztés*

A 34. táblázat mutatja be az interjú vázlatát.

34. táblázat Az interjú vázlata

<b>Vezérfonal</b>	<b>Témakörök</b>
Bemutakozás, az interjú témájának bemutatása. Az interjú formai kereteinek ismertetése.	Annak az ismertetése, hogy az interjú kutatás eredményei hogyan kapcsolódnak a disszertációm 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.
Ösztönzésmenedzsment a gyakorlatban.	A közigazgatáson belül mennyire terjedtek el a 3.0 motivációs technikák?
A közigazgatás munkaerőpiaci versenyképessége.	A közigazgatásban jelenleg működő ösztönzésmenedzsment mennyire képes megtartani a közigazgatásba bekerülő munkavállalókat, illetve a toborzás során a közigazgatási szervek könnyen megtalálják-e a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkaerőt?
Y generáció a közigazgatásban.	Miben különböznek az Y generáció tagjainak 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.	Köszönetnyilvánítás. A disszertációm kutatási eredményeinek várható publikálási időpontja.

*Forrás: saját szerkesztés*

Az interjúk elején röviden bemutatkoztam, és ismerttettem a kutatás célját, illetve röviden összefoglaltam a korábbi releváns kutatásaimat. Ezt követően készítettem el az interjúkat. Az interjúk elkészítése során a táblázatban feltüntetett vezérfonalakat követtem, amelyek a kutatási kérdésekhez szorosan kötődnek. Összesen hat vezérfonalat határoztam meg, melyekhez különböző témaköröket rendeltem, amelyekre rákérdeztem az interjúk során.

Az interjúk kiértékeléséhez az alább leírt módszert használtam. Az interjúk hanganyagát legépeltem, az így létrejött szövegeken tartalomelemzést végeztem. A tartalomelemzés elvégzéséhez ATLAS.ti kvalitatív elemzőprogramot használtam. A program segítségével elvégeztem a szöveg kódolását. A kódok adták az alapját a tartalomelemzésnek. A kódokkal ellátott szövegen végeztem el a tartalomelemzést. Az elemzés során használt különböző kódokat öt csoportba soroltam:

1. csoport: ide kerültek azok a válaszok, amelyek a HR osztályok feladataira (pl. munkaügyi, stratégiai feladat) vonatkoztak.
2. csoport: ide kerültek azok a válaszok, amelyek az ösztönzésmenedzsmentre és a motivációra vonatkoztak. Szintén ebbe a csoportba kerültek azok a válaszok, amelyek a PSM-re vonatkoztak.
3. csoport: ide kerültek azok a válaszok, amelyek a közszolgálat versenyképességével foglalkoztak.
4. csoport: ide kerültek azok a válaszok, amelyek az Y generáció munkával kapcsolatos attitűdjeire vonatkoztak. Szintén ebbe a csoportba kerültek azok a válaszok, amelyek az Y generáció közszolgálaton belüli munkavégzésére vonatkoztak.
5. csoport: az interjúk kiértékelése során külön kódoltam azokat a változókat, amelyek 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.



### 3.2.2. EREDMÉNYEK

Az eredmények fejezet négy nagyobb egységből tevődik össze. Mindegyik egységben az adott kutatási kérdésre vonatkozó válaszokat elemeztem. Az interjúalanyok válaszait nem vontam össze szervezettípusokként (pl. minisztériumokban dolgozók), hanem mindegyik interjúalany választ külön elemeztem annak érdekében, hogy minél mélyebb szinten lehessen értelmezni az interjúalanyok válaszait. Ennek ellenére, ahol 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: jelenleg mennyire terjedt el a stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás-gazdálkodás a civil közszolgálatban?**

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 interjúalany 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 a törvény által előírt okiratokat legyártjuk”.*

Az interjúalanyok kiemelték, hogy a HR osztályok a legtöbb esetben végrehajtói feladatokat látnak el, vagyis főként személyzeti menedzsmenttel foglalkoznak. Az interjúalanyok szerint a közigazgatási HR osztályok számos esetben foglalkoznak emberi erőforrás-gazdálkodással. Az egyik vezető említette, hogy ők fejlesztési személyüggyel is foglalkoznak, ennek keretei között mentorprogramot üzemeltetnek.

A PSM szempontjából kiemelkedően fontos, hogy a HR osztályok az adminisztratív feladatok ellátása mellett stratégiai alapon és integráltan működjenek, hiszen ez az alapja annak, hogy a közszolgálaton belül egy olyan ösztönzésmentes ment működhessen, ami hosszú távon 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-gazdálkodásra. Az interjúban részt vevő személyek szerint mind a központi, mind a területi közigazgatásban egyre több szervezet esetében a humánpolitika stratégiai jelentőségűvé kezd válni. Több interjúalany is kiemelte, hogy bizonyos létszám alatt (körülbelül 100–200 fő) a stratégiai alapú emberi erőforrás-gazdálkodás nem vezethető be,

mivel a szervezet mérete ezt nem teszi gazdaságossá. Azoknál az intézményeknél, amelyekben megjelenik a stratégiai alapú integrált emberi erőforrás-gazdálkodás, ott a HR vezetők részt vesznek a szervezeti változások megtervezésében, a stratégiai célok kijelölésében, és ennek megfelelően optimalizálják a HR folyamatokat.

A fentiekkel összefüggésben fogalmazódott meg a második kutatási kérdés: **jelenleg a civil közszolgálaton belül az ösztönzésmenedzsment mennyire működik hatékonyan?**

Az interjúalanyok szerint a közigazgatásban mára általánossá vált, hogy a civil közszolgálati szervek az emberi erőforrás-gazdálkodás részeként ösztönzésmenedzsmentet alkalmaznak. Ennek a tényleges megvalósítása személyfüggő, azaz nincs a civil közszolgálatban erre egységesen alkalmazott rendszer, a vezetőkön múlik, milyen eszközökkel ösztönzik a munkavállalókat. Az egyik interjúalany kiemelte, hogy a HR folyamatok közül az egyik leginkább fejlesztésre szoruló terület az ösztönzésmenedzsment. 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 interjúban részt vevő közigazgatási vezetők szerint a Kit. bevezetését követően a munkáltatónak jóval nagyobb a mozgástere az illetmények megállapításában, mint a törvény bevezetése előtti időszakban, amivel élnek is a munkáltatók. További külső motivátoroknak 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 interjúalany szerint: *„Ezért más eszközökkel kell megtartanunk a munkavállalóinkat, ez lehet ösztönző, kényelmi funkció, könnyítés pl. rugalmas munkarend, távmunka. Ez több olyan pozitív szemléleti változás, amit meg kívántunk valósítani és be kívántunk vezetni a dolgozók vonatkozásában, ami miatt megéri ennél a munkáltatónál maradni. Ne csak a pénzügyi motiváció dolgozzon, hanem a munkahelyi légkört is próbáljuk olyanná formálni, ami arra ösztönzi őt, hogy nálunk maradjon.”*

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 szeretne továbbtanulni, akkor a legtöbb esetben a munkáltató támogatni

tudja őt ebben. A továbbtanulás lehet iskolarendszerű képzés (pl. főiskolai végzettség után az egyetemi diploma megszerzése), de lehet nem iskolarendszerű képzés is (pl. stresszkezelő tréning). Az interjúalanyok 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 interjúalanyok 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 képzésekhez kötődő tanulmányi szerződésekkel csak a fiatalabb generáció motiválható eredményesen. A közszolgálati szervek igyekeznek azáltal is építeni a munkavállalók belső motivációjára, hogy a képzési tervek kialakításába a vezetők igyekeznek bevonni a beosztottakat is. Ezzel kapcsolatban több közigazgatási vezető is megemlítette, hogy nem minden esetben jut elég energia arra, hogy ezek a képzési tervek a szervezet HR stratégiája mentén egyénre bontottak legyenek, illetve egyéni 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. Az interjúalanyok szerint a közigazgatásban a képzésekhez szorosan kapcsolódóan mentorprogramokkal és a szervezeten belüli karriermentozsmenttel eredményesen lehet motiválni.

A belső motivátorok tekintetében egy, a területi közigazgatásban dolgozó vezető külön kiemelte, hogy az önkormányzatok esetében erőteljes ösztönző elemnek számít, hogy az elvégzett munkával a tisztviselők a közvetlen környezetükért tudnak dolgozni, így sok esetben kézzelfoghatóvá válik az elvégzett munkájuk társadalmi hatása. Az interjúalany szerint ez egy nagyon erőteljes motivátornak tekinthető a területi közigazgatásban. A központi közigazgatásban dolgozó egyik vezető szerint az elvégzett munka társadalmi hatása mindig is fontos eleme volt a közszolgálati munkának. Azok a személyek, 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 kapcsolattartás során. Ezzel szemben a minisztériumokban 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 negatív tényező, mert Mostafa, Gould-Williams és Bottomley (2015) szerint is, ha a vezetők a mindennapi kommunikáció során felhívják a dolgozók figyelmét az elvégzett munkájuk társadalmi hatására, azzal növelhető az affektív elköteleződés, és jelentős hatást gyakorol a szervezeten belüli viselkedésükre. Egy vezető szerint 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 szerepével, funkcióival, illetve a társadalmat formáló hatásával.

A PSM elmélet egyik kulcseleme, hogy a közigazgatási dolgozók a társadalmat szolgálják megfelelő ellenszolgáltatásért cserébe. Ezt jeleníti meg a PSM önfeláldozás faktora (Perry, 1996). A kutatásban részt vevő 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 sem 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 olyan munkahely iránt, amivel a társadalom fejlődéséhez hozzájárul.

A közpolitika iránti érdeklődés a PSM fontos faktora (Perry, 1996). A kutatásban részt vevő vezetők válaszai ezzel kapcsolatban megoszlanak. A vezetők fele említette, hogy a kiválasztás során nem vizsgálják a közpolitika iránti érdeklődést, illetve nem vizsgálják a dolgozók közügyekkel kapcsolatos tájékozottságát sem. Azok a vezetők, akik a kiválasztás során nem vizsgálták a közpolitika iránti érdeklődést és a közügyekkel kapcsolatos tájékozottságot, az interjúk során a jelöltek szakmai tapasztalataikat ellenőrző kérdéseket tettek fel. 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. Az egyik vezető kiemelte, hogy náluk számos olyan pozíció van, amelyhez 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 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 különösebb 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 státuszszimbólumnak 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 faktorai a munkahelyi biztonság, a munkahelyi elégedettség és a szervezeti elköteleződés. A további néhány bekezdésben azt mutatom be, hogy az interjúban részt vevő 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 szerv, mint a közszolgálat iránt, azaz a hivatalok egy specifikus brandet (védjegyet, márkát) 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 közszoigálat iránti elköteleződésre fókuszál, kevésbé helyezi előtérbe az egyes szervek közötti egyedi különbségeket.) A válaszadók szerint a közszoigálaton belül az utóbbi időszakban kezd elterjedni munkahelyi elköteleződés mérése. Az interjúk alapján a közszoigazgatásban nincsen kialakult módszere a munkahelyi elköteleződés mérésének. Nagyrészt a vezetőkön múlik, hogy csinálnak-e ilyen mérést, azaz a munkahelyi elköteleződés mérése a közszoigazgatásban nem kötelező. Az egyik vezető szerint a közszoigazgatásban a munkahelyi elköteleződés az életkorral fokozatosan emelkedik, azaz az idősebb közszoigazgatási tisztviselők inkább elkötelezettek a szervezetük iránt, mint a fiatalabbak. Egy másik megkérdezett vezető szerint, ha a közszoigazgatásban 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 elköteleződéshez hasonlóan az adott vezetőn múlik. Az ő döntése, hogy a saját beosztottjai körében végez-e munkahelyi elégedettségmérést. A munkahelyi elégedettség mérése a közszoigazgatásban nem központosított. (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 méréssel vizsgálják, hanem egy nagyobb kérdőíves kutatás részeként (pl. integritási kockázatok felmérése). A megkérdezett vezetők szerint a legtöbb esetben a munkahelyi elégedettségmérés eredményeként a szervezeten belül, ha szükséges, akár komoly változtatásokat is eszközölnek (pl. rugalmasabb munkarend bevezetése). Egy vezető említette, hogy a munkahelyi elégedettséget indikátorokon keresztül mérik (pl. fluktuáció mértéke).

A megkérdezett vezetők szerint a közszoigazgatásban csökkent a munkahelyi biztonság, de a civil közszoigálatban a munkahelyi biztonság még mindig erősebb, mint a versenyszférában, ami továbbra is versenyelőnyt biztosít a piaci szektorral szemben. Ezt a változást a beosztotti munkakörben dolgozó közszoigazgatási tisztviselők is érzékelték, ami az idősebb korosztály számára egy demotiváló tényező. Ennek oka az, hogy amikor az idősebb munkavállalók elkezdtek dolgozni a közszoigálatban, akkor még sokkal erőteljesebb volt az észlelt munkahelyi biztonság. Több vezető is említette, hogy jelentősen csökkentette a civil közszoigálaton belül a munkahelyi biztonságot a 2018-as létszámleépítés. A megkérdezett vezetők szerint a jogi környezet változásával sokkal könnyebbé vált a köztisztviselők áthelyezése, esetlegesen a közszoigálati jogviszony megszüntetése. Az egyik vezető említette, hogy náluk már gyakornoki időszakban is dolgoznak kollégák, akik részfeladatokat látnak el.

Ha a munkáltató nem elégedett a gyakornok teljesítményével, vagy a gyakornok nem elégedett a szervezettel, akkor a gyakornoki időszakot követően nem nevezik ki. 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 a 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) alkalmazzák a visszatérő köztisztviselőket. A fentieknek részben ellentmondva az egyik vezető megemlítette, hogy a közszolgálati jogviszony a munkahelyi biztonságot tekintve körülbelül annyi védelmet biztosít, mint a versenyszektorban a munkaviszony, ami nem növeli a közigazgatási szervek iránti elköteleződést.

