

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

## **TÉZISFÜZET**

Rácz Anita Mária

**Motivációs tényezők a közszféra személyi állományának  
foglalkoztatásában**

**Különös tekintettel a Kttv. és a Kit. jogszabályokban foglaltakra,  
a közigazgatás államigazgatási szervei vonatkozásában**

**Témavezető:**

**Dr. Gellén Márton**

**Budapest, 2021**

# TARTALOMJEGYZÉK

1. Az értekezés aktualitása, a tudományos probléma megfogalmazása .....	2
2. Kutatási hipotézisek .....	3
3. A kutatás célja .....	4
4. A kutatás módszerei .....	4
5. Az elvégzett vizsgálatok bemutatása fejezetenként .....	5
6. Összegzett következtetések .....	10
7. Új tudományos eredmények .....	18
8. A kutatás továbbgondolása, javaslatok .....	19
9. A kutatási eredmények gyakorlati felhasználhatósága .....	21
1. számú melléklet: Publikációk jegyzék .....	22
2. számú melléklet: Szakmai tudományos életrajz.....	24

# 1. AZ ÉRTEKEZÉS AKTUALITÁSA, A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

A közigazgatásban dolgozók teljesítmény-elismerésének többféle módja és formája terjedt el az elmúlt mintegy három évtizedben a nemzetközi gyakorlatban, azonban ezek célja szinte kivétel nélkül mindig a dolgozók motiválása, ösztönzése a magasabb szintű teljesítményre, amely hosszú távon a közszféra hatékonyságának növekedéséhez vezethet. Az erőforrások hatékonyságának fokozása érdekében tett intézkedéseknek és fejlesztéseknek a humán szférára is ki kell terjedniük. Fontos ez az ország gazdasága szempontjából is, mivel Magyarországon az EUROSTAT adatai szerint – az uniós átlagot jóval meghaladóan – az aktív munkavállalók közel negyede a közszférában dolgozik.

A valódi problémája a közigazgatásnak a modern államban nem a demokrácia vagy a jogállamiság sérülése, hanem a hatékonyság hiánya. Mivel lényegét tekintve a közszféra ugyanolyan ismertetőjegyek alapján működik, mint bármely más szervezet, így megvalósítható a közigazgatásban is a racionális működés, irányítás. A menedzsmentszemlélet, a teljesítményalapú értékelés pozitív hatásait felismerték a kormányok és ezeknek az üzleti módszereknek az átvételével igyekeznek létrehozni a rugalmas közigazgatást, a szolgáltató államot, amelynek elérésére számos személyügyi reform indult az elmúlt évtizedekben világszerte.

A magyar kormány kinyilvánítva a piaci szemlélet fontosságát 2015. február 16-án elfogadta a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 című (a továbbiakban: Stratégia) tervdokumentumot, amelyben deklarálta elkötelezett szándékát arra, hogy „2020-ra a magyar közigazgatás szervezeten, következetes és átlátható intézményi struktúrában, korszerű és ügyfélbarát eljárásrenddel, mindenki számára elérhetően; professzionálisan, nemzeti hivatástudattal rendelkező, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal, modern szervezeti keretek között; és költséghatékonyan, a lehető legkisebb adminisztratív teherrel, versenyképes szolgáltatási díjakkal és rövid ügyintézési határidőkkel működjön, azaz létrejöjjön az emberek bizalmát élvező szolgáltató állam.”

A magyar közigazgatás stratégiai dokumentumában nem először jelenik meg a menedzsmenttudomány, amely fontos és előremutató lépésnek tekinthető, azonban valódi sikerekről csak akkor lehet beszélni, ha mindez a gyakorlatban is megvalósításra kerül. A Stratégiában megjelölt célkitűzések kapcsán érdemes áttekinteni az elmúlt időszak közszolgálati reformjait, amelyek leggyakoribb célja a közszférában dolgozók motivációjának növelése, valamint megvizsgálni, hogy miért oly kiemelten lényeges a kormány számára az,

hogyan a közigazgatásban motivált személyi állomány lássa el a feladatokat, hogyan és milyen előzmények során jutott el eddig a felismerésig és milyen intézkedésekkel kísérli meg ezt elérni, illetve sikerült-e megvalósítani a motivációs célokat.

