

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola



Hollósy-Vadász Gábor

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

Doktori (PhD) értekezés
TÉZISFÜZET

Témavezető:

Dr. habil. Szabó Szilvia PhD

Budapest, 2020.

Tartalomjegyzék

A tudományos probléma megfogalmazása	2
A disszertáció hipotézisei és kutatási céljai	3
Kutatási módszerek	6
Új tudományos eredmények.....	7
Az összegzett következtetések	9
Ajánlások és a kutatási eredmények gyakorlati felhasználhatósága	12
Felhasznált szakirodalom	16
Publikációs jegyzék.....	17
Önéletrajz	19

A tudományos probléma megfogalmazása

A Magyar Program 11.0 kifejti, hogy a kormány legfőbb feladata a jó állam megteremtése. A jó állam fő jellemvonása, hogy az állam 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 a csoportok jogainak a tiszteletben tartását, illetve a kötelezettségek számon kérhetőségét feltételezi.

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 egyik fő célja, hogy 2020-ra „nemzeti hivatástudatú, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal rendelkező” (Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020, p. 6.) közigazgatás jöjjön létre, mivel ez elengedhetetlen feltétele a Jó Államnak, a szolgáltató államnak. A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 szerint a motivált közigazgatási munkaerő hiányában a szolgáltató állam kialakítása és működtetése nem lehetséges - ezért szükséges a közigazgatás emberi erőforrásgazdálkodásának funkcióit megújítani, illetve a közzolgálati életpályákat továbbfejleszteni.

UNDP (2017) (United Nations Development Programme; az ENSZ fejlesztési programja) szerint a munka területén is megkülönböztethetünk külső és belső motivációt. Belső motivációnak tekintjük, amikor a munkavállaló azért végez el egy munkafeladatot, mert azt érdekesnek találja, vagy örömet leli benne. Külső motivációról pedig akkor beszélünk, amikor a munkavállaló azért végez el egy munkát, feladatot, mert cserébe elvárja, hogy kapjon valamit: pl. fizetést, előrelépést a hierarchiában stb. A dokumentum szerint a közzolgálat esetében megjelenik egy harmadik motivációs elem is, a PSM (Public Service Motivation, azaz a Közzolgálati Motiváció).

A nemzetközi közigazgatás-tudományi szakirodalomban az 1990-es években jelent meg új paradigmaként a PSM. Perry és Wise (1990) szerint a PSM az egyéneknek az a hajlama, ahogy a közzolgálat speciális motivátoraira reagálnak. Brewer és Selden (1998) a PSM definícióját azzal egészítette ki, hogy a PSM az a motiváló erő, ami az egyéneket arra ösztönzi, hogy a közösséget szolgálják, de kiemelte, hogy a PSM csak a közzolgálatban releváns. A disszertációban a két szerzőpáros definícióját egyesítve határoztam meg a PSM fogalmát: *a PSM egy speciális, a közzolgálati tisztviselőkre jellemző hajlam, amely arra*

ösztönzi őket, hogy a közszolgálati munkavégzésükkel a közösséget és ezen keresztül a társadalom fejlődését szolgálják.

Annak ellenére, hogy a PSM paradigma lassan 30 éves múltra tekint vissza, eddig a hazai közigazgatás-tudományon belül csekély számú tanulmány vizsgálta a PSM paradigma alkalmazhatóságát a hazai civil közszolgálatban. Emiatt a PSM hatásai a magyar közszolgálatban még jelentős részben feltáratlanok. Korábban témavezetőmmel közösen írt elméleti tanulmányunkban (Hollósy-Vadász Gábor és Szabó Szilvia, 2016) foglaltuk össze a nemzetközi PSM paradigma fő eredményeit és tettünk javaslatot a paradigma hazai kutatására. Ezt követően egy kerületi önkormányzati hivatalban vizsgáltam a PSM és munkahelyi elégedettség kapcsolatát (Hollósy-Vadász Gábor, 2018). Később szerzőtársammal közösen létre hoztunk egy reprezentatív civil közszolgálati mintára adaptált PSM modellt és javaslatot tettünk annak alkalmazására (Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor, 2018).