A közszolgálati jogviszony és a munkaviszony előbbi összehasonlítása átvezet a harmadik kutatási kérdésre. A harmadik kutatási kérdés: **képesek-e a közigazgatási szervek eredményesen motiválni és hosszú távon megnyerni az Y generációs munkavállalókat?**

Az interjúalanyok szerint a közigazgatás jelenleg jelentős munkaerőhiánnyal küzd, aminek szerintük az a fő oka, hogy a versenyszektor elszívja a jól képzett munkaerőt. Ennek hátterében az interjúalanyok szerint az áll, hogy a közszolgálat nem tud versenyezni a versenyszféra gazdasági, pénzügyi potenciáljával. A közszolgálatban 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: *„Akinak 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 közszolgálati szervek – különösen a fiatal generációk számára – nem versenyképesek, azaz őket nehéz toborozni a közszolgálat számára. Egy vezető említette, hogy a nemzetközi szervek, például az EU-s háttérintézmények is elszívó hatással bírnak, így a nyelveket jól beszélő, fiatal munkavállalók pár éves közigazgatásban szerzett szakmai tapasztalattal gyakran megpróbálnak kijutni valamelyik EU-s háttérintézménybe. A kutatásban részt vevő többi vezető szerint az effajta nemzetközi elszívó hatás minimális. A kutatásban részt vevő vezetők szerint a fentiekkel 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 közszolgálaton belül a munkaerő áramlása sokkal jelentősebb, mint a versenyszektor és a közszolgálat között. A kutatásban résztvevő vezetők szerint kifejezetten hasznos, ha a 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 az atipikus foglalkoztatási forma elsősorban a háttérintézményeknél terjed el, amelyek közül a legjellemzőbb a részmunkaidő és a távmunka. Az 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 munkavégzés lehetőségét is (ennek során a dolgozó távmunkában dolgozik, legtöbbször otthonról). Egy másik vezető említette, hogy a szervezet törekszik a családbarát 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 érték, ami egyben a hivatal közszolgálati dolgozói számára motivátor is. A civil közszolgálatban a távmunka nem terjedt el minden munkakörben. Ezekben a munkakörökben (pl. ügyfélszolgálatok) a közszolgálati tisztviselőknek olyan nyilvántartásokban kell dolgozniuk, amelyek távolról (pl. otthonról) nem elérhetőek. 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 munkavállaló élethelyzete indokoltá teszi. A részmunkaidős foglalkoztatás a GYES-ről visszatérő kismamák esetében a legelterjedtebb, pl. heti 20 vagy 30 óras foglalkoztatás keretében. Összességében elmondható, hogy egyre több közigazgatási szerv egyre több munkakörben kezdi bevezetni az atipikus foglalkoztatást, de ez 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 értéként.

A civil közszolgálat értéke 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 háttérintézményekben, mivel a vezetők szerint a hivatalok nyitva tartási 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, nemcsak a minisztériumok esetében. A vezetők esetében általánossá vált már az esti, időnként az éjszakai munkavégzés is. A túlmunka leginkább a közép- és felsővezetőket érinti. A beosztotti állománynak csak időszakosan kell túlmunkát végeznie, így náluk a munka-magánélet egyensúlya jobban tartható, mint a vezetőknél. Ez részben összefügg azzal, hogy a közszolgálatban is elterjedté vált az okoseszközök és applikációk használata, így a vezető beosztásban dolgozók szinte korlátlanul, bárhol és bármikor tudnak munkát végezni, akár hétvégén, akár szabadságuk alatt is.

Több vezető is megemlítette, hogy a szenioritás elvének eltörlése munkaerőpiaci szempontból pozitív, mivel áttevődött a hangsúly a teljesítmény megfizetésére. Ez részben összefügg azzal, hogy a közigazgatásban kezd megjelenni a nyílt karrierrendszer. Ennek eredményeként a vezetők szerint a közszolgálaton belül kinyílt a juttatások rendszere, a munkáltatónak sokkal több lehetősége van a differenciált bérezésre, amit a vezetők szintén pozitívként említettek.

A vezetők szerint van ugyan példa arra, hogy egy közigazgatási szerv ösztöndíjprogram keretében gyakornokokat foglalkoztat, de ez nem általános. Az egyik vezető szerint korábban a hivatalban indítottak ösztöndíjprogramokat, amelyekre az egyetemről kikerült, munkatapasztalattal még nem rendelkező fiatalokat vettek fel. A hivatal számára ez azért bizonyult előnyösnek, mert a hivatal járulékkedvezményt kapott a kolléga után. Az egyéves gyakornoki időszak alatt az új belépőt a hivatalon belül különböző területekre helyezték, ahol szakmai tapasztalatokat szerezhetett. Az egy évet követően kinevezésre került a hivatalban vagy másik közigazgatási szervnél. Egyik interjúalany szerint több felsőoktatási intézménnyel is kapcsolatban állnak, de ez nem stratégiai szinten jelenik meg, hanem személyes szinten. Ez alatt azt értette a vezető, hogy a hivatalban dolgozó kollégák egy része egyetemeken oktat és kutató, így személyes kapcsolatokon keresztül az intézmény PhD hallgatókat is fogad, akiket

az oklevél megszerzése után arra ösztönöznek, hogy az adott intézménynél vállaljanak munkát. A karrierexpókon is rendszeresen részt vesznek.

A kutatásban részt vevő vezetők közül többen említették, hogy a Y generáció egyik fontos elvárása, hogy a munkavégzése során használhassa az idegennyelv-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 passzívvá válik, 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 lenne, hogy az így megszerzett nyelvtudás a későbbiek során is aktív maradjon.) Bizonyos szakmai területeken elvárt az aktív idegennyelv-tudás (elsősorban az angol), de a funkcionális területeken ez jelenleg még nem szükséges (pl. egy humánpolitikai osztályon). Az idegennyelv-tudást leginkább nemzetközi konferenciákon, illetve elvétve 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 és hosszú távú megtartása komoly problémát jelent a közigazgatásnak. Ennek egyik legjelentősebb oka az, amit az egyik vezető is megemlített, hogy a közigazgatásban dolgozó Y generáció tagjai különösen elégedetlenek a kezdőbérükkel és az egyéb juttatásokkal: *„Nagyon nagy igényük lenne lakhatási támogatásra, de a jelenlegi lakáspiaci árakhoz képest alacsony összegű munkáltatói lakáskölcsönön kívül ilyen jelenleg nincsen.”*

A megkérdezett vezetők szerint a közigazgatást választó Y generáció tagjainak nincsenek közép- és hosszú távú karrier elképzelései. (Egy másik vezető szerint a hozzájuk jelentkező 10 pályázóból mindössze egy személy tartozik az Y generációhoz.) Ha a rövid távú elképzeléseiknek nem felel meg a közigazgatás, akkor gyorsan munkahelyet és ezzel együtt gyakran szférát is váltanak, azaz átmennek a versenyszektorba. Az Y generációnak nem a közszolgálat a célja, csupán átmeneti munkalehetőségként tekint rá, illetve az ismeretei a közszolgálatról nem szerteágazók, és nem is pontosak. Az interjúalanyok szerint a vezetők tartanak attól, hogy jelentős összeget költsenek az újonnan belépőkre (pl. továbbképzés során tandíj átvállalása), hiszen szerintük az Y generáció tagjai könnyen és gyorsan váltanak munkahelyet, ha számukra ez előnyökkel jár. Az egyik vezető szerint az Y generáció

munkahelyek közötti áramlása azért okoz gondot a közigazgatásnak, mert túl korán következnek be, általában 2–3 évvel a belépést követően. Ha ezt az időszakot sikerülne meghosszabbítani, és a belépést követően 6–7 évig a munkavállaló az adott közigazgatási szervnél maradna, azt már sokkal könnyebben lehetne kezelni. Több vezető is említette, hogy az Y generáció tagjai a közigazgatást gyakran ugródeszkának használják, azaz a közigazgatáson belül tapasztalatot szereznek egy bizonyos szakterületen, majd tovább mennek. Ez összefügg azzal is, hogy a több nyelvet beszélő és pár éves szakmai tapasztalattal rendelkező fiatalok számára a versenyszektor magasabb bért tud kínálni. A versenyszektorban sokkal általánosabb, hogy az Y generáció tagjai rugalmas munkaidőben dolgoznak. A civil közszolgálatban egyes szervezetek bizonyos pozíciók esetében engedélyezik a rugalmas munkaidőt, de a közigazgatásban ez nem vált általánossá. 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 megnyerésére 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 fejlődését szolgálják. A vezető szerint ennek az igénynek a kielégítése egyben egy motivátor az ott dolgozó fiatal közszolgálati tisztviselőknél, akik a munkájukkal kapcsolatban igénylik is a rendszeres visszajelzést. Ezt az egyik vezető így fogalmazta meg: *„Nálunk ez fontos, és úgy gondolom, hogy a közigazgatás szintjén is fontos kell, hogy maradjon ez a fajta hasznosság, illetve mindenki érezze, amit itt csinál, az a munka, amit itt végez, az valahol a társadalomban fontos.”*

A megkérdezett vezetők szerint az Y generáció tagjainak elvárása, hogy szakmailag érdekes feladatokat végezhesse. Ennek az elvárásnak a közigazgatás próbál megfelelni, illetve ezzel kapcsolatban karrierlehetőségeket és -mintákat is felmutatni a fiatalok számára. A fiatalok számára ebből a 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).

A vezetői interjúk alapján az Y generációhoz tartozó munkavállalók nem szeretik a hierarchikus szervezeteket, illetve nagy az igényük a szervezeten belüli mobilitásra, valamint az átlátható karrierlehetőségre. Ha ezt egy adott szerv nem tudja kielégíteni, akkor hamar döntenek a váltás mellett, és átmennek a versenyszektorba. Ha a közigazgatás nem lesz képes munkaerőpiaci szempontból vonzó alternatívát mutatni, akkor a későbbiek során nemcsak az Y generáció toborzása lesz számára különösen nehéz, hanem már a Z generációé is. A vezető

szerint ők az Y generációval összehasonlítva sokkal könnyebben váltanak munkahelyet, illetve másfajta munkaattitűdökkel rendelkeznek, mint az idősebb generáció tagjai. A megkérdezett vezetők szerint a magyar közigazgatás jelenleg nem áll készen arra, hogy vonzó alternatívát nyújtson a Z generáció tagjainak és őket hosszú távon megtartsa. Ez azért jelent kihívást a közigazgatásnak, mivel a Z generáció tagjai az elkövetkezendő években egyre nagyobb létszámban jelennek meg a munkaerőpiacon.

### **3.2.3. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE**

A magyar közigazgatás-tudományi (pl. Révész Éva, 2015) és a nemzetközi PSM szakirodalomban (pl. Ritz, 2011) is egyre többször alkalmaznak kevert kutatási módszert, azaz a kutatók kvantitatív és kvalitatív módszerek együttes használatával vizsgálják a közszolgálati motivációt. Ehhez a kutatási trendhez csatlakozva a disszertációm második empirikus kutatása során kvalitatív kutatómódszert alkalmaztam.

A kutatás során három kutatási kérdést fogalmaztam meg. Az első kutatási kérdésre válaszul azt kaptam, 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 emberi erőforrás-gazdálkodás fejlődési piramisában a magyar közszolgálati HR jelenleg átmenetet képez a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás-menedzsment között. Ez felveti azt a kérdést, hogy a jelen keretek között a közigazgatásban az ösztönzésment mennyire működik hatékonyan, és hogyan képes a közszolgálati tisztviselők speciális motivátorain keresztül motiválni.

A második kutatási kérdésre válaszul az adható, hogy a magyar közigazgatásban ugyan létezik ösztönzésment, de az nem épít a 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 faktorai 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 képviselnék a beosztotti állomány felé. Mostafa, Gould-Williams és Bottomley, (2015) szerint az affektív elköteleződés növelhető azzal, ha a szervezet a mindennapi kommunikáció során felhívja a figyelmet a közszolgálati dolgozók által végzett munka társadalmi hatására. Ezáltal a magyar közigazgatásban is növelhető lenne az affektív elköteleződés. Az előbb idézett szerzők szerint a munka társadalmi hatása és annak percepciója az Y generáció számára kiemelten fontos. A vezetőkkel készített interjúk alapján a magyar közigazgatásban dolgozó Y generáció nem köteleződik el a közszolgálat iránt, de ezt részben orvosolni tudná az, 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. Az interjúalanyok szerint a közszolgálati fizetések a béremelések ellenére továbbra is jelentősen elmaradnak a versenyszféra által felkínált kereseti lehetőségektől. (Hazafi Zoltán (2015, 2017) megemlíti, 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, hogy a nem nyugati kultúrájú országok közigazgatása nem annyira modernizált, illetve ezekben az államokban a közigazgatás ethosza kevésbé jelenlévő, mint a nyugati országokban. Ezt támasztja alá a kutatásban részt vevő vezetők véleménye is, mely szerint a közigazgatásnak nem olyan jelentős az ethosza, hogy az megjelenne a munkaerőpiacon, ezért nem is tekinthetünk rá önálló motivátorként, illetve értéként. Ez

részben összefügg a korábbi kutatásom eredményeivel, ami szerint 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 a 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 pedig arra utal, hogy a 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 kultúrájára továbbra is jelentős hatást gyakorol a korábbi kommunista múlt. Ennek ellenére a közszolgálatban dolgozók magas PSM szintje legtöbb államban állandónak tekinthető.