*Vagyis a kérdés az, hogy a közigazgatásban jelenleg létező ösztönzőrendszer alkalmas-e a közigazgatás humánerőforrásának teljesítményének és így a szervezeti hatékonyságnak az optimalizálására.*

## **2. KUTATÁSI HIPOTÉZISEK**

Az értekezés elkészítése során kiemelt hangsúlyt fektettem arra, hogy a disszertáció a hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintése mellett a közigazgatást jellemző foglalkoztatási jogszabályok is részletesen elemzésre és értékelésre kerüljenek. Ehhez egy empirikus kutatást is lefolytattam, melynek középpontjában a közigazgatásban dolgozókat motiváló tényezők, valamint a költségvetési szervek ösztönzőrendszereinek vizsgálata és összegzése állt.

A közigazgatás személyi állományára ható motivációs tényezőket kutató tématerületek bemutatása és elemzése során a kutatási kérdések megválaszolásával a következő hipotéziseket állítottam fel:

*1. kutatási kérdésem, hogy kimutatható-e összefüggés a közelmúlt közszolgálati szabályozási változásai és a vizsgált szervezetekben észlelhető motivációs szint között?*

### **Hipotézis 1.:**

*A közelmúlt közszolgálati szabályozási változásai nem emelték érezhetően a felmérésbe bevont állami szervek munkatársainak motivációját.*

*2. Kutatási kérdésem, hogy mennyire stabil a közigazgatásban a kormánytisztviselő/ köztisztviselő állása, hosszú távon tervezhető a munkahely megtartása?*

### **Hipotézis 2.:**

*A munkahelyi stabilitás mint motiváció csökkenő mértékben jellemzi a közigazgatást, amit a közelmúlt közszolgálati jogának változásai felerősítettek.*

A hipotézisek felállításánál és azok vizsgálatakor törekedtem arra, hogy az értekezés kifejezetten a közigazgatásban dolgozókat motiváló tényezőkre összpontosítson, ezért került a vizsgálatom fókuszába a bérezéssel és juttatási elemekkel összefüggő elégedettség vizsgálata, valamint a munkahely és az állás stabilitásának kérdésköre.

### 3. A KUTATÁS CÉLJA

Az értekezésben a közszolgálati motiváció rendszerét elemzem mélyrehatóan, bemutatom a különböző motivációs elméleteket, a motivációs eszközök kapcsán jelentős magyar közszolgálati reformtörekvéseket és végezetül a 2018. december 21-én kihirdetett, és már többször módosított kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (a továbbiakban: Kit.) rendelkezéseit vizsgálom meg, valamint igyekszem a jogszabályok által determinált rendszert gyakorlati oldalról megközelíteni és kiegészíteni az empirikus kutatás eredményeivel. Az értekezésem nagyobb részében a külső motiválás szabályozási kérdéseivel és annak közszolgálati környezetével foglalkozom, s alapvetően a közigazgatáson, illetve az államigazgatáson belüli motiválással (külső motiválással) összefüggő tényezők bemutatását vizsgálom.

Fontos hangsúlyozni, hogy az értekezés – a benne foglalt ténymegállapításaival – a doktori kutatási területen és a hazai szakirodalomban is – új kutatási eredménynek számít. Mindezt alátámasztja, hogy az értekezés alapját képező empirikus kutatás az államigazgatási szerveknél működő közszolgálati motivációt helyezi fókuszba, valamint az értekezésben kiemelt szerepet foglal el a foglalkoztatási jogszabályokban lefektetett motiváló tényezőkre vonatkozó szabályozás hatáselemzése is. Értekezésem azért is számít újdonságnak a közigazgatási tudományterületen, mivel a Kit. új rendelkezéseiről, a szabályozási elemek közigazgatásban foglalkoztatottakra gyakorolt motiváló hatásáról, valamint az ezzel kapcsolatos elégedettségéről kevés empirikus kutatás áll rendelkezésre, továbbá a témában meglehetősen szűk körben született tanulmány és szakirodalom.

A kutatás eredményétől – az empirikus vizsgálat lefolytatását megelőzően – azt vártam, hogy a kutatásban résztvevő személyek válaszaira alapozva valós képet kapjak a közigazgatás motivációs rendszeréről alkotott nézetekről, véleményekről.