Disszertációm témaválasztást az alábbi tényezők inspirálták:

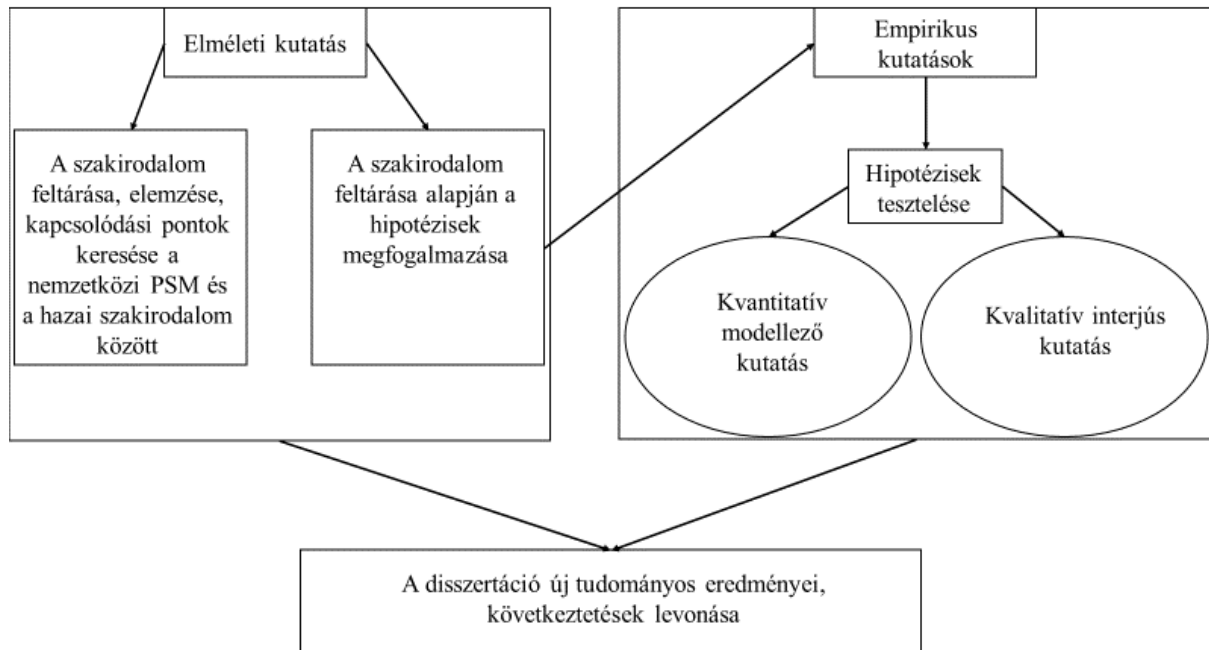
1. A magyar közigazgatás-tudományban a PSM egy marginalizálódott kutatási területnek számít, emiatt a téma vizsgálata tudományos szempontból számos újszerű kutatási eredményt hozhat, amelyek alapjai lehetnek egy későbbi nemzetközi összehasonlító vizsgálatnak. A disszertációban publikált kutatási eredményekből levonható következtetések hozzájárulhatnak a hazai közigazgatási szervek emberi erőforrásgazdálkodásának 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 is. 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 motiváció-kutatással kapcsolatos eredményeinek áttekintése és elemzése után úgy vélem: a korábbi magyar közigazgatási kutatások számos aspektusból vizsgálták ugyan a motivációt, de ezen kutatások döntő többségében nem alkalmazták a PSM paradigmát.

A disszertáció hipotézisei és kutatási céljai

A téma komplex vizsgálatából fakadóan több kutatást is elvégzek. Ezeket a kutatásokat egy kutatási modellben valósítom meg, melyet az 1. ábra foglalja össze. Az ábra alapján látható,

hogy elméleti kutatás alapján fogalmazom meg az empirikus kutatások hipotéziseit, melyeket kvantitatív és kvalitatív módszerekkel tesztelek.

1. ábra: A disszertáció kutatási modellje



A kutatási modellt felhasználva a disszertációm céljait az alábbiakban fogalmazhatom meg:

1. Eddig nem születtek olyan művek, amelyek a nemzetközi PSM szakirodalmat kellő mélységben és részletességgel tekintették volna át, és kapcsolódási pontokat kerestek volna a magyar szakirodalommal. Ezért a disszertációmban - a magyar közigazgatástudományban elsőként - elemzem a nemzetközi PSM szakirodalmat és bemutatom a kapcsolódási pontokat a hazai kutatók munkásságával.

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) még nem vizsgáltunk):

- I. A PSM kutatók szerint a PSM, milyen más változókkal (pl. szervezeti elköteleződés) áll kapcsolatban, illetve ezek a kapcsolatok hogyan hatnak közszolgálati HR folyamatokra?
- II. A PSM-elmélet amerikai kulturális eredete ellenére kimutatható-e az angolszász kultúrától eltérő kultúrájú országokban (pl. Kínában), s ha igen, akkor ezekben az országokban hogyan értelmezhető a PSM?