A közpolitika iránti érdeklődés a PSM másik fontos fakora (Perry, 1996). Az interjúk alapján látható, hogy a kiválasztás során a vezetők elsősorban 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 képes hatni a munkavállaló szervezeten belüli teljesítményére (Vandenabeele, 2009). A vezetői interjúk alapján a kiválasztási eljárás során előfordul, de nem terjedt el annak vizsgálata, hogy az adott közigazgatási szervhez jelentkező álláskeresőre milyen mértékben jellemző a PSM. Ez két tényezővel függ össze, amelyek közül az első: a legtöbb esetben a kiválasztási módszerek közül egyetlen technikát, az interjút választják a vezetők, amelynek során a PSM-mel kapcsolatban nem tesznek fel kérdéseket. A második tényező, hogy 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-mel (Chen, Hsieh, 2015/b). Az interjúk alapján a magyar közigazgatásban a munkahelyi biztonság csökkent, főként a 2018-as létszámleépítés következtében, de összességében 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 a közigazgatási szervekre sokkal jellemzőbb, mint a versenyszektorban jelen lévő 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, hogy a legtöbb civil közszolgálati tisztviselő az adott közigazgatási szerv iránt köteleződik el, és kevésbé a teljes közszolgálat iránt, ami összefügg azzal, hogy a vezetők szerint a közszolgálatnak nincs egy társadalmilag elfogadott pozitív ethosza. A megkérdezett vezetők szerint a szervezeti elköteleződést a civil közszolgálatban nem vizsgálják egy egységes módszer alapján, hanem nagyrészt a vezetőkön múlik, hogy végeznek-e ezzel kapcsolatban vizsgálatokat a saját beosztottaik körében. A közigazgatásban tehát 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 különböző módszerek alkalmazására épül, ami megnehezíti a szervezetek eredményeinek összehasonlíthatóságát. Azoknál a szervezeteknél, amelyek esetében végeznek munkahelyi elégedettségmérést, amennyiben ez alapján a vezetés indokoltnak találja, változtatásokat kezdeményez (pl. rugalmas munkaidő bevezetése).

A magyar közigazgatási ösztönzésmentedzsment fejlesztése miatt fontosnak tartom, hogy a magyar közigazgatásban a szervezeti elköteleződés és a munkahelyi elégedettség mérése elterjedjen, rendszeressé váljon, illetve a különböző szervek által felvett adatok összehasonlíthatók legyenek, hiszen az előző fejezet alapján is 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 hivatkozott InCiSE (2019/a) tanulmány szerint a magyar közigazgatás magas pontszámot ért el a teljesítményalapú bérezés faktor tekintetében, amit megerősítenek a vezetői interjúk is. A megkérdezett vezetők szerint a magyar közigazgatásban egyre inkább előtérbe kerül a teljesítményalapú bérezés, hiszen a jogi szabályozás megváltozásával egyre nagyobb lehetőség nyílik a valós munkahelyi teljesítmény elismerésére, így hazánk a teljesítményalapú bérezés tekintetében ötödik helyen áll.

A harmadik kutatási kérdés válaszául azt kaptam, hogy a magyar közigazgatás emberi erőforrás-gazdálkodása számára nem állnak rendelkezésre azok az eszközök, amelyek segítségével a legtehetségesebb és a legmagasabban képzett Y generációhoz tartozó munkavállalókat el lehetne kötelezni és hosszú távon megtartani. Bokor Attila (2007) 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 nehezen tud adaptálódni az Y generáció munkával kapcsolatos megváltozott attitűdjeihez. Egy amerikai kutatás szerint ezt részben orvosolni tudná, ha a kiválasztás során a jelöltek PSM szintjét külön megvizsgálnák, mivel a magas PSM szinttel rendelkező személyek számára nem a fizetés a fő motivátor, sokkal inkább lehet őket ösztönözni azzal, hogy munkájukkal a társadalmat szolgálják, illetve látják a munkájuk társadalomra gyakorolt hatását (Houston, 2000).

(Az angol nyelvű közigazgatás-tudományi szakirodalomban olvashatók az alábbi kifejezések: „partially confirms our hypotheses” (Park és Kim, 2016., p. 791), illetve „partial support for hypotheses” (Belle, 2013., p. 149). Mind a két kifejezés arra utal, hogy a kutatók tudományos eredményei részlegesen (parciálisan) erősítik meg (konfirmálják), illetve támogatják (szupportálják) a hipotéziseket. Az eredeti angol kifejezéseket magyar nyelvre így fordítom, illetve használom a disszertációban: a hipotézisek részben igazolhatóak.)



A kutatás eredményei alapján a megfogalmazott három hipotézis közül a H(1) hipotézis részben igazolható, mivel a kiválasztási eljárások során a vezetők valóban feltesznek motivációval kapcsolatos kérdéseket, illetve megvizsgálják, hogy a dolgozót mi motiválja arra, hogy a közigazgatásban dolgozzon, ugyanakkor nem vizsgálják, meg hogy a négy PSM faktor (Perry, 1996) közül mindegyik jellemző-e az állást megpályázó jelöltre. Legtöbb esetben csak a közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődést kutatják, és ehhez kapcsolódóan vizsgálják a közügyeket, a társadalmi folyamatokat érintő általános tájékozottságot. A kutatási eredmények alapján a H(2) hipotézis nem igazolható. 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 kutatási eredmények alapján a H(3) hipotézis részben igazolható. Ennek oka az, hogy a közigazgatásban vezetőtől függően egyes szerveknél a HR tevékenység részeként megjelennek az előző fejezetben bemutatott modell elemei, illetve ehhez kapcsolódóan a vezetők méréseket is végeznek (pl. munkahelyi elégedettség, szervezeti elköteleződés mérése), aminek hosszabb távú következményei is lehetnek (pl. a vezető tudatosan megváltoztatja a vezetői stílusát), de ez nem általános a közigazgatásban.

Az interjúk alapján a PSM részlegesen 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 ösztönzésmentésmentbe.

### 3.3. AZ ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

Disszertációmban a PSM paradigma magyar közszolgálaton belüli alkalmazhatóságát vizsgálom. A disszertációm harmadik fejezetében két empirikus kutatást ismertettem. Ennek a fejezetnek a tudományos újszerűségét több tényezőre is vissza lehet vezetni:

1. A nemzetközi közigazgatás-tudományban 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, néhány 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-et befolyásoló társadalmi, kulturális és politikai változók hatását. A disszertációmban bemutatott kutatások eredményeit jelentősen befolyásolja a magyar társadalom sajátos kulturális és történelmi fejlődése (pl. posztszocialista múlt), valamint közép-európai elhelyezkedése. A magyar társadalom sajátos, a 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 közszolgálati dolgozói és a hazai köztisztviselők eltérő motivációjára.
3. A fentiekkel összefüggésben megemlíteném, 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 a PSM kutatások döntő többsége jelenleg is a nyugati országokban vizsgálja a közszolgálati 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 PSM kutatások, pl. Egyiptomban (Mostafa, Gould-Williams, Bottomley, 2015), Pakisztánban (Quratulain, Khan, 2013), Kínában (Liu, Tang, 2011) és Vietnámban (Tuan, 2016). Ezzel egy időben a nemzetközi PSM kutatások csak kis mértékben koncentrálnak akár az európai posztszocialista államokra, akár a közép-európai térségre. A közép-európai régióban

elvétve találunk olyan kutatást, amely az adott ország közszerológati tisztviselői körében vizsgálja a PSM-et.

A kvantitatív kutatásban két kutatási kérdést vizsgáltam, a kvalitatív kutatásban pedig három kutatási kérdést. A két empirikus kutatásban összesen öt hipotézist teszteltem. A kvantitatív kutatás során a H(1) és a H(2) hipotézist is igazoltam.

**Az új tudományos eredmények a kvantitatív kutatásra és ehhez kapcsolódóan a hipotézisek igazolására korlátozódnak. Az új tudományos eredmények:**

**1. Létrehoztam egy új PSM modellt, aminek az illeszkedése – összehasonlítva az eredeti modellel (Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor 2018) – javult attól, hogy**

- a) új változóként bekerült a munkahelyi biztonság, viszont
- b) kikerült a modellből az elhivatottság változó.

**Az így létrejött új modellnek megfelelő mind a diszkriminancia, mind a konvergencia érvényessége.**

**2. Útvonalelemzéssel elkészítettem a vizsgálatba bevont három hivatásrendre adaptált különböző PSM modelleket.**

**3. Azonosítottam a vizsgálatba bevont három hivatásrend közötti hatáskülönbségeket az alábbi hatások tekintetében:**

- a) csoport specifikus hatások,
- b) teljes indirekt hatások,
- c) specifikus indirekt hatások,
- d) hatásnagyságok.
- e) **Azonosítottam a kutatásba bevont három hivatásrend tekintetében a modellbe új változóként bekerült munkahelyi biztonság hatásnagyságát és annak különbségeit.**

**4. Az aggregált modellben azonosítottam egy negatív, de szignifikáns összefüggést, ami a PSM – magyar mintán eddig nem vizsgált – egyik negatív hatására utal.**

A kvalitatív kutatás során a H(1) hipotézist részben igazoltam, a H(2) hipotézist nem igazoltam, a H(3) hipotézist szintén részben igazoltam. Az interjúk alapján jelenleg a PSM paradigma csak látenszen jelenik meg a közszerológati ösztönzésmentben, emiatt szükséges lenne a PSM paradigma tudományos és gyakorlati fontosságának jövőbeni hangsúlyozása, illetve további alap- és alkalmazott kutatások elvégzése. Az interjúk kutatásban részt vevő civil közszerológati vezetők szerint a közigazgatási intézményekben vezetőfüggő, hogy a 3.1. kvantitatív kutatás című fejezetben bemutatott modellben használt változók (szervezeti elköteleződés, észlelt társadalmi hatás, munkahelyi elégedettség,

munkahelyi biztonság, motiváció) változásait mérik-e. Úgy vélem, hogy ez statisztikai értelemben nem gyengíti a modellek érvényességét, viszont felhívja a figyelmet arra, hogy a PSM-et figyelembe vevő ösztönzésmenedzsment során ezeknek a változóknak a változásait mindenképpen rendszeresen ellenőrizni kellene. Ezt azért is tartom különösen fontosnak, mivel a teljes indirekt és a specifikus indirekt hatások miatt, ha a közigazgatási vezetők nem veszik észre, hogy az egyik változóval kapcsolatos elégedettség csökken (pl. munkahelyi biztonság), akkor az csökkenti a civil közszolgálati dolgozók PSM szintjét. Az alacsony PSM szint viszont hosszú távon csökkenti a közszolgálati szervek iránti elköteleződést, ami megemelheti a fluktuációt. Emiatt érdemesnek tartom a PSM modellbe bevont változók változásainak rendszeres ellenőrzését, és szükség esetén a közigazgatási ösztönzésmenedzsment megváltoztatását.

A disszertáció kvantitatív kutatási eredményeinek bemutatása során kitértem a közszolgálat PSM modelljében megfigyelhető negatív korrelációra. Ezt az eredményt kiegészíttem a disszertáció kvalitatív kutatási eredményeiből levonható következtetésekkel. Az interjúkban részt vevő közigazgatási vezetők szerint a munkahelyi biztonság az egyik legfontosabb előnye a közszolgálatnak a versenyszférával szemben, illetve a modellező kutatás eredményei alapján a munkahelyi biztonság érzetének a megerősödése az egyik alapfeltétele annak, hogy a közszolgálati tisztviselők motivációja emelkedjen. Amennyiben az észlelt munkahelyi biztonság erősítése céljából a magyar közszolgálati dolgozók esetében a munkahelyi biztonság és az észlelt társadalmi hatás közötti negatív korreláció alapján a közigazgatási szervek intézkedéseket hoznak, azzal gyengítik az elvégzett munka észlelt társadalmi hatását. Az interjú során megkérdezett alanyok szerint a civil közszolgálatban nem jellemző, hogy a közigazgatási szervezetek belső kommunikációjában jelentős hangsúlyt kapna a dolgozók által elvégzett munka társadalomra gyakorolt hatása és annak percepciója. Emiatt úgy vélem, hogy a PSM-nek ez a negatív hatása nem jelentős. A jövőben érdemes lenne annak vizsgálta, hogy a PSM-nek ezt a negatív hatását mi okozza.

Poór József (2013) szerint a rendszerváltozás előtt a szocialista országok vállalataiban alkalmazott HR folyamatok (pl. toborzás) a nyugati országokkal összehasonlítva elavultnak számítottak. Lévai Zoltán (2011) szerint a magyar közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodásra 1990-ig jelentős befolyást gyakorolt az úgynevezett szovjet modell. Érdemes lenne annak vizsgálata, hogy a korábbi (és elavult) szovjet mintát követő közszolgálati HRM-nek jelenleg van-e negatív hatása a közszolgálati dolgozók motivációjára.

A jelenlegi munkaerőpiacon a szervezetek között egyre élesebb a verseny a fiatal és tehetséges munkavállalók toborzása és megtartása érdekében. Hollósy-Vadász Gábor és

Szabó Szilvia (2016/b., p. 139.) szerint ezt szimbolizálja az angol szakirodalomban olvasható kifejezés, a „war for talent”, ami magyarul azt jelenti: háború a tehetségekért. Ez a folyamat számos módon hat a közszolgálati intézményekre, amelyek nemzetközileg eltérő módszereket alkalmaznak a tehetségek megtartása érdekében. (Kitekintés: Poocharoen és Lee (2013) három távol-keleti ország közszolgálati tehetségmenedzsment programjait hasonlítja össze. Érdeemes a tanulmányban megfigyelni, hogy ezekben a kollektivista kultúrával rendelkező országokban a közszolgálati tehetségmenedzsment működése mennyiben hasonlít és miben különbözik a nyugati kultúrájú országokban alkalmazott tehetségmenedzsment programoktól.) Úgy vélem, hogy a PSM egy eszköz lehet a közszolgálat kezében, amellyel hosszabb távon el lehetne kötelezni a tehetséges munkavállalókat a közszolgálati életpálya mellett, ezzel is csökkentve a fluktuációt.