*Az értekezés célja, hogy megtaláljam azokat a módszereket és ösztönzőket, amelyekkel – a jelenlegin túl – a közigazgatásban dolgozók motivációja tovább növelhető és optimalizálható.*

### 4. A KUTATÁS MÓDSZEREI

A disszertáció elkészítése során a vegyes módszertanú, kvantitatív és kvalitatív elemzést egyaránt tartalmazó kutatást találtam a legmegfelelőbbnek. A két módszer integrálásának előnye, hogy rétegzettebb megismerést tesz lehetővé és átfogóbb képet ad a vizsgált területről. A kvalitatív kutatások a téma mélyebb, ok-okozati összefüggések feltárását teszik lehetővé, míg

a kvantitatív kutatás lehetővé teszi a kutató objektivitását, s, alkalmas arra, hogy segítségével pontosan meghatározható, hogy milyen kapcsolat van a vizsgált változók között.

**Primer kutatás** (közvetlenül szerzett adatok gyűjtése) nem mellőzhető a vizsgált témában, annak ellenére, hogy az adatok egyéni összegyűjtése időigényes, azonban lehetőség van az adatok célzott beszerzésére. A megkeresett szervek a közigazgatási szervezetrendszeren belül az államigazgatási szervek voltak. Ennek eredményeként a kérdőíves vizsgálatot négy államigazgatási szervnél folytattam le, amelyből három szerv (fővárosi és megyei) kormányhivatal, míg egy szerv autonóm államigazgatási szerv volt. A kutatás lefolytatásában partnerként résztvevő szervek esetében biztosítottam a teljes körű anonimitás lehetőségét, így a kérdőíves megkérdezés során adott válaszok elemzésekor az egységességet szem előtt tartva egyöntetűen a közigazgatási szerv megnevezése nélkül kerülnek az adatok, kimutatások feltüntetésre (lásd: Szerv 1.). A kutatás az adott államigazgatási szerveknél foglalkoztatott személyi állományra terjedt ki, mind vezetői, mind ügyintézői szinten. A kutatás kérdőíves megkérdezésében négy államigazgatási szerv részéről összesen 1249 fő vett részt.

A kutatási folyamat következő lépése az lett volna, hogy a vizsgált közigazgatási szerv HR vezetője a neki összeállított kérdőívvel információt adjon az adott szerv ösztönzőrendszerére vonatkozóan. A vizsgálat alá vont szervek közül azonban, csupán 1 HR vezető küldte meg a kérdőívet, így a kutatás során annak elemzése nem bír jelentőséggel. A kutatás utolsó fázisában került sor a kutatási tapasztalatok alapján az empirikus kutatás következtetéseinek megfogalmazására.

**Szekunder kutatással** (már összegyűjtött és feldolgozott információk beszerzésével) kezdtem az adatgyűjtést, mely egyaránt kiterjedt a hazai és nemzetközi szakirodalom vizsgálatára, amelyek kvalitatív adatok gyűjtésére voltak alkalmas. Kvantitatív kutatás során a Központi Statisztikai Hivatal és EUROSTAT elemzéseire támaszkodtam.

## **5. AZ ELVÉGZETT VIZSGÁLATOK BEMUTATÁSA FEJEZETENKÉNT**

Az értekezés tizenkét fejezetből áll, az általános felől közelítek a speciális felé mind az értekezés egészében, mind a fejezetek belső tartalmát tekintve. Az 1. fejezet az értekezés elkészítésének okát, célját, fő kérdéseit tárgyalja, kitérve a hipotetikus alapvetésekre. Ezt követően a 2. fejezetben a motiváció elméleti hátterét ismertetem, a 3. fejezetben a főbb motiváló és demotiváló tényezőket mutatom be. A 4. fejezetben a generációs különbségekre térek ki a motiváció vonatkozásában. Az 5. fejezetben a közigazgatás személyi állományának motivációját mutatom be a hazai reformok és a személyzetpolitika összefüggésében. A 6. fejezettől kezdődően négy fejezeten keresztül a jogszabályok adta kereteket és gyakorlati

problémákat ismertetem a közigazgatásban dolgozók alkalmazási feltételétől az egyes motivációs eszközökön át. A 10. fejezetben az empirikus kutatás részleteit mutatom be, a 11. fejezet pedig a kutatás összegzését tartalmazza. Végül az értekezés 12. zárófejezetében összefoglalom a tudományos kutatási eredményeket, továbbá motivációs tényezők közigazgatásban indokolt fejlesztését tartalmazó javaslatokat, ajánlásokat fogalmazok meg.