- III. Hogyan értelmezi a nemzetközi szakirodalom a PSM-et: , egyéni tulajdonságként vagy a közszolgálati intézmények szocializációs hatásaként?
 - IV. Milyen egyéni tényezők (pl. személyiségvonások, élettapasztalat stb.) növelik meg a PSM-et és ezeket hogyan lehet beépíteni közszolgálat kiválasztási rendszerébe?
 - V. Az Y generáció esetében hogyan hat a PSM a közszolgálat iránti elköteleződésre?
 - VI. Van-e kapcsolat a PSM és közszolgálati vezetők vezetési stílusa között?
 - VII. Létezik-e a PSM-nek negatív hatása a nemzetközi szakirodalom szerint, 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 és 2019). 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:
- a. Az eredeti modell átalakításával javítható-e a modell illeszkedése? (A modell-illeszkedés arra utal, hogy az elméletben feltételezett modell illeszkedik az empirikus adatokra, azaz a modell valószínűsége magas.)
 - b. A disszertációba bevont három különböző hivatásrend PSM modellje miben különbözik; kimutatható-e hatás különbség a különböző hivatásrendek között?
3. Fontosnak tartom, hogy a fentebbi pontban létrejött új modellel kapcsolatban interjúk módszert alkalmazva megismerjem a hazai közigazgatási vezetők véleményét. A vizsgálat során az alábbi kutatási kérdéseket fogalmazom meg:
- a. A kutatásban résztvevő közigazgatási dolgozók szerint a HR osztályok végeznek-e emberi erőforrásgazdálkodással kapcsolatos stratégiai feladatokat?
 - b. Mennyire működik hatékonyan a civil közszolgálaton belül az ösztönzésmentés?
 - c. Képesek-e a közigazgatási szervek eredményesen motiválni és hosszútávon elkötelezni az Y generációs munkavállalókat?

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

Az empirikus kutatások során hipotéziseket tesztelek kvalitatív és kvantitatív módszerekkel.

A kvantitatív kutatás hipotézisei:

1. H(1) szerint az eredeti Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018) modellhez képest az új modell illeszkedése jobb lesz, mivel
 - a. az új modellbe beillesztem új változóként a munkahelyi biztonságot,
 - b. az új modellből elhagyom az elhivatottság változót.
2. H(2) szerint a kutatásba bevont hivatásrendek között különbségeket fogok találni az alábbi hatások tekintetében:
 - a. csoportspecifikus 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. indirekt specifikus hatások (a kifejezés arra utal, hogy egy változó egy másik változóra egy harmadik változón keresztül hat);
 - d. hatásnagyságok (a kifejezés arra utal, hogy az eltérő változók egymásra eltérő erősségű hatással bírnak).

A kvalitatív interjú kutatás hipotézisei:

1. H(1) szerint a kiválasztási eljárások során megvizsgálják, hogy a jelentkezőre mennyire jellemző a közszolgálati motiváció, vagyis a PSM.
2. 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. 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.

Kutatási módszerek

A disszertációm egy elméleti és két empirikus kutatást tartalmaz. Az elméleti kutatás leíró jellegű: ennek során elemzem a nemzetközi közigazgatás-tudományi szakirodalmat, és keresem a kapcsolódási pontokat a hazai közszolgálati kutatók motiváció-kutatásainak eredményeivel. Az elméleti kutatás során a motiváció társadalom-tudományi klasszikusaira

hivatkozok, valamint a PSM meghatározó kutatóinak és a magyar közszolgálati emberi erőforrásgazdálkodással foglalkozó kutatók munkásságát dolgoztam fel.

A magyar közigazgatási kutatások egyre gyakrabban alkalmaznak olyan vizsgálati technikát, amely ötvözi a kvalitatív és kvantitatív módszertant (pl. Révész Éva (2015)). A módszer előnye, hogy a kvantitatív vizsgálat eredményeit kiegészítve kvalitatív kutatással, mélyebb összefüggések deríthetők fel, illetve a tudományos eredményekre alapozva magas érvényességi szinttel bíró következtetések vonhatók le. Disszertáciomban is a kvantitatív kutatás eredményeinek elmélyítése, tágabb nézőpontba helyezése céljából végzek el egy kismintás kvalitatív interjú kutatást.

A kvantitatív kérdőíves kutatásban összesen (n=) 1626 személy vett részt, akik a területi közigazgatásban, a központi közigazgatásban és rendvédelemben dolgoztak. A kvantitatív kutatás adatbázisát a „KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” projekt keretei között 2018-ban végzett kutatás adta. A disszertáciomban ennek az adatbázisnak a másodelemzését végeztem el. Az akkori kutatás során a kutatók az adatokat nem elemezték modellező módszerekkel, illetve nem is hoztak létre PSM modelleket. A kutatás során PLS-SEM módszert használok. A PLS-SEM (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling); (magyarul: parciális legkisebb négyzetek-strukturális egyenlet modell) egy statisztikai módszer: egy olyan útvonalelemzés, ami egy időben képes regressziós elemzést és faktorelemzést is futtatni (Kovács Péter és Bodnár Gábor, 2016). A PLS-SEM elemzést SmartPLS programmal készítettem el.