## 4. A DISZERTÁCIÓ LEZÁRÁSA

„A közigazgatási menedzsmenttel foglalkozó tudósok büszkén állíthatják, hogy ők alkották meg a PSM koncepciót” (Moynihan Vandenabeele és Blom-Hansen, 2013., p. 288.). A közigazgatás-tudományi kutatók gyakran alkalmaznak a szervezetelméletekkel foglalkozó tudósok által megalkotott koncepciókat. Ezzel ellentétben a társadalomtudomány más ágait (pl. üzemszociológia) vizsgáló tudósok nem veszik át és nem használják a PSM kutatók eredményeit és felismeréseit. (Szerintem ennek az az oka, hogy a PSM kutatások eredményei közszolgálat specifikusak, és a tág értelemben vett közszférában értelmezhetőek, ezért a PSM paradigma eredményei a versenyszférában munkát vállalók esetében nem érvényesek.) A disszertáció írása, valamint a kutatás során figyelembe vettem a szerzők által megfogalmazott állításokat, így a disszertációban közszolgálat specifikusan foglalkoztam a motivációval.

### 4.1. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE AZ Y GENERÁCIÓ VONATKOZÁSÁBAN

„A »gerontokrácia«, az »öregék uralma« elleni küzdelem refrénszerűen visszatérő probléma a polgári üzemszociológiában, és a vállalatvezetési gyakorlatban sem ritkák az ún. fiatalítási kampányok. Az ipar szocialista átszervezése révén nálunk nyugati méretekhez képest hallatlanul fiatal vállalatvezetési réteg jött létre, amelynél ma még nem annyira az előregedés az alapprobléma, mint a korszerű továbbképzés és az utánpótlás kellő időben való biztosítása.” (Hegedűs András, 1969., p. 14.) Az idézet a körülbelül 50 évvel ezelőtt kiadott Ádám György által szerkesztett Üzemszociológia szakkönyv előszavában olvasható. Azóta jelentős társadalmi, gazdasági és technológia változások zajlottak. Ezek közül a munkaerőt leginkább érintő változások az alábbiak:

1. a piacgazdaság felváltotta a szocialista gazdasági rendszert;
2. a szocialista időszakban az állam minden munkaképes személynek biztosított állást, ezáltal az állam minden munkavállalónak garantálta a biztos jövedelmét;

3. hazánk csatlakozott az EU-hoz, aminek következtében a magyar munkaerő szabadon tud áramlani Európában;

4. az információs technológia fejlődésével mára munkavállalók tömegeinek adódott lehetőségük arra, hogy távmunkát végezzenek;

5. megváltozott a magyar társadalom korfája, csökkent a fiatalok aránya.

Ezek a változások jelentős kihívást jelentenek a közszolgálat számára. Úgy vélem, hogy a közszolgálati emberi erőforrás-gazdálkodás egyik legjelentősebb kihívása a fiatal, tehetséges, Y generációhoz tartozó munkavállalók elköteleződése a közszolgálati életpálya mellett, ezzel elkerülve, hogy kialakuljon a gerontokrácia.

Poór József, Juhász Tímea, Hazafi Zoltán, Szakács Gábor és Kovács Ádám (2019) szerint a diplomával rendelkező munkavállalók közül sokkal kevesebben választják a közszférán belüli állásokat, mint amennyire a közszférának szüksége lenne. A szerzők szerint ennek az az oka, hogy a versenyszektor magasabb bért biztosít a diplomával rendelkező munkavállalóknak, mint a közszféra. Egy országos reprezentatív kutatás során meg kellene vizsgálni, hogy a diplomával rendelkező Y generációhoz tartozó munkavállalók hány százaléka gondolja úgy, hogy az elkövetkező években a magyar közszférában, illetve a közszolgálatban szeretne elhelyezkedni. Egy reprezentatív kutatás során azt is meg lehetne vizsgálni, hogy az Y generációhoz tartozó diplomások közül arányosan többen vagy kevesebben szeretnék elhelyezkedni a közszolgálatban, mint az X nemzedékhez tartozó felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók.

Varjasi Gábor (2018) szerint a következő évtizedekben a generációmenedzsment egyre fontosabbá válik, mivel az eltérő generációk munkával kapcsolatos attitűdjei különböznek. Ezek a különbségek a munkahelyeken nemzedékek közötti konfliktusokat eredményeznek. A legtöbb versenyszférában működő cég és a közszolgálat intézményei még nem hozták létre a saját szervezetükre adaptált generációmenedzsment stratégiát. A generációmenedzsment során a szervezeteknek törekedni kell arra, hogy figyelembe vegyék a különböző nemzedékek eltérő attitűdjeit, elvárásait, hiszen a fiatalok megjelenése a munkaerőpiacon és elhelyezkedésük módosítja a szervezeti kultúrát. Emiatt szükséges, hogy a generációmenedzsment a stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás részét képezze.

Tardos Katalin (2017) szerint 2040-re Magyarországon a foglalkoztatottak 25%-a 55 évnél idősebb lesz. „A jövőben egyre növekvő feszültséget fognak okozni a munkaerőpiacon a munkáltató szervezetek életkor-kezelési eljárásai, különösen azoknak a szervezeteknek, amelyek időben nem alkalmazkodnak” (Tardos Katalin, 2017., p. 70.). Jelenleg kevés szervezet folytat a generációk közötti különbségeket figyelembe vevő HR politikát. Ennek

egyik eszköze lehet, ha a szervezet tudatosan odafigyel a saját munkavállalói életkor szerinti összetételének megváltozására. Sok szervezet tudatosan törekszik arra, hogy fiatal munkavállalókat alkalmazzon. A szervezetek sokkal több energiát fordítanak arra, hogy fiatalokat toborozzanak, mint arra, hogy az időseket hosszú távon megtartsák.

Az interjúk kutatás eredményei szerint jelenleg a civil közszolgálatban a HRM-nek nem része a generációmenedzsment, így az Y generáció megtartása és hosszú távú elköteleződése a civil közszolgálat iránt komoly problémát jelent a közigazgatás számára. Ennek az a következménye, hogy a civil közszolgálat nem rendelkezik az Y generáció munkahelyi elvárásaihoz adaptált toborzási, kiválasztási és ösztönzési HR stratégiával. Ennek az a következménye, amit az interjúk során az egyik vezető is említett: az ő szervezetükben minden tizedik jelentkező tekinthető csak az Y generáció tagjának, a többi pályázó az idősebb nemzedékek közül kerül ki. Ez azért tekinthető különösen negatív tendenciának, mivel Linder Viktória (2010) szerint a közigazgatási tisztviselők korfája nem megfelelő, így a civil közszolgálati dolgozók jelentős része 10–15 éven belül nyugdíjba vonul. Az azóta eltelt 10 évben ezeknek a dolgozóknak egy része már nyugdíjba vonult, más részük az elkövetkező 5 évben fog nyugdíjba menni. Úgy vélem, hogy a nyugdíjba vonult közszolgálati dolgozók által korábban betöltött munkakörökbe több nyelvet beszélő diplomás fiatalokat kellene felvenni. Ahhoz, hogy ez sikeres lehessen, a civil közigazgatásnak meg kellene szólítani az Y generációs munkavállalókat, és hosszú távon elkötelezni őket a közszolgálati életpálya mellett. Ha ez sikerülne, akkor akár négy vagy öt generációt is együtt lehetne foglalkoztatni a közszolgálatban. Véleményem szerint a több generációhoz tartozó munkavállalók foglalkoztatása a nemzedékek közötti konfliktusokat eredményezhet. Egy angol nyelvű kifejezést használva. „there is a call for scholars” (Dal Mas, Massaro, Lombardi, Garlatti, 2019., p. 1650.), vagyis a közigazgatás-tudomány tudósai számára egy új kutatási terület lehet, hogy az Y generáció tagjainak megjelenése a közigazgatási intézményekben milyen munkahelyi konfliktusokat eredményezhet a nemzedékek között.



## 4.2. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK JÖVŐBELI FELHASZNÁLHATÓSÁGA

A disszertációmban bemutatott elméleti és empirikus eredményeket a jövőben érdemes lenne további tudományos kutatások céljából felhasználni, illetve a közszolgálat emberi erőforrás-gazdálkodásába beépíteni. A disszertációmban bemutatott PSM modelleket a civil közszolgálati intézményeknek érdemes lenne adaptálni, illetve kísérleti jelleggel a gyakorlatban kipróbálni. Ennek során meg lehetne vizsgálni, hogy a civil közszolgálatban dolgozó munkavállalóknak hogyan változik a motivációja, a munkahelyi elégedettsége és elköteleződése az adott közigazgatási intézmény iránt. Kutatói véleményem alapján a disszertációban bemutatott eredményeket fel lehetne használni a közszolgálati integrált emberi erőforrás-gazdálkodás alábbi tevékenységeiben, hiszen ezzel a motiváció mellett a közszolgálati dolgozók lojalitása is növelhető:

1. Ösztönzésmenedzsment: a kutatási eredményeim alapján a közigazgatási HR vezetőknek (a külső motivátorok használata mellett) nagyobb hangsúlyt kellene helyezni a közszolgálati tisztviselők specifikus belső motivációjára, a PSM-re. Kiemelt hangsúlyt kellene arra a tényre is helyezni, hogy a közszolgálat értékei (pl. állampolgároknak nyújtott szolgáltatás, a társadalom fejlődésének szolgálata) a magas PSM szinttel jellemezhető munkavállalók számára az egyik legfontosabb motivátort jelentik.
2. Toborzás és kiválasztás: az általam olvasott PSM szakcikkek, illetve a saját eredményeim szerint is a HR szakembereknek már a kiválasztási eljárás legelején meg kellene vizsgálni a jelentkezők PSM szintjét. Erre jó lehetőséget biztosíthat az AC módszer alkalmazása a kiválasztási eljárások során. A toborzási és a kiválasztási eljárás során meg kellene kérdezni a jelölttől, hogy korábban végzett-e önkéntesen közösséget szolgáló munkát, mivel ezzel tartósan megemelhető a közszolgálati dolgozó PSM szintje (Ward, 2014). Ha a jelölt korábban végzett önkéntes munkát, az arra utalhat, hogy elkötelezett a közösség szolgálata iránt.
3. Képzés: ahhoz, hogy a közszolgálati tisztviselők motiváltak legyenek, szükséges a dolgozók figyelmét rendszeresen felhívni a munkavégzésük társadalomformáló hatására, valamint arra, hogy a munkájukkal a társadalom fejlődését szolgálják. Ezt a folyamatot tudná elősegíteni, ha olyan tréningprogramokat dolgoznának ki, amelyek segítenek a PSM magas szintű megőrzésében.

4. PSM kutatóként fontosnak tartom, hogy a közigazgatási vezetők hívják fel a közszolgálati tisztviselők figyelmét a közszolgálati szervek missziójában megfogalmazott társadalmi szolgálatra, valamint tegyék azt a mindennapi kommunikáció részévé.

A disszertációmban bemutatott eredmények a jövőbeni közigazgatás-tudományi kutatások számára is ösztönzőleg hathatnak. Az eredmények elméleti konzekvenciái:

1. A korábbi magyar PSM kutatásainkkal szemben (pl. Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2018) az egyik fő kritika volt, hogy a modellilleszkedést 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-elmélet), mint a PSM modell egyik változója mennyire tekinthető érvényesnek. Érdemes lenne egy olyan kutatást elvégezni, amely az elhivatottságot és annak hatását vizsgálja a magyar civil közszolgálatban.
2. A jövőben a hazai közigazgatás-tudomány kutatóinak tovább kellene vizsgálni a hivatásrendek közötti különbségeket az alábbiak szerint:
  - a) A magyar közszolgálat mindegyik hivatásrendjére külön-külön adaptált PSM kérdőívet összeállítani, a disszertációmban bemutatott hatáskülönbségeket figyelembe véve. A későbbiek során ezeket a kérdőíveket fel lehetne használni mind a jövőbeni kutatások, mind a gyakorlati HR tevékenységek során. Erre legjobb példa a kiválasztási eljárás lehet.
  - b) Korábban a magyar PSM kutatások nem vizsgálták hazai közszolgálati mintán a PSM dimenziók és faktorok szerinti feloszthatóságot. Le kellene folytatni egy olyan nagymintás, heterogén kvalitatív kutatást, amely azt vizsgálná meg, hogy a hazai közszolgálat hivatásrendjei esetében valamennyi PSM dimenzió és faktor kimutatható-e, és ha nem, akkor egyes hivatásrendek között milyen különbségeket találhatunk.
3. A közép-kelet-európai országok szinte teljesen kimaradtak a PSM kutatásokból, emiatt a visegrádi országok közszolgálati rendszereit szinte alig vizsgálták. Az ezen államok közötti összehasonlító vizsgálatok számos új tudományos eredményt hozhatnának. Vajon ebben a régióban is az amerikai mintán kimutatott dimenziókból és faktorokból áll össze a PSM? Ennek a kutatásnak a során arra is lehetőség nyílna, hogy a különböző közép-kelet-európai országokat egymással is összehasonlítsuk, például a tekintetben, hogy miben tér el a lengyel közszolgálati dolgozók PSM-je a magyar közszolgálati tisztviselőkéétől.