**Motiváció:** A motiváció az emberierőforrás-menedzsment legfontosabb eszköze. A motiválás, mint ellátandó feladat közvetlenül a szervezet megbízott vezetőihez tartozik. A vezető szervezeten irányítási képessége, szakmai kompetenciája leginkább ezen keresztül mérhető, hiszen bármennyire is képes a vezető a szervezet céljaival azonosulni, ha az általa irányított dolgozókat nem tudja megfelelően motiválni az adott célok elérésére és/vagy érdekeltté tenni a munkavégzésben, a szervezet működése bizonytalanra és hatékonytalanná válik. A szervezeti vezetésnek tehát mindenképpen a motivációalapúnak kell lennie.

A szervezetek működése és teljesítménye elsősorban a dolgozók kompetenciáinak, illetve munkájuk iránti elköteleződésének függvénye, melyet a motiváltság alapoz meg. A motiváció a szükségletek kielégítésére irányuló ösztönzés, vagyis az emberek a bennük lévő hajtóerő miatt hajlandóak a cél érdekében tevékenységekbe kezdeni, mivel szükségleteik kielégítése őket egy bizonyos cél elérésére ösztönzi. A motiváció erőssége döntően attól a „jutalomtól” függ, amit a cél elérésével az egyén megkaphat.

**Motivációs elméletek:** A motivációs elméletek arra világítanak rá, hogy az emberek magatartását, teljesítményét számos tényező befolyásolja. Ezen elméletek egyike sem ad egyértelműen elfogadható magyarázatot, de segíthetik a vezetőket, hogy megértsék beosztottaik, munkatársaik viselkedését. Ha a vezető eredményes akar lenni, előre szeretné tudni beosztotta várható magatartását, illetve hatékonyan szeretné azok viselkedését befolyásolni, akkor elengedhetetlen, hogy ismerje a szükségletek általános jellemzőit, illetve tudja, hogy az egyes cselekedeteket milyen indítékok váltanak ki, annak érdekében, hogy képes legyen kiválasztani a megfelelő ösztönző eszközöket, s azokat individuálisan, a megfelelő időben alkalmazza.

**Motivációs tényezők:** A dolgozói munkateljesítményre motiváló hatással vannak a jól végzett munka anyagi és nem anyagi elismerési formái, a vezetők pozitív visszajelzései, a szakmailag kompetens vezetői támogatás, a kiemelt fizetés és egyéb juttatási elemek, valamint a szervezet által biztosított előrelépési lehetőség. Az új generációk munka világában történő megjelenésével újabb elvárások is megjelentek, melyhez igazodva a munkáltatók is ennek megfelelően alkalmazkodásra kényszerültek. A motiválás (azaz, amikor valakit egy konkrét cél elérésére ösztönzünk) induktív és deduktív módszerek együttese, mivel egyik oldalról

figyelembe veszi a motivált személy egyéni szükségleteit, másik oldalról pedig megjelennek az egyéb motivációs tényezők is (szervezeti kultúra, munkahelyi szocializáció, munkahelyi egészségfejlesztés stb.).

**Közszolgálati motiváció:** A versenyszférában ezek a kérdések már jóval korábban felmerültek, míg az első közszolgálati motivációt kutató tanulmányok a szakirodalomban az 1990-es években jelentek meg. Fontos megállapítani, hogy a versenyszférában és a közszférában dolgozók motivációja eltér egymástól, mivel a közszférában dolgozók esetében jóval fontosabb a szervezeti elköteleződés és a biztonság iránti igény. A közszférában a fiatal dolgozók megtartása olyan jelentős kihívásnak bizonyult, hogy a közszolgálati motiváció kutatása önálló kutatási területté vált. A 2010-es években a PSM kutatások száma jelentősen megnövekedett, illetve azokban hangsúlyeltolódás következett be. Míg korábban leginkább azt kutatták, hogyan befolyásolja a PSM a karrierválasztást, vagyis mely tényezőknek köszönhetően lehet azt elérni, hogy egy munkavállaló hosszú távon is a közszolgálatban történő munkavégzést és a társadalom szolgálatát válassza, 2010-es évektől már annak vizsgálata vált fontosabbá, hogy a PSM miként tud hozzájárulni a szervezet teljesítményének növekedéséhez, azaz a kutatások mind az elméletekben, mint pedig a módszertanukban egyre komplexebbé váltak. A kutatások itt már leginkább arra fókuszáltak, hogy a PSM hogyan befolyásolja a szervezeti elköteleződést, a munkahelyi elégedettséget, a szervezeti teljesítményt és a munkakörök újradefiniálását. A PSM-elméletek középpontjában manapság az áll, hogy a közigazgatásban dolgozókat milyen speciális módszerekkel lehet motiválni.