Az interjú kutatásban közigazgatási közép- és felsővezetők vettek részt, összesen (n=) 11 személy. Az interjúalanyokat e-mailben kerestem meg, az interjú felvételére egy előre egyeztetett időpontban és helyszínen került sor. Az interjú elkészítésének az időtartama körülbelül 45 percet vett igénybe. A felvett interjúkat legépeltem, majd tartalomelemzést végeztem. A tartalomelemzés elvégzéséhez ATLAS.ti kvalitatív elemző programot használtam. A program segítségével elvégeztem a szöveg kódolását. A kódok adták az alapját a tartalomelemzésnek. Az elemzés során használt különböző kódokat öt csoportba soroltam.

Új tudományos eredmények

Az új tudományos eredmények a nagymintás kvantitatív kutatásra és ehhez kapcsolódóan a hipotézisek igazolására korlátozódnak. A kutatás során H(1) és H(2) hipotézist igazoltam, az új tudományos eredmények:

1. Létrehoztam egy új PSM modellt, aminek az illeszkedése - összehasonlítva ez eredeti modellel (Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor 2018) - javult attól, hogy:
 - a. új változóként bekerült a munkahelyi biztonság,
 - b. kikerült modellből az elhivatottság-változó.Az így létrejött új modellnek mind a diszkriminancia, mind a konvergencia érvényessége megfelelő.
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. indirekt specifikus hatások;
 - d. hatásnagyságok.
 - e. Azonosítottam a modellbe új változóként bekerült munkahelyi biztonság hatásnagyságát és annak különbségeit a kutatásba bevont három hivatásrend tekintetében.
4. Az aggregált modellben azonosítottam egy negatív, de szignifikáns összefüggést, ami a PSM magyar mintán eddig nem vizsgált, egyik negatív hatására utal.

A kvalitatív interjúk kutatás eredményei nem új tudományos eredmények, hanem a kvantitatív kutatás eredményeinek az értelmezésében segítenek.

A H(1) hipotézis részben bizonyítható, mivel a kiválasztási eljárások során a vezetők feltesznek a 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 a kiválasztási eljárás során 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 bizonyítható. A megkérdezett vezetők szerint mindegyik közigazgatási szervezet missziójában megjelenik a társadalom szolgálata, de a mindennapi kommunikációban ez nincs jelen, illetve a vezetők nem hívják fel erre a dolgozók figyelmét.

A kutatási eredmények alapján a H(3) hipotézis részben bizonyítható. Ennek oka: a közigazgatásban egyes szerveknél (vezetőtől függően) 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) - s ezen méréseknek akár hosszabb távú következményei is lehetnek (pl. a vezető tudatosan megváltoztatja a vezetői stílusát) -, de összességében ez nem tekinthető általánosnak a közigazgatásban.

Az összegzett következtetések

A disszertációm tudományos értelemben vett úttörő jellegét az adja, hogy a PSM-paradigma alkalmazhatóságát vizsgálja a magyar közszolgálat esetében.

Az elméleti kutatásban levont következtetések alapján:

1. A PSM direkt és indirekt módon számos változóval áll kapcsolatban. Az indirekt kapcsolatok révén a PSM szinte 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 erőforrásgazdálkodás hatékonyabbá válhat, illetve a közszolgálati tisztviselők lojálisabbak lesznek és motiválttá válnak a közszolgálat iránt.
2. A PSM az angolszász kultúrájú USA-ból ered, azaz a PSM leginkább az amerikai társadalmi, szociális, történelmi kontextusban értelmezhető. A nemzetközi szakirodalomba való betekintés alapján elmondható, hogy a PSM minden ország közszolgálatában kimutatható, de értelmezése országok és kultúrák szerint differenciálódik.
3. 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 PSM a közszolgálati szervek szocializációs hatására alakul ki a közszolgálati tisztviselőkben.
4. Az Y generáció esetében a PSM szintén megjelenik egy speciális motivátorként, de a hivatkozott tanulmányok szerzői szerint a PSM nem elég erős ösztönző ahhoz, hogy képes legyen jelentősen csillapítani az Y generációra jellemző gyakori munkahelyváltási kedvet.
5. Számos korábbi élettapasztalat tudja előre jelezni a PSM szintjét. Ezek közül az egyik, hogy a közszolgálati állást megpályázó személy korábban végzett-e önkéntes munkát. Emiatt a kiválasztás során is érdemes lenne külön megvizsgálni, hogy a pályázó korábban végzett-e önkéntes munkát, s ha igen, mi motiválta őt erre.