4. Az interjúkutatásban kizárólag a közigazgatásban dolgozó vezetők vettek részt. A kutatást meg kellene ismételni, és a vizsgálatba bevonni a közszolgálat más hivatásrendjeiben (pl. honvédelem) dolgozó szakembereket, illetve olyan közszolgálati tisztviselőket is, akik nem vezetői munkakörben dolgoznak. Az interjúalanyok válaszait hivatásrendek szerint össze kellene hasonlítani, és megvizsgálni, hogy a rendvédelemben és a honvédelemben a PSM látenszen megjelenik-e, és ha igen, akkor hogyan, illetve hogy a különböző hivatásrendekben hogyan működik az ösztönzésmenedzsment. További összehasonlítási lehetőséget biztosít annak a vizsgálat, hogyan ítélik meg a beosztotti és a vezetői munkakörökben dolgozók a közszolgálati motivációt.
5. A kutatás során negatív korrelációt találtam a munkahelyi biztonság és az észlelt társadalmi hatás között, bár az együttjárás nagyon gyenge, de szignifikáns. Ez az összefüggés a PSM potenciális negatív hatására utalhat. A jövőben ezt az együttjárást ismételtelen lehetne tesztelni és megkutatni ennek 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 a magyar közszolgálati mintán mutatható ki, azaz ország és nemzeti kultúra specifikus, vagy ez az összefüggés más közép-kelet-európai országokban is kimutatható?

A disszertációban a PSM paradigmát mutattam be az olvasó számára, és nem hivatkoztam olyan tanulmányokra, amelyek a NPSM-et vizsgálták. Word és Carpenter (2013) tanulmányukban új tudományos szakkifejezésként használják az NPSM fogalmát (nonprofit service motivation, magyarul: nonprofit motiváció). A NPSM a PSM paradigmára épül, és a nonprofit szférában dolgozók motivációját kutatja. A szerzők szerint a NPSM három olyan faktorból áll össze, amelyek a PSM-et is alkotják, ezek: önfeláldozás, közérdek iránti elköteleződés, együttérzés. Érdeemes lenne egy olyan összehasonlító vizsgálatot elvégezni, amely azt vizsgálná, hogy a magyar közszolgálati tisztviselők és a nonprofit szféra munkavállalóinak PSM, illetve NPSM paradigmára alapuló motivációja miben különbözik. Vajon a magyar közszolgálati tisztviselők és a nonprofit szféra munkavállalóinak motivációját ugyanazok a faktorok alkotják? Érdeemes lenne a nonprofit szférára adaptált NPSM modellt készíteni, és összehasonlítani a disszertációban bemutatott PSM modellel.

Úgy vélem, hogy a következő nemzedékek (pl. Alfa generáció) munkával kapcsolatos attitűdjeit, illetve lehetséges ösztönzési módszereit alapvetően fogja megváltoztatni a mesterséges intelligencia elterjedése. Valószínűnek tartom, hogy az MI térnyerésével a közszolgálaton belül is számos új pozíció jön majd létre, illetve ezek a folyamatok jelentősen megváltoztathatják a közszolgálati intézményekre jellemző szervezeti kultúrát. A jövőben

érdeemes lenne a disszertációmban publikált modelleket újratestelni, és vizsgálni azt, hogy amikor már a közszerológati tisztviselők többsége az Alfa generációhoz tartozik, akkor a disszertációban bemutatott PSM modellek mennyire tekinthetők még validnak, illetve ezek a modellek meg tudják-e magyarázni a közszerológati dolgozók akkori motivációját. Hasznos és fontos kutatási témának tartom annak a vizsgálatát is, hogy a majd felnövä Alfa generáció PSM-je mely faktorokra osztható, és ezek közül melyek lesznek kiemelt jelentőségűek. Ezeket a jövőbeni eredményeket össze lehetne hasonlítani a disszertációmban publikált eredményekkel abból a célból, hogy megismerjük, hogyan változik meg a közszerológati dolgozók motivációja, illetve milyen hangsúlyeltolódások figyelhetők meg az akkori és a mostani közszerológati ösztönzésmentedzsmeneten belül.

# BIBLIOGRÁFIA

## FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

1. 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.
2. ANDERFUHREN-BIGET, Simon – VARONE, Frederic – GIAUQUE, David: Policy Environment and Public Service Motivation. In.: *Public Administration*, 2014. 92. évf. 4. sz. – p. 807–825.
3. 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.
4. 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.
5. ASSEBURG, Julia – HOMBERG, Fabian: Public Service Motivation or Sector Rewards? Two Studies on the Determinants of Sector Attraction. In.: *Review of Public Personnel Administration*, 2020. 40. évf. 1. sz. – p. 82–111.
6. BAKACSI Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai. Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára*. – Budapest: AULA, 2010.
7. BAKACSI Gyula: *Herzberg újrátöltve, avagy a motivált morgás*. In.: LÁSZLÓ Gyula – NÉMETH Julianna – SIPOS Norbert (szerk.): *Vezető és menedzser. Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára 2019*. – Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2019. – p. 105–113.
8. BAKKER, Arnold B.: A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation. In.: *Public Administration Review*, 2015. 75. évf. 5. sz. – p. 723–732.
9. BÁLINT Brigitta: A „Z” Generáció Karriertervezése A PTE KTK-n. In.: *Taylor*, 2016. 8. évf. 4.sz. – p. 65–76.
10. 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.
11. 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.

12. 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.
13. BELÉNYESI Emese: *Manager vs. Leader? Vezetői szerepek a közigazgatásban*. In.: BUDAI Balázs Benjámin (szerk.): Ünnepi tanulmánykötet a 65 éves Prof. Dr. Tózsza István tiszteletére. – Budapest: Panem Kiadó, 2019. – p. 15–26.
14. 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.
15. BELLE, Nicola: Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. In.: *Public Administration Review*, 2013. 73. évf. 1. sz. – p. 143–153.
16. BELLE, Nicola – CANTARELLI, Paola: Public Service Motivation: The State of the Art. Konferencia kiadvány. *Reforming the Public Sector: How to make the Difference?* 2010 December 2–3. Róma.
17. BERKI Erzsébet – MÉLYPATAKI Gábor – NEUMANN László: *A közszolgálat fogalma, jogi- és érdekegyeztetés szempontú vizsgálata*. Budapest, online letöltve 2020 01. 07. <http://archiv.szef.hu/images/fogalma.pdf>
18. BIBA Sándor: *Generációmenedzsment*. In: SZAKÁCS Gábor – SZABÓ Szilvia (szerk.) *Közszolgálati HR-Menedzsment*. – Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatástudományi Kar. 2015. – p. 111–115.
19. 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.
20. BOKOR Attila: Létezik-e itthon Y generáció? In.: *Vezetéstudomány*, 2007. 38. évf. 2. sz. – p. 2–21.
21. BOTTOMLEY, Paul Andrew – MOSTAFA, Ahmed – GOULD-WILLIAMS, Julian Seymour – LEÓN-CAZARES, Filadelfo: The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours: the contingent role of public service motivation. In.: *British Journal of Management*, 2016. 27. évf. 2. sz. – p. 390–405.
22. 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.
23. BOZEMAN, Barry – SU, Xuhong: Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. In.: *Public Administration Review*, 2014. 75. évf. 5. sz. – p. 700–710.

24. 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.
25. 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.
26. 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.
27. 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.
28. 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.
29. 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.
30. 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.
31. BUKOVICS István: *A fenntartható közigazgatás*. In KNOLL Imre – LAKATOS Péter (szerk.): *Közzszolgálat és fenntarthatóság*. – Budapest: Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, 2014. – p. 83–96.
32. 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.
33. 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.
34. 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.
35. 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.

36. 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.
37. CAMILLERI, Emanuel: Antecedents affecting public service motivation. In.: *Personnel Review*, 2007. évf. 36. sz. 3. – p. 356–377.
38. 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.
39. 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.
40. 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.
41. 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.
42. 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/a. 81. évf. 4. sz. – p. 812–832.
43. 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/b. 17. évf. 8. sz. – p. 1190–1213.
44. 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.
45. 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.
46. CSUTORÁS Ákos Gábor: Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2016. 1. sz. – p. 92–107.
47. CSUTORÁS Ákos Gábor: A közigazgatási szervek kihívásai az Y generációs munkaerő kezelésében. In.: *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, 2018. 1. sz. – p. 16–24.
48. DAL MAS, Francesca – MASSARO, Maurizio – LOMBARDI, Rosa – GARLATTI, Andrea: From output to outcome measures in the public sector: a structured literature review. In.: *International Journal of Organizational Analysis*, 2019. 27. évf. 5. sz. – p. 1631–1656.



49. DECI, Edward L. – RYAN, Richard M.: Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. In.: *Canadian Psychology*, 2008. 49. évf. 3. sz. – p. 182–185.
50. 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.
51. 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.
52. DRUCKER, Peter, F.: *Drucker minden napra 366 inspiráló és motiváló gondolat az év minden napjára, mindenki számára.* – Budapest: Manager Könyvkiadó, 2009.
53. 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.
54. 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.
55. 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.
56. 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.
57. 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.
58. 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.
59. FAZEKAS Károly: Nem-kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon. In.: *Magyar Tudomány*, 2018. 179. évf. 1. sz. – p. 24–36.
60. FÜSTÖS László: *A sokváltozós adatelemzés módszerei.* – Budapest. MTA Szociológiai Kutatóintézete Társadalomtudományi Elemzések Akadémiai Műhelye (TEAM), 2009.
61. GAJDUSCHEK György: Egyéni teljesítményértékelés a magyar közigazgatásban egy funkcionális elemzés. In.: *Vezetéstudomány*, 2008. 39. évf. 1. sz. – p. 14–26.
62. GELLÉN Márton: A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Köszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2013. 4. sz. – p. 36–47.
63. 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.

64. 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.
65. GIAUQUE, David – ANDERFUHREN-BIGET, Simon – VARONE Frédéric: Stress Perception in Public Organizations: 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.
66. 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.
67. GLOBERSON, Shlomo – CROSSMAN Edward R. F. W.: Minimization of worker induction and training cost through job enrichment. In.: *International Journal of Production Research*, 1976. 14. évf. 3. sz. – p. 345–355.
68. 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.
69. GYÖRGY István: *A közzolgálat fogalma, a közszféra és a magánszféra területén alkalmazottak életviszonyainak és jogállásának eltérései*. In.: GYÖRGY István – HAZAFI Zoltán (szerk.): *Közzolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. – Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 2018 – p. 17–28.
70. 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.
71. 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.
72. HAJNAL György: Az egyéni teljesítményértékelési rendszer működésének tapasztalatai a magyar közigazgatásban. In.: *Vezetéstudomány*, 2007. 38. évf. 7–8. sz. – p. 39–50.
73. HAJNAL György – KÁDÁR Krisztián – KOVÁCS Éva: *Public administration characteristics and performance in EU28: Hungary*. In.: THIJS Nick – HAMMERSCHMID Gerhard (szerk.): *The Public Administration in the EU 28*. – Brussels: European Commission, 2018. – p. 426–459.
74. HAZAFI Zoltán: Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. In.: *Hadtudomány*, 2015. 25. évf. E. Különszám. – p. 12–20.
75. HAZAFI Zoltán: A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közzolgálat utánpótlásának biztosításában. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A*

- Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2017. 2. sz. – p. 48–83.
76. HAZAFI Zoltán – SZAKÁCS Gábor: *8. Humán erőforrás és közszolgálati menedzsment*. In.: *Közigazgatási Szakvizsga*. – Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 2016. – p. 99–152.
77. HEGEDŰS András: *Előszó*. In.: ÁDÁM György (szerk.): *Üzemszociológia*. – Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1969. – p. 5–16.
78. HEGEDŰS Henrik: Munkavállalói mobilitás a hazai munkaerő piacon, különös tekintettel a közszolgálatra. In.: *Hadtudomány*, 2014. 24. évf. 1–2. sz. – p. 35–43.
79. HEGEDŰS Henrik: XXI. századi kihívások. HR-megoldások a köz- és a versenyszférában. In.: *Hadtudomány*, 2015. 25. évf. különszám. – p. 102–107.
80. 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.
81. HERZBERG, Frederick: One more time: How do you motivate employees? In.: *Harvard business Review*, 1968. 65. évf. 5. sz. – p. 109–120.
82. HERZBERG, Frederick: One more time: How do you motivate employees? In.: *Harvard business Review*, 1987. Reprint Number. September-October. – p. 5–16.
83. HERZBERG, Frederick: One more time: How do you motivate employees? In.: *Harvard business Review*, 2003. Best of HBR. – p. 3–13.
84. 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.
85. HOCHSCHILD, Arlie Russell: *The Managed Heart*. In.: JAGGAR, Alison – ROTHENBERG, Paula (szerk.): *Feminist Frameworks: Alternative Theoretical Accounts of the Relations Between Women and Men*. – New York: McGraw-Hill Education, 1993. – p. 328–334.
86. 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.
87. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: A közszolgálat szociális reprezentációjának tesztelése. In.: *Államtudományi Műhelytanulmányok*, 2017. 7. sz. – p. 1–19.
88. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar közszolgálatban. In.: *Hadtudományi Szemle*, 2016/a. 9. évf. 2. sz. – p. 163–174.
89. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: Tehetségmenedzsment a közszolgálatban. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2016/b. 2. sz. – p. 138–151.
90. 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.

91. 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.
92. HORVÁTH Csaba: Ösztönzés. In.: *Hadtudományi Szemle*, 2016. 9. évf. 1. sz. – p. 455–470.
93. 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.
94. HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Közszolgálati motivációs modellek tesztelése útelemzéssel. In.: *Statistikai Szemle*, 2019/a. 97. évf. 3. sz. – p. 269–287.
95. 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.
96. 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/c. 1. sz. – p. 130–149.
97. 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.
98. HOUSTON, David J.: Public service motivation in the post-communist state. In.: *Public Administration*, 2014. 92. évf. 4. sz. – p. 843–860.
99. 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.
100. 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.
101. 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.
102. 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.
103. 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.
104. 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.