**Szervezeti kultúra mint motivációs tényező:** A szervezeti kultúra által felállított normákat, értékrendeket és elvárt magatartásformákat a szervezet tagjai követik és érvényesnek fogadják el. A jól működő szervezetek a külső hatások, környezeti változások hatásaihoz alkalmazkodni tudnak, ami biztosítja számukra a fennmaradást. Amennyiben változik a szervezeti kultúra, ahhoz a szervezet tagjai is ehhez mérten változtatásra kényszerülnek.

**Vezetés mint motivációs tényező:** A vezető legfontosabb feladata, hogy az általa irányított munkatársakat magasabb szintű teljesítményre készítse. Ezt úgy tudja elérni, hogy megteremti azokat a körülményeket, amelyek elősegítik a dolgozói motiváltságot, aminek feltétele, hogy a munkatársak azonosuljanak a kitűzött szervezeti célokkal. A vezetőnek fel kell ismernie és a legjobb módon kell felhasználnia az általa vezetett munkatársakban rejlő erősségeket, tehetségeket és képességeket, tisztában kell lennie a munkatársak szükségleteivel, a közeli és távoli terveivel, céljaival. A motiváció, illetve a megfelelő motivációs eszközök megtalálása és ezek alkalmazása, azaz a dolgozók akképpen való irányítása, hogy a szervezet a legjobb eredményeket érje el, a munkahelyi vezető feladata, azaz a motiváció alanya a vezető, tárgya



pedig a dolgozó. A jó vezető alapvető fontosságú a szervezet erőforrásainak hatékony és optimális allokációjához.

***Munkahelyi egészségfejlesztés mint motivációs tényező:*** Egyre több munkáltató ismeri fel, hogy érdemes a munkavállalók egészségfejlesztésébe befektetni, hiszen minél egészségesebb munkavállalókat foglalkoztatnak, annál jobb lesz a dolgozók közérzete és általános egészségi állapota, ami pozitívan hat a teljesítményre és növeli a produktivitást. Ebből következően napjainkban már elvárt feladat, hogy a vezetők figyelemmel legyenek a munkavállalóik testi és lelki állapotára. A tudatos munkáltatók már nem bízzák kizárólag a dolgozókra az egészségi állapotuk teljes és kizárólagos felelősségét, hiszen saját érdekük is, hogy csökkentsék a munkahelyi stresszfaktorokat és egészséges környezetet biztosítsanak a dolgozóik számára.

***Munkahelyi stressz mint demotiváló tényező:*** A munkahelyi stressz okozta hatásokra, illetve annak megelőzésére fontos és érdemes is odafigyelni, mivel a sok feszültség különböző betegségekhez vezethet, melyek a munkavállalók munkából való kimaradását okozhatják, amely a munkáltató számára mind anyagi, mind hatékonyságvesztést okoz. A magas stresszfaktorral rendelkező munkahelyen visszaesik a teljesítmény, és a motivációval együtt a lojalitás is eltűnik, így pedig nem lehet tartósan magas színvonalon és hatékonyan teljesíteni.

***Kiegészítés, mint demotiváló tényező:*** A kiegészítés egy olyan komplex állapot, amely összefügg a stressz-szinttel, a szerepkonfliktussal, a külső-belső kontrollal, a megküzdéssel, az önbizalom és önbecsülés mértékével, a munkahelyi elégedettséggel, a segítő identitással, illetve a motivációval. Munkáltatói szempontból nagyon fontos, miként csökkenthető, illetve előzhető meg a kiegészítés, illetve hogyan tartható fenn tartósan a dolgozóban a hatékony munkavégzés és a szervezet iránti elkötelezettség, hogy ne következzen be a szervezeti hatékonyságot csökkentő és nagy költségráfordítást igénylő munkaerő-fluktuáció, illetve a munkavégzés kényszerű vagy önkéntes tartós megszakítása.