6. A PSM és a közszolgálati vezető vezetői stílusa között erőteljes direkt és indirekt kapcsolat fedezhető fel. Az áttekintett tanulmányok alapján a közszolgálat értékeihez nem kapcsolódó vezetői 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.
7. A nemzetközi szakirodalomba való betekintés alapján látható, hogy a PSM számos pozitív hatása mellett néhány negatív hatással is bír. A nemzetközi szakirodalom alapján a PSM negatív hatásainak a vizsgálata egy új kutatási irányzatnak tekinthető, hiszen a kutatók még nem azonosították a PSM összes negatív hatását.

A kvantitatív modellező kutatás tudományos értelemben vett újszerűsége a vizsgálatban résztvevő három hivatásrend PSM modelljének az összehasonlításából fakad. Hivatásrendek közötti csoportspecifikus, teljes indirekt, indirekt specifikus hatások, valamint a hatásnagyságok különbségei alapján a különböző hivatásrendek esetében más és más változók hatnak erőteljesebben a motivációra.

A három hivatásrend közötti lényeges különbségek mutathatók ki mind a direkt, mind az indirekt hatások esetében.

A kvantitatív kutatás kapcsán levont következtetések alapján:

1. A hivatásrendek között a direkt hatások tekintetében a fő különbség a korrelációk mértékében, illetve a kapcsolatok számában mutatható ki. Az államigazgatási modellben több korrelációt találunk, mint a másik két hivatásrend esetében. Viszont, az önkormányzati és a rendvédelmi mintákon a korrelációk erősebbek, mint az államigazgatási mintán. Ebből következik, hogy az önkormányzati igazgatásban és a rendvédelemben kevesebb direkt hatás azonosítható, mint az államigazgatásban, de ezek a hatások erősebbek. Emiatt az önkormányzati igazgatásban és a rendvédelemben a PSM növelését célzó szervezetfejlesztési eljárások során elég csak azokra a változókra koncentrálni, amelyek direkt hatásai a modellen belül egy másik változóval legalább 0,5-es szinten korrelálnak. Az államigazgatási mintán csak egy esetben találhatunk 0,5-nél erősebb korrelációt. Megállapítható tehát, hogy az államigazgatásban több változó is van, amelyek a PSM modellen belül képesek közvetlenül más változóra hatni, de ezek a hatások gyengének tekinthetők. Ennek a következménye, hogy az államigazgatási dolgozók esetében a PSM növelését célzó szervezetfejlesztési eljárások során a modellen azonosított összes változó hatását figyelembe kell venni.

2. Két út esetében mutatható ki csoportspecifikus hatás az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás között. Az államigazgatásban illetve az önkormányzati igazgatásban dolgozó tisztviselők esetében a motiváció és az észlelt társadalmi hatás másképpen hat a szervezeti elköteleződésre. Ez arra enged következtetni, hogy a szervezeti elköteleződésre ható változók ezen két hivatásrend esetében specifikusak. Az államigazgatás és az önkormányzati igazgatás szervezeti struktúrájából, szervezeti kultúrájából eredően a közszolgálati tisztviselők szervezeti elköteleződésére ható változók eltérő hatást fejtenek ki a területi és a központi közigazgatásban. A közigazgatás két hivatásrendjét a rendvédelemmel összehasonlítva ilyen csoportspecifikus hatás nem volt kimutatható. A jövőben érdemes lenne egy olyan kutatást elvégezni, amely ennek a csoportspecifikus hatásnak a szervezeti kultúrában és struktúrában gyökerező okait tárná fel, valamint azt, hogy ilyen csoportspecifikus hatás a rendvédelemmel összehasonlítva miért nem tárható fel.
3. A specifikus indirekt és teljes indirekt hatások tekintetében a fő különbségek nem azok számában keresendők, hanem azok tartalmában. A teljes indirekt hatásokat elemezve az önkormányzati igazgatási mintán a legerősebb a kapcsolat a motiváció és a szervezeti elköteleződés között. Ezt megközelíti a rendvédelemi mintán észlelt kapcsolat erőssége. Ennél lényegesen gyengébb a kapcsolat az államigazgatási mintán. Ennek HRM szempontból az a következménye, hogy az államigazgatásban a motiváció erősödése indirekt módon kevésbé hat a szervezeti elköteleződés növekedésére, azaz célszerű lenne a szervezeti elköteleződés indirekt erősítése céljából az államigazgatás esetében nem csak a motivációra fókuszálni. A munkahelyi biztonság valamennyi hivatásrend esetében kapcsolatban áll indirekt módon valamelyik változóval, de ezen kapcsolatok erőssége eltérő. Az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem esetében a munkahelyi biztonság és a munkahelyi elégedettség indirekt módon tudja befolyásolni a szervezeti elköteleződést. Ez a kapcsolat az államigazgatásban dolgozók esetében nem mutatható ki. Másik jelentős különbség, hogy az önkormányzati igazgatás esetén a munkahelyi elégedettség indirekt specifikus hatást gyakorol az észlelt társadalmi hatásra. Ilyen kapcsolat az államigazgatási és a rendvédelemi mintán nem volt kimutatható. Ennek okaként feltételezem, hogy az önkormányzati tisztviselők munkájának a társadalomra gyakorolt hatása kézzelfoghatóbb, mint a másik két hivatásrendnél. Ezen feltételezésem érvényességét érdemes lenne a jövőben egy kutatással ellenőrizni.