105. 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.
106. 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.
107. KALOCSAINÉ SÁNTA Hajnalka: *Szakválasztási motivációk a Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi és Természettudományi Karán (Összehasonlító elemzés)* – Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 2013.
108. KVASZINGERNÉ PRANTNER Csilla, – SOLTÉSZ Péter – FARAGÓ Boglárka – PLÉH Csaba – SOLTÉSZ-VÁRHELYI Klára: A multitasking jelenség hatása a feladatvégzésre és az időbeosztásra módszertani előtanulmány. In.: *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2016. 71. évf. 1.sz. – p. 109–125.
109. KAZÁR Klára: A PLS-útelemzés és alkalmazása egy márkaközösség pszichológiai érzetének vizsgálatára. In.: *Statisztikai Szemle*, 2014. 92. évf. 1. sz. – p. 33–52.
110. 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.
111. 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.
112. 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.
113. 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 – DE VIVO, – Paola: 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.
114. 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.

115. KLEIN Sándor: A munkapszichológia jövője. In.: *Opus et Educatio*, 2018. 5. évf. 1. sz. – p. 70–91.
116. 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.
117. KLOTZ Péter: *Integritás és munkaköri kockázatok elemzése*. – Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 2019.
118. 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.
119. KOLTAI Júlia Anna: *Túl a regresszió újfajta modellek felhasználási lehetőségei a társadalomtudományokban*. – Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem, 2013.
120. KOUMENTA, Maria: Public service motivation and organizational citizenship. In.: *Public Money & Management*, 2015. 35. évf. 5. sz – p. 341–348.
121. KOVÁCS Attila: Strukturális egyenletek modelljének alkalmazása a Közös Agrárpolitika 2013-as reformjának elemzésére. *Statisztikai Szemle*, 2015. 93. évf. 8–9. sz. – p. 801–822.
122. KOVÁCS Gábor – TÖZSÉR Erzsébet: A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Köszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2017. 2. sz. – p. 138–157.
123. KOVÁCS Péter – BODNÁR Gábor: Az endogén fejlődés értelmezése vidéki térségekben PLS-útelemzés segítségével. In.: *Statisztikai Szemle*, 2016. 94. évf. 2. sz. – p. 143–161.
124. KRAUSS Gábor: *A közszolgálat személyi állományának véleménye a közszolgálat kompenzációs és javadalmazási rendszeréről Stabil alap, vagy időzített bomba? („Köszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány)* – Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013.
125. KRAUSS Gábor: *Paradigmaváltás a hazai közigazgatás bérezési rendszerében*. – Budapest: Nemzeti Köszolgálati Egyetem, 2019.
126. KRAUSS Gábor: *Ösztönzésmenedzsment a közszolgálatban*. In.: STRÉHLI-KLOTZ Georgina – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. – Budapest: NKE, 2020 – p. 327–363.
127. 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.

128. KRAUSS Gábor – PETRÓ Csilla: A közszolgálati illetményrendszer aktuális kérdései. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2014/b. 2. sz. – p. 56 – 68.
129. KRIZBAI János: A katonai hivatás és az önkéntes haderő értékei. In.: *Hadtudomány*, 2018. 3–4. sz. – p. 127–134.
130. KRIZBAI János: *A családszociológia alapfogalmai*. In.: BENEDEK András (szerk.): Bevezetés a szociológiába. – Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 2019. – p. 205–226.
131. 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>
132. Lévai Zoltán: *A változásmenedzselés a korszerű közigazgatásért*. 2011. letöltve 2020 02. 15. [http://www.unizsigmond.hu/images\\_uploaded/4eedea871abf3.pdf](http://www.unizsigmond.hu/images_uploaded/4eedea871abf3.pdf)
133. 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.
134. 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*, 2020. 40. évf. 3. sz. – p. 426–446.
135. 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.
136. LINDER Viktória: *Személyzeti politika – humánstratégia a közigazgatásban*. – Debrecen: Debreceni Egyetem, 2010.
137. 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.
138. 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.
139. 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.
140. 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.

141. 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.
142. LOCKE, Edwin A.: What is Job Satisfaction? In.: *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969. 4. évf. 4. sz. – p. 309–336.
143. 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.
144. LŐRINCZ Lajos: Közigazgatás: tegnap, ma, holnap. In.: *Tér és Társadalom*, 1993. 13. évf. 3. sz. – p. 3–18.
145. 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. 42. évf. 6. sz. – p. 1448–1480.
146. 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.
147. MAGYARY Zoltán: *A hivatásos közszolgálat megoldatlan kérdései*. – Kolozsvár: Erdélyi Múzeum-Egyesület, 1944.
148. MASLOW, Abraham: *A lét pszichológiája felé*. – Budapest: Ursus Libris, 2003.
149. MASLOW, Abraham: A theory of human motivation. In.: *Psychological Review*, 1943. 50. évf. 4. sz. – p. 370–396.
150. 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>
151. MCGREGOR, Douglas: The human side of enterprise. In.: *Management Review*, 1957. – p. 41–49.
152. 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.
153. 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.



154. 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.
155. 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.
156. MIHALCIOIU, Raluca-Marilena: Public service motivation. In.: *EIRP Proceedings*, 2012. 6. évf. – p. 834–838.
157. 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.
158. MOLNÁR Dániel: Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben. In.: *Humán Innovációs Szemle*, 2010. 1. évf. 1–2. sz. – p. 61–72.
159. 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.
160. 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.
161. MOYNIHAN, Donald P. – VANDENABEELE, Wouter – BLOM-HANSEN, Jens: Debate: Advancing public service motivation research. In.: *Public Money & Management*, 2013. 33. évf. 4. sz. – p. 288–289.
162. NEMES Ferenc: Huszonegyedik századi kihívások a vezetőkkel szemben. In.: *Gazdálkodás*, 2018. 62. évf. 2. sz. – p. 166–177.
163. NEMES Ferenc: *Vezetési ismeretek és módszerek*. – Budapest. Szent István Egyetemi Kiadó, 2006.
164. NEMES Ferenc – SZLÁVICZ Ágnes: A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. In.: *Vezetéstudomány*, 2011. 42. évf. 9. sz. – p. 2–14.
165. NEMESKÉRI Zsolt: Toborzás és kiválasztás a 21. században. In.: *Tudásmenedzsment*, 2019. 20. évf. 2. sz. – p. 13–24.
166. 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.

167. 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.
168. 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.
169. NIEHOFF, Brian P. – MOORMAN, Robert H. – BLAKELY, Gerald – FULLER, Jack: The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. In.: *Group & Organization Management*, 2001. 26. évf. 1. sz. – p. 93–113.
170. O’LEARY, Chris: Public Service Motivation: A Rationalist Critique. In.: *Public Personnel Management*, 2019. 48. évf. 1. sz. – p. 82–96.
171. ORGAN, Dennis W.: *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* – Lexington, MA, USA. – Lexington Books, 1988.
172. 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.
173. PARK, Sung Min – KIM, Min Young: Antecedents and outcomes of non-profit public service motivation in Korean NPOs. In. *International Journal of Manpower*, 2016. 37. évf. 5. sz. – pp. 777–803.
174. 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.
175. 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.
176. PERRY, James L.: Antecedents of Public Service Motivation. In.: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1997. 7. évf. 2. sz. – p. 181–197.
177. 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.
178. 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.
179. 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.
180. PERRY, James L. – WISE, Lois Recascin: The Motivational Bases of Public Service. In.: *Public Administration Review*, 1990. 50. évf. 3. sz. – p. 367–373.

181. PETRÓ Csilla: Vezetőkiválasztás a közigazgatásban(?). In.: *Új Magyar Közigazgatás*, 2014. 7. évf. 4. sz. – p. 9–17.
182. 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.
183. PETROVICS Zoltán: *A biztonság árnyékában a munkajogviszony megszüntetésével szembeni védelem alapkérdései*. – Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem, 2016.
184. PETROVICS Zoltán: A közszolgálati jogviszony alanyai, különös tekintettel a szolgálatadó (munkáltató) jogállására. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2017. 3. sz. – p. 48–73.
185. PETROVICS Zoltán: Összehasonlító európai közszolgálat, a közszolgálati jogviszony alanyai az EU tagállamaiban. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2019. 1. sz. – p. 86–113.
186. Pink, Daniel H.: *MOTIVÁCIO 3.0*. – Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2010.
187. POOCHAROEN, Ora-orn – LEE, Celia: Talent Management in the Public Sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand. In.: *Public Management Review*, 2013, 15. évf. 8. sz. – p. 1185–1207.
188. POÓR József: *Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. Akadémiai doktori értekezés*. – Budapest: Magyar Tudományos Akadémia, 2013.
189. POÓR József – BENCSIK Andrea – FEKETE Iván – MAJÓ Zoltán – LÁSZLÓ Gyula: Trendek és tendenciák a magyarországi állami egyetemek HR-rendszereinek továbbfejlesztése területén. In.: *Competitio*, 2008. 7. évf. 2. sz. – p. 115–145.
190. POÓR József – JUHÁSZ Tímea – HAZAFI Zoltán – SZAKÁCS Gábor – KOVÁCS Ádám: Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. In.: *Opus et Educatio*, 2019. 6. évf. 3. sz. – p. 310–324.
191. POÓR József – KAROLINY Mártonné: *Emberi erőforrás gazdálkodás*. In.: BÁBOSIK Mária (szerk.): *Vezetés a közjó szolgálatában*. – Budapest: Typotex, 2017. – p. 281–315.
192. 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.
193. 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.
194. 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.

195. PRYSMAKOVA, Palina – VANDENABEELE Wouter: Enjoying Police Duties: Public Service Motivation and Job Satisfaction. In.: *Journal of Police and Criminal Psychology*, 2020. 35. évf. – p. 304–317.
196. 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. – p. 307–332.
197. RÁCZ Anita Mária: *Motivációs tényezők a közszféra személyi állományának foglalkoztatásában Különös tekintettel a Kttv. és a Kit. jogszabályokban foglaltakra, a közigazgatás államigazgatási szervei vonatkozásában. Értekezéstervezet.* – Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2020.
198. 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.
199. 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.
200. RÉVÉSZ Éva Erika: *Content and drivers of performance management in agency-type organizations of the Hungarian public administration.* – Budapest: Corvinus University of Budapest, 2015.
201. 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.
202. 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.
203. 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.
204. 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.
205. 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.
206. 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. Springer Proceedings in Business and Economics. – Cham: Springer, 2019. – p. 423–434.
207. SAJTOS László – MITEV Ariel: *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. – Budapest: Aliena Kiadó, 2007.
208. 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.
209. SÁNTHA Kálmán: A kvalitatív metodológiai követelmények problémái. In.: *Iskolakultúra*, 2007. 6–7 sz. – p. 168–177.
210. 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.
211. 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.
212. 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.
213. 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.
214. SKINNER, Burrhus Frederic: *Az operáns viselkedés*. In: ÁDÁM György (szerk.): *Pszichofiziológia*. – Budapest: Gondolat Könyvkiadó, 1972. – p. 103–127.
215. STEIJN, Bram: Person-Environment Fit and Public Service Motivation. In.: *International Public Management Journal*, 2008. 11. évf. 1. sz. – p. 13–27.
216. STRÉHLI-KLOTZ Georgina – SZAKÁCS Gábor (szerk.): *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. – Budapest: NKE, 2020.
217. SZABÓ Szilvia: *A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományában*. – Budapest: Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2008.
218. SZABÓ Szilvia: *Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány*. – Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, 2013.
219. SZABÓ Szilvia: Life-work balance az érzelmi kompetencia mentén. In.: *Tudásmenedzsment*, 2013. 14. évf. 1. különszám. – p. 189–197.
220. SZABÓ Szilvia: Competency management in the HR management of Public Service. In.: *Hadtudományi Szemle*, 2016. 9. évf. 2. sz. – p. 367–376.

221. SZABÓ Szilvia: Managerial Responsibility and Efficiency in Public Service (Competency-based Solutions). In.: *AARMS*, 2016. 15. évf. 3. sz. – p. 271–277.
222. SZABÓ Szilvia – STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *Közszolgálati életpályák. Emberi erőforrás áramlás.* – Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014.
223. SZABÓ Szilvia – VARJASI Gábor: Tudásmenedzsment a közszolgálatban. In.: *Hadtudományi Szemle*, 2017. 10. évf. 4. sz. – p. 524–532.
224. 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.
225. SZAKÁCS Gábor: *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban.* – Budapest. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar, 2014.
226. Szokolozscky Ágnes: *Kutatómunka a pszichológiában: gyakorlatok.* – Budapest. Bölcsész Konzorcium, 2006.
227. 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.
228. TAKÁCS Sándor – CSILLAG Sára – KISS Csaba – SZILAS Roland: Még egyszer a motivációról, avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?” In.: *Vezetéstudomány*, 2012. 43. évf. 2. sz. – p. 2–17.
229. TARDOS, Katalin: *Életkor és esélyegyenlőség Az életkori sokszínűség alakulása a vállalati HR stratégiák tükrében.* Budapest: MTD Tanácsadói Közösség; Belvedere Meridionale, 2017.
230. 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.
231. TERJÉK Miklós: Ösztönzés. A versenyszféra és a Honvédség motivációs lehetőségeinek összehasonlítása. In.: *Hadtudományi Szemle*, 2017. 10. évf. 1. sz. – p. 589–606.
232. THIJS, Nick – HAMMERSCHMID, Gerhard – PALARIC, Enora: *A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28.* – Brussels. European Commission, 2017.
233. 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.
234. THORNE, B. Michael – HENLEY B. Tracy: *A pszichológia története.* – Budapest. Glória Kiadó.

235. 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.
236. 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.
237. 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.
238. 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>
239. 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.
240. VANDENABEELE, Wouter: Toward a public administration theory of public service motivation. In.: *Public Management Review*, 2007. 9. évf. 4. sz. – p. 545 – 556.
241. 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.
242. 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.
243. 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.
244. 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.
245. 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.
246. VARJASI Gábor: *A versenyszféra kompetenciamenedzsment alapú humán erőforrás gazdálkodás modelljének alkalmazási lehetőségei a közszférában. Értekezéstervezet*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2018.
247. 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.