***Generációs különbségek a motiváció tükrében:*** A közigazgatásban foglalkoztatott különböző generációra eltérő motivációs tényezők gyakorolnak hatást. Kutatásaim és dolgozatom aktualitását pontosan az adja, hogy a Baby Boom generáció tagjai, akik a közigazgatás jellegzetességeihez kapcsolódó ösztönzőkkel motiválhatóak voltak, már vagy kilépetek a munkaerőpiacról a nyugdíjkorhatár elérése miatt, vagy pedig napjainkban lépnek ki, így a közigazgatásnak a személyi állományt az X, de még inkább az Y generáció tagjaiból kell pótolnia. A közigazgatás számára komoly kihívást jelent, hogy utánpótlást szerezzen a magasan képzett, nyelvet beszélő, digitális technológiát jól ismerő és alkalmazó fiatalokból, illetve, hogy azokat meg is tudja tartani. Azok a vonzerők, amelyeket a közigazgatás tudna kínálni (stabil munkahely, kiszámítható életpálya-modell) az X és Y generáció számára kisebb

jelentőséggel bírnak élethelyzetükből fakadóan, továbbá ma már egyre kevésbé jellemzi a közigazgatást a stabil munkahely és a kiszámítható életpálya-modell, hiszen előrelépésre alig van lehetőség és nincs a rendszerbe épített automatikus bérnövekedés.

**A magyar közigazgatás reformkísérletei:** Erőteljes szemléletváltás, paradigmaváltás következett be Magyarországon 2010-től máig tartóan a közigazgatásban, különösen a személyzeti politika terén. Az útkeresés és elméletek kidolgozásának időszaka 2010-2014-es évekre tehető. Ez időszakban, 2011-ben indult a Közigazgatás-fejlesztési Program (Magyary Program 11.0), amelynek célja a magyar közszolgálati rendszer stratégiai megújítása volt, a közigazgatás szisztematikus fejlesztésének céljával készült. Egy korszerű és állandóan fejlődő cselekvési programot kívántak megvalósítani, amely elsősorban a központi közigazgatás fejlesztésére helyezte a hangsúlyt. A program négy területen fejt ki koncepcionális fejlesztési javaslatait: szervezet, feladat, eljárás, személyzet. A jó kormányzást célul kitűzve egy erős állam megteremtését szorgalmazza új közszolgálati életpálya létrehozásával. A program egyik eredménye az életpályamodell alapján elkészített közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.), amely a kormány- és a közszolgálati tisztviselőkre vonatkozóan határozza meg a szolgálati jogviszony szabályait. A továbbfejlesztett Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) a szervezetrendszer egységesítését és egyszerűsítését kívánta elérni.

**Foglalkoztatási szabályozás a közigazgatásban:** A közigazgatás személyi állományának foglalkoztatására vonatkozó jelenleg hatályos jogi szabályozás megszületéséig hosszú út vezetett, az elmúlt időszakban nagy változáson ment át a közigazgatást érintő alkalmazási rendszer. Az utóbbi idők kormányzati céljaként fogalmazódott meg a közszolgálati jogviszony rugalmasabbá tétele, mely alapján a karrier típusú rendszert fokozatosan felváltotta egy nyitott típusú rendszer.

**Kit. újító szabályozása:** A 2018. december 21-én kihirdetett Kit., amely 2019. január 1-től hatályos, elsöpörte a Magyary Program elméleti alapjain felépülő új rendszer vízióját, megalkotói szerint 80%-ban a Kttv. elemeire épül és 20%-ban új elemeket tartalmazó jogszabálynak ez az egyötöde okozhat jelentős változásokat a közigazgatás rendszerében, személyzeti politikájában. Az átütő változás eléréséhez azonban a jogszabály adta lehetőségek gyakorlati megvalósulása szükséges, amelynek feltétele az anyagi erőforrások mellett kompetens vezetők kinevelése. A Kit. hatálybalépése jelentősen módosítja a közszolgálati motiváció eszközrendszerét.

**A Kttv. és a Kit. különbsége:** A Kttv.-ben foglalt rendelkezésekkel ellentétben a Kit. új elemeként jelenik meg a Kormány mint munkáltató, tekintettel arra, hogy a Kit. hatálya alatti

kormányzati szolgálati jogviszony a Kormány és a kormánytisztviselő között jön létre. A Kit. bevezetése magával hozott egy újfajta, ún. álláshely alapú, kötött létszám-gazdálkodási rendszert, ami jobban lehetővé teszi a kormányzat számára az álláshelyekkel való gazdálkodást, valamint annak központi ellenőrzését. A Kit. egyik legjelentősebb módosítása teljes mértékben átalakította az eddigi besorolási rendszert és illetmény-megállapítási szabályokat. A teljesítményértékelés meghatározott idejű, kötelező minőségét is felváltotta az értékelés lehetősége, amely az új rendelkezések szerint történhet egyrészt vezetői mérlegelés alapján szükség szerint, illetve tárgyévben egyszeri alkalommal a vezető köteles a dolgozó kérésére az értékelést elvégezni.