A kvalitatív kutatásban résztvevő vezetők válaszaiból levont következtetések alapján:

1. Jelenleg a PSM-paradigma csak látenszen jelenik meg a közszolgálati ösztönzésmentésben, emiatt szükséges lenne a PSM-paradigma tudományos és gyakorlati fontosságának a jövőbeni hangsúlyozása, illetve további alap- és alkalmazott kutatások elvégzése.
2. Az interjúkutatásban résztvevő civil közszolgálati vezetők szerint a közigazgatási intézményekben egyértelműen a vezetőtől függ, hogy a kvantitatív kutatás című alfejezetben 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 meg a modellek érvényességét, viszont felhívja a figyelmet arra, hogy a PSM-et figyelembe vevő ösztönzésmentés során ezeknek a változóknak a változásait mindenképpen rendszeresen ellenőrizni kellene.
3. Ezt azért is tartom különösen fontosnak, mivel az indirekt specifikus és a teljes 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 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 ösztönzésmentés megváltoztatását.

Ajánlások és a kutatási eredmények gyakorlati felhasználhatósága

A disszertációmban bemutatott elméleti és empirikus eredményeket a jövőben érdemes lenne további tudományos kutatások céljából felhasználni, illetve a közszolgálat emberi erőforrásgazdálkodásába beépíteni. A disszertációmban bemutatott PSM-modelleket a civil közszolgálati intézményeknek érdemes lenne adaptálniuk, illetve kísérleti jelleggel a gyakorlatban kipróbálniuk. Ennek során célszerű lenne megvizsgálni, hogy a civil közszolgálatban dolgozó munkavállalóknak hogyan változik meg a motivációja, a munkahelyi elégedettsége és elköteleződése az adott közigazgatási intézmény iránt.

Hasznos lenne a közszolgálati integrált emberi erőforrásgazdálkodás alábbi tevékenységeiben is felhasználni a disszertációmban bemutatott eredményeket, hiszen ezzel a dolgozói motiváció mellett a közszolgálati dolgozók lojalitása is növelhető:

1. Az ösztönzésmenedzsment terén: érdemes lenne a külső motivátorok használata mellett nagyobb hangsúlyt helyezni a közszolgálati dolgozók specifikus belső motivációjára, a PSM-re. Fontos lenne mindez azért is, mert kimutatható, hogy a közszolgálat értékei (pl. az állampolgároknak nyújtott szolgáltatás, a társadalom fejlődésének a szolgálata) a magas PSM szinttel jellemezhető munkavállalók számára egyik legfontosabb motivátor.
2. A toborzás és kiválasztás terén: már a kiválasztási eljárás legelején érdemes lenne a jelentkezők PSM szintjét megvizsgálni. Erre jó lehetőséget biztosíthat a kiválasztási eljárások során az AC módszer alkalmazása. Szintén érdemes lenne megvizsgálni, hogy a jelentkező korábban végzett-e önkéntesen közösséget szolgáló munkát, mivel ezzel tartósan megemelhető a közszolgálati dolgozó PSM szintje (Ward, 2014).
3. A képzések terén: érdemes lenne a dolgozók figyelmét rendszeresen felhívni arra, hogy a munkavégzésük a társadalom fejlődését szolgálja, s hogy munkavégzésüknek társadalomformáló hatásai vannak. Érdemes lenne olyan tréningprogramokat kidolgozni, amelyek segítenek a PSM magas szintjének megőrzésében.

Érdemes lenne a közszolgálati szervek missziójában megfogalmazott társadalmi szolgálatra felhívni a közszolgálati tisztviselők figyelmét, illetve azt a mindennapi kommunikáció részévé tenni.