248. 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.
249. 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.
250. WORD Jessica – CARPENTER Heather: The New Public Service? Applying the Public Service Motivation Model to Nonprofit Employees. In.: *Public Personnel Management*, 2013. 42. évf. 3. sz. –p. 315–336.
251. 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.
252. 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.
253. 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.
254. 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.
255. 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 JOGSZABÁLYOK

1. 2018. Évi CXXV. Törvény a kormányzati igazgatásról. letöltve: 2019 05. 31.

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1800125.TV>

## EGYÉB FORRÁSOK

1. EBSCO adatbázisban található angol nyelvű folyóiratokban megjelent PSM tanulmányok

letöltve 2020 12. 01 [http://eds.a.ebscohost.com/eds/results?vid=3&sid=43b918f8-8c88-48b7-9eb1-](http://eds.a.ebscohost.com/eds/results?vid=3&sid=43b918f8-8c88-48b7-9eb1-7ac634f4b8bf%40sessionmgr4007&bquery=%22public+service+motivation%22&bdata=Jmxhbmc9aHUmdHlwZT0wJnNlYXJjaE1vZGU9QW5kInNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d)

[7ac634f4b8bf%40sessionmgr4007&bquery=%22public+service+motivation%22&bdata=Jmxhbmc9aHUmdHlwZT0wJnNlYXJjaE1vZGU9QW5kInNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d](http://eds.a.ebscohost.com/eds/results?vid=3&sid=43b918f8-8c88-48b7-9eb1-7ac634f4b8bf%40sessionmgr4007&bquery=%22public+service+motivation%22&bdata=Jmxhbmc9aHUmdHlwZT0wJnNlYXJjaE1vZGU9QW5kInNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d)

2. EUROBAROMETER: *Businesses' attitudes towards corruption in the EU*. European

Union, 2019. letöltve 2020 11. 08. <http://3afvm642sqoq9muh73hsqhtz-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/12/Barometer-Businesses-attitudes-towards-corruption-in-the-EU-2019.pdf>

3. EUROFOUND: *Minimum wages in 2019: Annual review*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. letöltve :2019 12. 23.

[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef19028en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19028en.pdf)

4. EUROSTAT: Consumption per capita in purchasing power standards in 2019. 2020.

letöltve 2020 12. 21.

[https://ec.europa.eu/eurostat/documents/portlet\\_file\\_entry/2995521/2-15122020-BP-EN.pdf/cd3fcb0f-faee-d0ce-0916-9be3ac231210](https://ec.europa.eu/eurostat/documents/portlet_file_entry/2995521/2-15122020-BP-EN.pdf/cd3fcb0f-faee-d0ce-0916-9be3ac231210)

5. 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>

6. 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>

7. 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)
8. KÖZIGAZGATÁS- ÉS KÖZSZOLGÁLTATÁS-FEJLESZTÉSI STRATÉGIA 2014-2020. 2015:  
 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)
9. KSH: *Népesség-Előreszámítás*. 2015 letöltve: 2018 12. 07.  
<http://demografia.hu/hu/tudastar/nepesseg-eloreszamitas>
10. MAGYARY ZOLTÁN KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSI PROGRAM 11.0. 2011.  
 letöltve: 2019 12. 06.  
[HTTPS://INFOTER.HU/ATTACHMENT/0011/10551\\_MAGYARY\\_PROGRAM.PDF](https://infoter.hu/attachment/0011/10551_magyary_program.pdf)
11. MAGYARY ZOLTÁN KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSI PROGRAM 12.0. 2012.  
 letöltve: 2019 12. 06.  
[HTTPS://MAGYARYPROGRAM.KORMANY.HU/ADMIN/DOWNLOAD/D/2C/40000/MAGYARY%20KOZIG%20FEJLESZTESI%20PROGRAM%202012%20A4.PDF](https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/magyary%20kozig%20fejlesztési%20program%202012%20a4.pdf)
12. MAGYAR TUDOMÁNYOS MŰVEK TÁRA – BIBLIOGRÁFIAI SZAKBIZOTTSÁG: *Jelleg Típus Besorolás Alkotás főtípussal bővített verzió*. 2011, letöltve 2020 12 01.  
[https://www.mtmt.hu/system/files/jelleg\\_tipus\\_besorolas\\_v2\\_0\\_3\\_sheet\\_20120514\\_javitott.pdf](https://www.mtmt.hu/system/files/jelleg_tipus_besorolas_v2_0_3_sheet_20120514_javitott.pdf)
13. OECD: *Human Resources Management Country Profiles Hungary*. letöltve: 2017 07. 21.  
<https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Hungary.pdf>
14. SCIENCE DIRECT adatbázisban található PSM tanulmányok letöltve 2020 12. 01.  
<https://www.sciencedirect.com/search?qs=%22public%20service%20motivation%22>
15. SCIMAGO JOURNAL & COUNTRY RANK adatbázis letöltve: 2019 06. 01  
[HTTPS://WWW.SCIMAGOJR.COM/](https://www.scimagojr.com/)
16. SmartPLS GmbH: *Tájékoztató anyag a Model Fit-ről*, letöltve: 2019 06. 01  
[HTTPS://WWW.SMARTPLS.COM/DOCUMENTATION/FUNCTIONALITIES/MODEL-FIT](https://www.smartpls.com/documentation/functionalities/model-fit)
17. 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/PSMmotivation+SDGs.pdf>

# A DISSZERTÁCIÓBAN HASZNÁLT RÖVIDÍTÉSEK ÉS IDEGEN SZAVAK JEGYZÉKE

- Altruizmus: olyan viselkedés, amelynek során egy személy (állatok esetében egy egyed) a saját csoporttársait (állatok esetében fajtársait) segíti, akár úgy is, hogy ez a cselekedete számára negatív következményekkel jár;
- AmeriCorps: egy amerikai nonprofit szervezet;
- Attribúció: az InCiSE (2019/a) által készített tanulmányban szereplő fogalom, amely arra utal, hogy a közszolgálat milyen módon látja el a feladatait;
- AVE: átlagos kivonatolt variancia;
- BFQ: Big Five Questions, magyarul: Nagy Öt Kérdés; a magyar szakirodalomban leggyakrabban Big Five személyiségmodellként hivatkoznak rá;
- Blavatnik School of Government, magyarul: Balti Kormányzati Iskola;
- Bootstrapping: egy statisztikai eljárás, amelynek során az eredeti mintából veszünk ki új mintákat, ezeken becsléseket végzünk, majd az eredményeket összehasonlítjuk az eredeti mintával;
- Brand: magyarul: védjegy, márka;
- Calling-elmélet: a magyar szakirodalomban elhivatottság kifejezéssel utalunk a fogalomra;
- CCB: Community Citizenship Behavior, magyarul: kollektív állampolgári viselkedés az OCB egyik eleme;
- Church involvement: egyházi involváció, a fogalom arra utal, hogy egy hívő milyen gyakran vesz részt egyházi eseményeken;
- Cronbach alfa: statisztikai mérőszám, amivel a belső konzisztenciát lehet mérni;
- CO-OCB: Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior, magyarul: változásorientált szervezeti elköteleződéssel kapcsolatos viselkedés;
- CSB: Customer Service Behaviour, magyarul: ügyfelet szolgáló viselkedés;
- CSR: Corporate Social Responsibility, magyarul: társadalmi felelősségvállalás;
- Demotiváló: a motivációt csökkentő;
- Diszkriminancia érvényesség: ennek során azt vizsgáljuk meg, hogy a látens változók egymástól kellőképpen elkülönülnek-e;
- Disztribucionális igazságosság: arra utal, hogy a munkavállaló egyensúlyt érez a kompenzáció mértéke és aközött, hogy munkájával milyen mértékben járul hozzá a szervezet működéséhez;

Drive: készítés;

Ebsco: egy tudományos publikációkat gyűjtő adatbázis;

Exploratív: feltáró;

Emotional labor, magyarul: érzelmi munka;

Employee wellbeing, magyarul: munkavállalói jóllét;

Eurobarometer: az Európai Parlament megrendelésére készült felmérés, amelyben az EU-s állampolgárok véleményét vizsgálják különböző közéleti témákkal kapcsolatban;

Eurofound, magyarul: Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért;

Eurostat, magyarul: az EU statisztikai hivatala;

Exogén változó: a független látens változók;

Endogén változók: lehetnek cél- és magyarázó változók is;

Facilitál: elősegít, előmozdít;

Flexicurity: az állam által képviselt stratégia, amelynek a célja, hogy jogi eszközökkel biztosítsa a munkavállalók számára a munkahelyváltás lehetőségét;

GDP: gross domestic product, magyarul: bruttó hazai termék;

Gerontokrácia: az idős személyekből álló vezetői réteg;

Holisztikus: egészre, teljességre törekvő;

HPPHRP: High-Performance Human Resource Practices, magyarul: magas teljesítményű HR gyakorlatok;

HR: Human Resources, magyarul: emberi erőforrás;

HR flexibility, magyarul: a HR folyamatok rugalmas, a változásokhoz alkalmazkodni tudó működésére utal;

HRM: Human Resources Management, magyarul: emberi erőforrás-gazdálkodás;

Humanitárius faktor: Brewer, Coleman, Selden és Facer (2000) így nevezte el a negyedik PSM faktort;

InCiSE: International Civil Service Effectiveness Index, magyarul: nemzetközi közigazgatási hatékonysági index;

Indikátor változó: a közvetlenül mérhető változó, ezen keresztül tudjuk mérni a látens változót;

Individuális: egyéni;

Involváció: magában foglal;

IT: information technology, magyarul: információs technológia;

JD-R: Job Demands-Resources, magyarul: munkahelyi igények-erőforrások, egy szervezetelmélet megnevezése;

Job crafting, magyarul: a munkakör újraértelmezése;

KDI: Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola;

Kollaboratív: együttműködő;

Kommunitárius faktor: Brewer, Coleman, Selden és Facer (2000) így nevezte el a második PSM faktort;

Kommunális: közösségi;

Konfirmatív: megerősítő;

Konvergencia érvényesség: ennek során azt vizsgáljuk meg, hogy a mért változók megfelelően reprezentálják-e azt a jelenséget (pl. motiváció), amit mérni szeretnénk;

KÖFOP-VEKOP: Közigazgatás- és Köszolgáltatás-Fejlesztési Operatív Program – Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program;

KSH: Központi Statisztikai Hivatal;

Látens változók: az a változó, amit önmagában nem tudunk mérni, ezért indikátor változókon keresztül vizsgáljuk;

Mediációs elemzés: ezzel a közvetett hatások vizsgálhatók;

Mediáló hatás: a különböző változók közötti indirekt hatásra utal, vagyis két változó kapcsolatát egy harmadik változó befolyásolja;

Millenniumi generáció: az Y nemzedékre utaló szakkifejezés, amely az angolszász szakirodalomban terjedt el;

Motivátor: egyéni ösztönző pl. fizetés;

Motivológia: az a tudományos szakterület, amely a motiváció alkotóelemeit vizsgálja;

Neuroticizmus: egy személyiségvonás, ami arra utal, hogy a személy érzékeny lehet a neurózisra;

NKE: Nemzeti Köszolgálati Egyetem;

NPSM: nonprofit service motivation, magyarul: nonprofit motiváció;

OCB: Organizational Citizenship Behavior, magyarul: szervezeti elköteleződéssel kapcsolatos viselkedés;

OECD: Organization for Economic Co-operation and Development, magyarul: Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet;

Organizational justice, magyarul: szervezeti igazságosság, arra utal, ahogy a munkavállaló a szervezet viselkedését igazságosnak tartja;

Paternalisztikus vezetési stílus: magyarul parancsoló vezetési stílus, amely tiszteletre és tekintélyre épül;

Patrióta faktor: Brewer, Coleman, Selden és Facer (2000) így nevezte el a harmadik PSM faktort;

P-E fit: Person-Environment Fit, magyarul: személy és környezet illeszkedése;

P-J fit: Person-Job fit, magyarul: személy és munka illeszkedése;

PLS-MGA: Partial Least Squares-Multi Group Analysis, magyarul: parciális legkisebb négyzetek – többszoportos elemzés;

PLS-SEM: Partial Least Squares-Structural Equation Modeling, magyarul: parciális legkisebb négyzetek-strukturális egyenlet modell;

P-O fit: Person-Organization fit, magyarul: személy és szervezet illeszkedése;

Prediktor változó: ezekből a változókból vonunk le következtetéseket a célváltozókra vonatkoztatva;

Procedurális igazságosság: arra utal, hogy a munkavállaló azt érzi, hogy a szervezeti folyamatok méltányosak;

Proszociális viselkedés: az egyén a társadalom, vagy a csoport, vagy egy másik személy érdekeit tartja szem előtt, és ennek megfelelően viselkedik, pl. segítségnyújtás;

PSM: Public Service Motivation, magyarul: közszolgálati motiváció;

Research article, magyarul: szakcikk;

Resigned satisfaction: lemondási elégedetlenség;

Review paper: összefoglaló cikk;

Science Direct: egy tudományos publikációkat gyűjtő adatbázis;

Scimago Journal és Country Rank: egy adatbázis, amely a tudományos folyóiratokat rangsorolja;

SCS: Senior Civil Servants, magyarul: közigazgatási felső vezetés;

SDT: Self-Determination Theory, magyarul: önmeghatározás;

Short communication: rövid közlemény;

SIP: Societal Impact Potential, magyarul: társadalomra gyakorolt hatás;

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, egy statisztikai elemzőprogram neve;

SRMR: Square Root Mean Square Residual, magyarul: standardizált reziduális négyzetes középérték;

Szamaritánus faktor: Brewer, Coleman, Selden és Facer (2000) így nevezte el az első PSM faktort;

Szupervizor: szakmai felügyeletet ellátó személy;

TCB: Taking Charge Behaviour, magyarul: felelősséget vállaló viselkedés;

Transactional vezetési stílus: magyarul üzletkötő vezetési stílus;

Transzformációs vezetési stílus: magyarul: átalakító vezetés;

UK: United Kingdom, magyarul: Egyesült Királyság;

UN: United Nations, magyarul: Egyesült Nemzetek Szövetsége (ENSZ);

UNDP: United Nations Development Programme; magyarul: az ENSZ fejlesztési programja;

USA: United States of America, magyarul: Amerikai Egyesült Államok;

Validitás: érvényesség;

Verifikálás: igazolás, ellenőrzés.