**Empirikus kutatás:** A kutatás kapcsán a kérdőíves vizsgálatot 4 államigazgatási szervnél folytattam le, melyből 3 szerv (fővárosi és) megyei kormányhivatal, 1 szerv autonóm államigazgatási szerv volt. A kérdőíves felmérésben 4 államigazgatási szerv részéről összesen 1249 fő vett részt, a Szerv 1 állományából 404 fő, a Szerv 2 esetében 513 fő, a Szerv 3 részéről 305 fő, valamint a Szerv 4 állományából 27 fő. A kérdőív összesen 38 kérdést tartalmazott, melynek többsége a motivációs tényezőkkel és az ösztönzőrendszerrel kapcsolatos elégedettségre terjedt ki.

## 6. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

A közigazgatás az állam végrehajtó szervezetrendszereként magas foglalkoztatotti létszám felett diszponál, így kiemelt figyelmet kell fordítani a működésének alappilléreit jelentő személyi állomány elismerésére és megbecsülésére, ami azonban kizárólag megfelelő ösztönzési rendszer és motivációs tényezők alkalmazásával biztosítható. A magyar közigazgatás személyzeti politikájában látható a folyamatos megújulásra való törekvés, ami leginkább a korábbi foglalkoztatási szabályok érdemi változásában mutatkozik meg. A korábbi túlzott bürokratikus, zárt elemek – mint a szolgálati idő múlásával járó előmenetel, kötött illetményrendszer – terén is változás tapasztalható. Az elmúlt években megjelent új bérpolitikai szemlélet alapvető lényege a nyílt közszolgálati rendszer felé történő elmozdulás volt, lsd. pl. a jogviszonyban töltött idő múlásához kapcsolódó kötött előmeneteli rendszert fokozatosan felváltotta a differenciált bérezési struktúra, melyhez jogalkotói szándékként a magánszférához kapcsolódó versenyképes bérrendszer megteremtése is kapcsolódott.

A kutatás, illetve a kérdőíves megkérdezés eredményeit összesítve megvizsgáltam az értekezésben meghatározott hipotéziseket, s az alábbi konklúziókra jutottam:

*1. Kutatási vizsgálati kérdésem, hogy kimutatható-e összefüggés a közelmúlt közszolgálati szabályozási változásai és a vizsgált szervezetekben észlelhető motivációs szint között?*

**Hipotézis 1.:**

*A közelmúlt közszolgálati szabályozási változásai nem emelték érezhetően a felmérésbe bevont állami szervek munkatársainak motivációját.*

Jelen hipotézis kapcsán a kérdőíves megkérdezésből három kérdés kapcsolódik a tézis alátámasztására. A kérdőív 14. kérdése a bérrendszer magánszférához viszonyított versenyképességének megítélésére, a 16. kérdése a bérrel, a 17. kérdése pedig az egyéb juttatásokkal való elégedettségre kérdez rá, melyek eredményét az alábbiakban ismertetem.