A disszertációmban bemutatott eredmények a jövőbeli közigazgatás-tudományi kutatások számára is ösztönzőleg hathatnak, valamint az eredmények elméleti konzekvenciákkal is bírnak:

1. A korábbi magyar PSM kutatásainkkal szemben (pl. Horváth Zsuzsanna és Hollósy-Vadász Gábor (2018)) egyik fő kritika volt, hogy a modell illeszkedését vizsgáló SRMR mutató nem megfelelő. A modell megváltoztatásával ezt sikerült kijavítani. Ez egyben felveti azt a kérdést is, hogy a magyar közszolgálat esetében az elhivatottság-elmélet (Calling), mint a PSM-modell egyik változója, mennyire tekinthető érvényesnek. Érdemes lenne egy olyan kutatást elvégezni, amely önmagában vizsgálja az elhivatottságot és annak hatását a magyar civil közszolgálatban.

2. A jövőben a hazai közigazgatás-tudomány kutatóinak érdemes lenne a hivatásrendek közötti különbségeket tovább vizsgálni az alábbiak szerint:
 - a. Érdemes lenne a magyar közszoigálat mindegyik hivatásrendjére külön-külön adaptált PSM kérdőívet létrehozni, 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 a legjobb példa a kiválasztási eljárás lehet.
 - b. Korábban a magyar PSM kutatások nem vizsgálták hazai közszoigálati mintán a PSM dimenziók és faktorok szerinti feloszthatóságot. Érdemes lenne egy olyan nagymintás, heterogén kvalitatív kutatás lefolytatása, amely azt vizsgálja meg, hogy a hazai közszoigálat hivatásrendjei esetében mindegyik PSM dimenzió és faktor kimutatható-e, és ha nem, akkor az egyes hivatásrendek között milyen különbségeket találhatunk.
3. A közép-kelet-európai országok szinte teljesen kimaradtak a PSM kutatásokból, emiatt a PSM kutatások a visegrádi országok közszoigálati rendszereit szinte alig vizsgálták. Az ezen államok közötti összehasonlító vizsgálatok számos új tudományos eredményt hozhatnak. Érdemes lenne annak vizsgálata, hogy vajon ebben a régióban is az amerikai mintán kimutatott dimenziókból és faktorokból áll-e össze a PSM. Ennek a kutatásnak a során arra is lehetőség nyílna, hogy a különböző közép-kelet-európai országokat egymással is összehasonlítsuk: pl. miben tér el a lengyel civil közszoigálati dolgozók PSM-je a magyar közszoigálati tisztviselők PSM-jétől.
4. Az interjúk kutatásban kizárólag a közigazgatásban dolgozó vezetők vettek részt. Érdemes lenne a kutatást megismételni és a vizsgálatba bevonni a közszoigálat más hivatásrendjeiben (pl. honvédelem) dolgozó szakembereket, illetve olyan közszoigálati tisztviselőket is, akik nem vezetői munkakörben dolgoznak. Érdemes lenne a válaszokat hivatásrendek szerint összehasonlítani, és megvizsgálni, hogy a rendvédelemben és a honvédelemben a PSM látensen megjelenik-e, és ha igen, akkor hogyan; illetve a válaszokból leszűrni, hogy a különböző hivatásrendekben hogyan működik az ösztönzésmenedzsmnt. További összehasonlítási lehetőséget biztosít annak vizsgálata, hogyan ítélik meg a beosztotti munkakörben és a vezetői munkakörökben dolgozók a közszoigálati motivációt.

5. A kutatás során egy negatív korrelációt találtam a munkahelyi biztonság és az észlelt társadalmi hatás között, bár az együtt-járás nagyon gyenge, de szignifikáns. Ez az összefüggés a PSM potenciális negatív hatására utalhat. A jövőben érdemes lenne ezt az együtt-járást ismételtten tesztelni és kutatni 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?

Felhasznált szakirodalom

1. 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.
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 – SZABÓ Szilvia: A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar közzolgálatban. In.: *Hadtudományi Szemle*, 2016. 9. évf. 2. sz. – p. 163-174.
4. 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.
5. 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.
6. KOVÁCS Péter – BODNÁR Gábor: Az endogén fejlődés értelmezése vidéki térségekben PLS-útelemzés segítségével. In.: *Statisztikai Szemle*, 2016. 94. évf. 2. sz. – p. 143-161.
7. Közigazgatás- és Közzszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. letöltve: 2017 07. 21. http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_fejleszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf
8. Magyar Program MP 11.0. letöltve: 2019 12. 06. https://infoter.hu/attachment/0011/10551_magyar_program.pdf
9. PERRY, James L. – WISE, Lois Recascin: The Motivational Bases of Public Service. In.: *Public Administration Review*, 1990. 50. évf. 3. sz. – p. 367-373.
10. 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.
11. RÉVÉSZ Éva Erika: *Content and drivers of performance management in agency-type organizations of the Hungarian public administration.* – Budapest: Corvinus University of Budapest, 2015.
12. SZAKÁCS Gábor: *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közzszolgálatban.* – Budapest. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar, 2014.