## MELLÉKLETEK

### A KVANTITATÍV KUTATÁS KÉRDŐVE

*A disszertáció melléklete a kérdőívnek csak azon állításait tartalmazza, amelyekre adott válaszokat kiértékeltem a disszertációmban. A válaszadót pár mondatból álló bevezetőben tájékoztattuk a kutatás céljáról, mielőtt megkezdte a kérdőív kitöltését. A Stréhli-Klotz Georgina és Szakács Gábor által szerkesztett *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon (2020)* című könyv tartalmazza a teljes kérdőívet, a válaszadó megszólítását, illetve a kitöltő számára készített tájékoztató bevezetőt. A kérdőív állításait nem az eredeti sorrendben közlöm, hanem aszerint, hogy a faktorelemzés alapján adott állítás mely faktoron jelenik meg a legnagyobb faktorsúllyal. Az állításokhoz tartozó faktorsúlyokat a 3.1.3 fejezet tartalmazza.*

### A KUTATÁSBAN RÉSZT VEVŐK ALAPADATAI

Az Ön neme (Válassza ki a megfelelő választ!)

Férfi

Nő

Az Ön életkora?

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége (Válassza ki a megfelelő választ!)

8 általános (régen 4 polgári)

Szakiskola, szakmunkásképző

Szakközépiskolai érettségi

Gimnáziumi érettségi

Felsőfokú szakképzés, érettségihez kötött szakképzés

Főiskola (BSC), felsőfokú alapképzés (BA)

Egyetem (MSC), mesterképzés (MA), osztatlan egyetemi képzés



Ön rendelkezik tudományos fokozattal? (Válassza ki a megfelelő választ!)

Igen

Nem

Melyik közszolgálati területen tevékenykedik? (Válassza ki a megfelelő választ!)

Államigazgatás

Önkormányzati igazgatás

Rendvédelem

### MOTIVÁCIÓVAL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK

Ön milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal? (Véleményét leginkább visszatükröző számot karikázza be!)

Munkámat, teljesítményemet erkölcsileg elismerik.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

Munkatársaimtól megkapom a megérdemelt megbecsülést.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

Vezetőimtől megkapom a megérdemelt megbecsülést.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

Nehéz helyzetekben a vezetőimtől megkapom a megfelelő támogatást.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

#### SZERVEZETI ELKÖTELEZŐDÉSSSEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK

Ön milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal? (Véleményét leginkább visszatükröző számot karikázza be!)

Büszke vagyok arra, hogy ennél a szervezetnél dolgozom.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

Teljes mértékben a szervezet részének érzem magam.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

#### ÉSZLELT TÁRSADALMI HATÁSSAL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK

Ön milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal? (Véleményét leginkább visszatükröző számot karikázza be!)

Munkahelyem elismert, jó hírnévnek örvend.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

Azt tapasztalom, hogy a társadalom tagjai jó érzésekkel viseltetnek a szervezetünkben dolgozó közszolgálati tisztviselők iránt, tisztelik, becsülik őket.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

A társadalom és a közeg, amelyben dolgozunk, ismeri a szervezet küldetését, feladatait, az itt végzett munka társadalmi jelentőségét.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

Azt tapasztalom, hogy a társadalom tagjai jó érzésekkel viseltetnek a szervezetünk iránt, tisztelik, becsülik az itt folyó munkát.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

#### MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉGGEL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK

Ön mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? (Véleményét leginkább visszatükröző számot karikázza be!)

Nyugodt szívvel ajánlanám munkahelyemet a munkát kereső barátaimnak.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

Csak ritkán vagy egyáltalán nem gondolok arra, hogy munkahelyet változtassak.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

Nehéz szívvel válnék meg a munkahelyemtől.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

#### MUNKAHELYI BIZTONSÁGGAL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK

Ön mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? (Véleményét leginkább visszatükröző számot karikázza be!)

Szándékaim szerint egy év múlva is a jelenlegi munkahelyemen fogok dolgozni.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

Szándékaim szerint három év múlva is a jelenlegi munkahelyemen fogok dolgozni.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

Elképzelhetőnek tartom, hogy akár a nyugdíjazásomig a munkahelyemen maradok.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

Anyagi szempontból biztosnak, megalapozottnak érzem saját jövőmet.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

Az erkölcsi és egzisztenciális szempontokat figyelembe véve biztosnak érzem a jövőmet.

1. egyáltalán nem értek egyet
2. nem értek egyet
3. részben egyetértek
4. egyetértek
5. teljesen egyetértek

## A DISSZERTÁCIÓ ÁBRÁINAK JEGYZÉKE

1. ábra A közszolgálat személyi állománya .....	14
2. ábra A Maslow-piramis .....	18
3. ábra A higiénés tényezők és a motivátor tényezők aránya a munkahelyi elégedettség növelése és csökkentése alapján.....	20
4. ábra A PSM faktorok szerinti felosztása .....	27
5. ábra A PSM publikációk számának növekedése a Web of Science adatbázisban az 1998–2012 közötti időszakban.....	32
6. ábra Az első PSM publikációval rendelkező kutatók számának emelkedése 1990–2014 között.....	34
7. ábra A PSM szempontjából releváns tudományágak .....	35
8. ábra A disszertáció kutatási modellje .....	39
9. ábra Az elméleti kutatás koncepciója .....	42
10. ábra Az emberi erőforrás-gazdálkodás közvetlen és közvetett hatásai .....	51
11. ábra A hazai közszolgálat hatékonysága nemzetközi összehasonlítás alapján .....	67
12. ábra A hazai közszolgálat emberi erőforrás-gazdálkodásának hatékonysága nemzetközi összehasonlítás alapján.....	68
13. ábra A disszertációban bemutatandó PSM cikkek kiválasztásának folyamatábrája .....	75
14. ábra A magyar közszolgálat PSM modellje (n=141) .....	110
15. ábra A magyar közszolgálat felülvizsgált PSM modellje (n=141) .....	112
16. ábra A PSM és az érzelmi intelligencia kapcsolata a közigazgatásban .....	114
17. ábra A PSM értelmezése .....	147
18. ábra Aggregált modell (n=1575) .....	163
19. ábra Államigazgatási modell (n=918) .....	163
20. ábra Önkormányzati igazgatási modell (n=454) .....	164
21. ábra Rendvédelmi modell (n=203).....	165

## A DISSZERTÁCIÓ TÁBLÁZATAINAK JEGYZÉKE

1. táblázat Motivációkutatók, akiknek munkássága a közszolgálati motiváció előzményének tekinthető.....	23
2. táblázat A disszertáció három kutatásának vizsgálati módszerei.....	40
3. táblázat Az anyagi és a nem anyagi ösztönzők a közigazgatásban.....	61
4. táblázat A PSM publikációk megoszlása a Science Direct adatbázisban.....	72
5. táblázat Az Ebsco adatbázisban fellelhető angol nyelvű folyóiratok, amelyek PSM-et kutató cikkeket publikáltak.....	74
6. táblázat A PSM és az elhivatottság-elmélet összehasonlítása.....	107
7. táblázat A szakirodalmi kutatásom alapján a PSM-mel összefüggő változók.....	145
8. táblázat A válaszadók nemek szerinti megoszlása.....	158
9. táblázat A válaszadók iskolai végzettségének megoszlása.....	159
10. táblázat A tudományos fokozattal rendelkező válaszadók megoszlása.....	159
11. táblázat A válaszadók hivatásrendek szerinti megoszlása.....	160
12. táblázat A modell Cronbach-alfa és ave értékei (n=1575).....	160
13. táblázat A PSM modell faktorai és a hozzájuk rendelt állítások faktorsúlyai (n=1557)..	161
14. táblázat A Fornell–Lacker-próba eredményei (n=1575).....	162
15. táblázat A csoport specifikus különbségek a rendvédelemben (n=203) és az államigazgatásban (n=918) dolgozók között PLS-MGA módszerrel.....	166
16. táblázat A csoport specifikus különbségek a rendvédelemben (n=203) és az önkormányzati igazgatásban (n=454) dolgozók között PLS-MGA módszerrel.....	166
17. táblázat A csoport specifikus különbségek az államigazgatásban (n=918) és az önkormányzati igazgatásban (n=454) dolgozók között PLS-MGA módszerrel.....	167
18. táblázat A specifikus indirekt hatások elemzése az államigazgatásban (n=918).....	168
19. táblázat A specifikus indirekt hatások elemzése az önkormányzati igazgatásban (n=454).....	169
20. táblázat A specifikus indirekt hatások elemzése a rendvédelemben (n=203).....	170
21. táblázat A teljes indirekt hatások elemzése az államigazgatásban (n=918).....	171
22. táblázat A teljes indirekt hatások elemzése az önkormányzati igazgatásban (n=454).....	172
23. táblázat A teljes indirekt hatások elemzése a rendvédelemben (n=203).....	172
24. táblázat Az aggregált modell mediációs elemzése (n=1575).....	173



25. táblázat Az aggregált modell hatásnagyság vizsgálata (n=1575).....	174
26. táblázat Az államigazgatás hatásnagyság vizsgálata (n=918).....	174
27. táblázat Az önkormányzati igazgatás hatásnagyság vizsgálata (n=454).....	175
28. táblázat A rendvédelem hatásnagyság vizsgálata (n=203).....	176
29. táblázat A kvalitatív kutatásban részt vevő személyek iskolai végzettség szerint megoszlása .....	187
30. táblázat A kvalitatív kutatásban részt vevő személyek munkahelyi beosztása .....	188
31. táblázat A kvalitatív kutatásban részt vevő vezetők által vezetett beosztottak száma .....	188
32. táblázat A kvalitatív kutatásban részt vevő személyek munkahelyi beosztása .....	188
33. táblázat Az interjú forgatókönyve .....	189
34. táblázat Az interjú vázlata .....	190

## PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

1. CSUTORÁS Gábor – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – KREPELKA Ágnes: *Koncepció a közigazgatás vezető utánpótlását biztosító tehetséggondozási program bevezetéséhez.* – Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem, 2020.
2. 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.
3. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Recenzió a Vezetés a közjó szolgáltatóban – közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment szakkönyvhöz. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszerológati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2018. 1. sz. – p. 290–299.
4. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: A közszerológat szociális reprezentációjának tesztelése. In.: *Államtudományi Műhelytanulmányok*, 2017. 7. sz. – p. 1–19.
5. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: A Balanced Scorecard paradigma az egészségügyben. In.: *Hadtudományi Szemle*, 2017. 10. évf. 1. sz. – p. 436–444.
6. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Változásmenedzsment az egészségügyben. In.: *Új Magyar Közigazgatás*, 2017. 10. évf. 2. sz. – p. 83–88.
7. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: *A PSM és a munkahelyi elégedettség kapcsolatának a vizsgálata egy önkormányzat esetében.* In.: Keresztes Gábor (szerk.): Tavasz Szél Konferencia: Absztraktkötet. – Budapest. Doktoranduszok Országos Szövetsége, 2018. – p. 245–245.
8. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: *V. A közszerológati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők, tapasztalatok, a munkahelyi és magánéleti stressz hatása a munkavégzésre.* In.: Stréhli-Klotz Georgina – Szakács Gábor (szerk.): *A közszerológati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon.* – Budapest: NKE, 2020. – p. 114–164.
9. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – KRISKÓ Edina: *II. A közszerológat működésére ható környezeti kiváltó okok, a közszerológati munkavégzéssel kapcsolatos társadalmi elvárások vizsgálat.* In.: Stréhli-Klotz Georgina – Szakács Gábor (szerk.): *A közszerológati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon.* – Budapest: NKE, 2020. – p. 22–66.
10. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar közszerológatban. In.: *Hadtudományi Szemle*, 2016. 9. évf. 2. sz. – p. 163–174.
11. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: Tehetségmenedzsment a közszerológatban. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszerológati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2016. 2. sz. – p. 138–151.
12. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: Az érzelmi intelligencia és vezetői kompetenciák a közszerológatban. In.: *HR & Munkajog*, 2016. 7. évf. 2. sz. – p. 33–37.

13. 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.
14. HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Közzolgálati motivációs modellek tesztelése útelemzéssel. In.: *Statiztikai Szemle*, 2019. 97. évf. 3. sz. – p. 269–287.
15. 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.
16. HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Közzolgálati felsővezetők a HRM-rendszerben. In.: *Munkaügyi Szemle*, 2019. 62. évf. 1. sz. – p. 37–45.
17. HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: A közzolgálati motiváció (PSM) magyar mintára adaptált modelljének a felülvizsgálata. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közzolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2019. 1. sz. – p. 130–149.
18. HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Közzolgálati mentorprogramok aspektusai – nemzetközi kitekintés. In.: *Munkaügyi Szemle*, 2019. 62. évf. 5. sz. – p. 58–64.
19. KREPELKA Ágnes – CSUTORÁS Gábor Ákos – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: *Közigazgatási tehetséggondozási program – Módszertani útmutató a közigazgatás vezető utánpótlási program résztvevőinek.* – Budapest: Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, 2018.
20. SZABÓ Szilvia – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: *A közzolgálatlaltal és a közzolgálati tisztviselőkkel kapcsolatos társadalmi elvárások; Különbségek a közzolgálat munkapiaci megítélésében szférák szerinti bontásban.* In.: RAGÓ Kinga, SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Munkakör alapú humánerőforrás-gazdálkodás és a humán tőke reformja.* – Budapest: Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2018. – p. 235–244.