13. UNDP Global Centre for Public Service Excellence (GCPSE): The SDGs and New Public Passion. What really motivates the civil service? UNDP GCSE Report, 2017. letöltve: 2018. 09. 17.
[HTTP://WWW.UNDP.ORG/CONTENT/DAM/UNDP/LIBRARY/CAPACITY-DEVELOPMENT/ENGLISH/SINGAPORE%20CENTRE/PSMOTIVATION+SDGS.PDF](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/english/singapore%20centre/psmotivation+sdgs.pdf)
14. 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.

Publikációs jegyzék

1. 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.
2. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Recenzió a Vezetés a közjő szolgálatában – közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment szakkönyvhöz. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2018. 1. sz. – p. 290-299.
3. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: A közszolgálat szociális reprezentációjának tesztelése. In.: *Államtudományi Műhelytanulmányok*, 2017. 7. sz. – p. 1-19.
4. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: A Balanced Scorecard paradigma az egészségügyben. In.: *Hadtudományi Szemle*, 2017. 10. évf. 1. sz. – p. 436-444.
5. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Változásmenedzsment az egészségügyben. In.: *Új Magyar Közigazgatás*, 2017. 10. évf. 2. sz. – p. 83-88.
6. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: *A PSM és a munkahelyi elégedettség kapcsolatának a vizsgálata egy önkormányzat esetében*. In.: Keresztes Gábor (szerk.): Tavaszi Szél Konferencia: Absztraktkötet. – Budapest. Doktoranduszok Országos Szövetsége, 2018. – p. 245-245.
7. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar közszolgálatban. In.: *Hadtudományi Szemle*, 2016. 9. évf. 2. sz. – p. 163-174.
8. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: Tehetségmenedzsment a közszolgálatban. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2016. 2. sz. – p. 138-151.

9. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia: Az érzelmi intelligencia és vezetői kompetenciák a közszolgálatban. In.: *HR & Munkajog*, 2016. 7. évf. 2. sz. – p. 33-37.
10. 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.
11. HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Közszolgálati motivációs modellek tesztelése útelemzéssel. In.: *Statisztikai Szemle*, 2019. 97. évf. 3. sz. – p. 269-287.
12. 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.
13. HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Közszolgálati felsővezetők a HRM-rendszerben. In.: *Munkaügyi Szemle*, 2019. 62. évf. 1. sz. – p. 37-45.
14. HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: A közszolgálati motiváció (PSM) magyar mintára adaptált modelljének a felülvizsgálata. In.: *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás; A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi Szakmai Folyóirata*, 2019. 1. sz. – p. 130 -149.
15. HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: Közszolgálati mentorprogramok aspektusai - nemzetközi kitekintés. In.: *Munkaügyi Szemle*, 2019. 62. évf. 5. sz. – p. 58-64.
16. KREPELKA Ágnes – CSUTORÁS Gábor Ákos – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: *Közigazgatási tehetséggondozási program – Módszertani útmutató a közigazgatás vezető utánpótlási program résztvevőinek.* – Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Államtudományi és Közigazgatási Kar, 2018.
17. SZABÓ Szilvia – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor: *A közszolgálattal és a közszolgálati tisztviselőkkel kapcsolatos társadalmi elvárások; Különbségek a közszolgálat munkapiaci megítélésében szférák szerinti bontásban.* In.: RAGÓ Kinga, SZAKÁCS Gábor (szerk.): *Munkakör alapú humánerőforrás-gazdálkodás és a humán tőke reformja.* – Budapest. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2018. – p. 235-244.

Önéletrajz



Személyes adatok:

Név: Hollósy-Vadász Gábor

Születési hely, idő: Budapest, 1990. 06. 18.

Tanulmányok:

2015 - Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola
PhD doktori képzés

2012-2014 Pécsi Tudományegyetem
okleveles pszichológus
Pszichológia MA képzés

2009-2012 Szegedi Tudományegyetem
viselkedéselemző
Pszichológia BA képzés

Szakmai tapasztalat

2019- Budapesti Metropolitan Egyetem
óraadó oktató

2016- Egyéni vállalkozó
pszichológus

2016-2018 Szent Rókus Kórház és Intézményei
pszichológus

2014-2016 Geodis Calberson Hungaria Kft
Toborzás-kiválasztási specialista

Nyelvismeret

Német középfokú komplex nyelvvizsga

Angol középfokú komplex nyelvvizsga