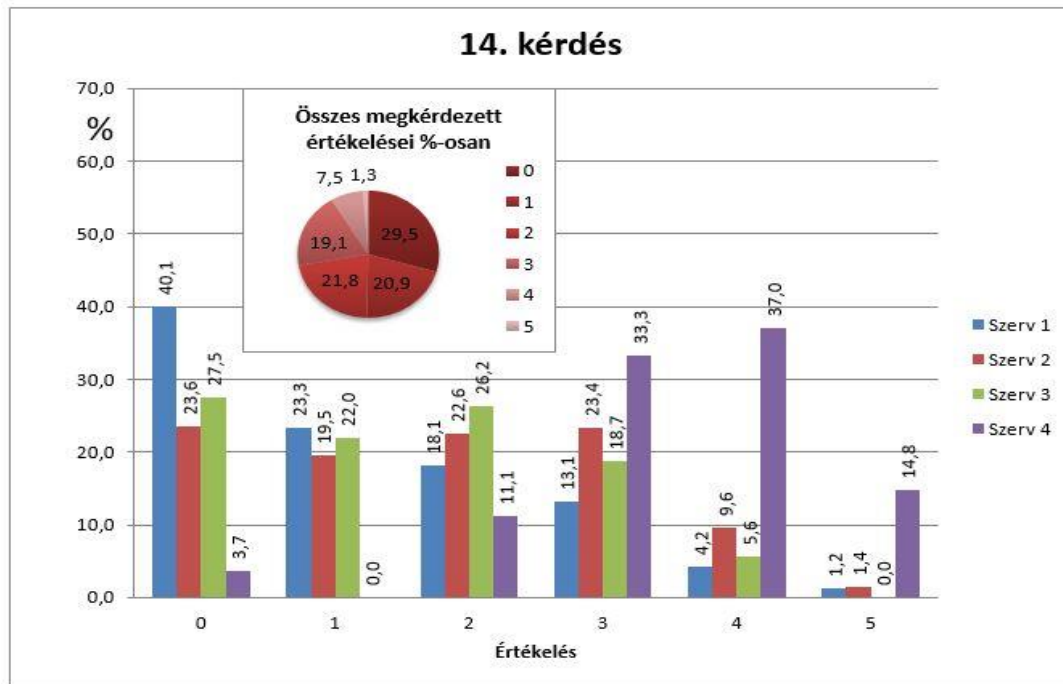
A kérdőív 14. kérdéseként kérdeztem rá, hogy a kormánytisztviselő/köztisztviselő mennyire tartja versenyképesnek a munkahelye bérrendszerét a magánszférához képest.

*A jó javadalmazási politika egy olyan bérrendszert alkalmaz, ami a munkaerőpiacon is versenyképes jövedelempolitikát követ, összhangban van a végzett munkával, valamint igazságos és méltányos a szervezeten belüli munkakörök szempontjából is. A szervezet bérpolitikája fontos eszközül szolgál a dolgozók teljesítménynövelésének. A fizetés számos előnnyel rendelkezik a többi motivációs tényezőhöz képest, hiszen értéket jelent és folyamatosnak tekinthető mindenkinél a pénz iránti szükséglet megléte.*

A bérrendszer versenyképességének értékelési eredményeként megállapítható, hogy az 1249 fő válaszadó többsége a munkahelyének bérrendszerét kevésbé tartja versenyképesnek a magánszférához képest. Ezt támasztja alá a kutatás eredménye, mely szerint 368 fő (29,46%) egyáltalán nem tartja versenyképesnek a bérrendszert a magánszféra viszonyrendszerében, 261 fő (20,9%) alacsony szintűre értékelte és 272 fő (21,78%) adott 2-es értékelést. A megkérdezettek közül 239 fő (19,14%) adott 3-as értékelést. Az eredmény azt mutatja, hogy a magasabb értékeket kevesen választották, mivel 93 fő (7,45%) értékelte 4-esre és nagyon kevesen, összesen 16 fő (1,28%) adott a munkahely bérrendszerének versenyképességére maximális, 5-ös értékelést a magánszférával való összehasonlítás eredményeként.

## 1. számú ábra

### A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkahely bérrendszeréről a magánszféra viszonyában %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

## 1. számú táblázat

### A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkahely bérrendszeréről a magánszféra viszonyában

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	162	40,10	94	23,27	73	18,07	53	13,12	17	4,21	5	1,24	404	32,35
Szerv 2	121	23,59	100	19,49	116	22,61	120	23,39	49	9,55	7	1,36	513	41,07
Szerv 3	84	27,54	67	21,97	80	26,23	57	18,69	17	5,57	0	0,00	305	24,42
Szerv 4	1	3,70	0	0,00	3	11,11	9	33,33	10	37,04	4	14,81	27	2,16
<b>Összesen:</b>	<b>368</b>	<b>29,46</b>	<b>261</b>	<b>20,90</b>	<b>272</b>	<b>21,78</b>	<b>239</b>	<b>19,14</b>	<b>93</b>	<b>7,45</b>	<b>16</b>	<b>1,28</b>	<b>1249</b>	<b>100,00</b>

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

A kérdőív 16. kérdéseként kérdeztem rá a kormánytisztviselő/köztisztviselő bérrel kapcsolatos elégedettségére.

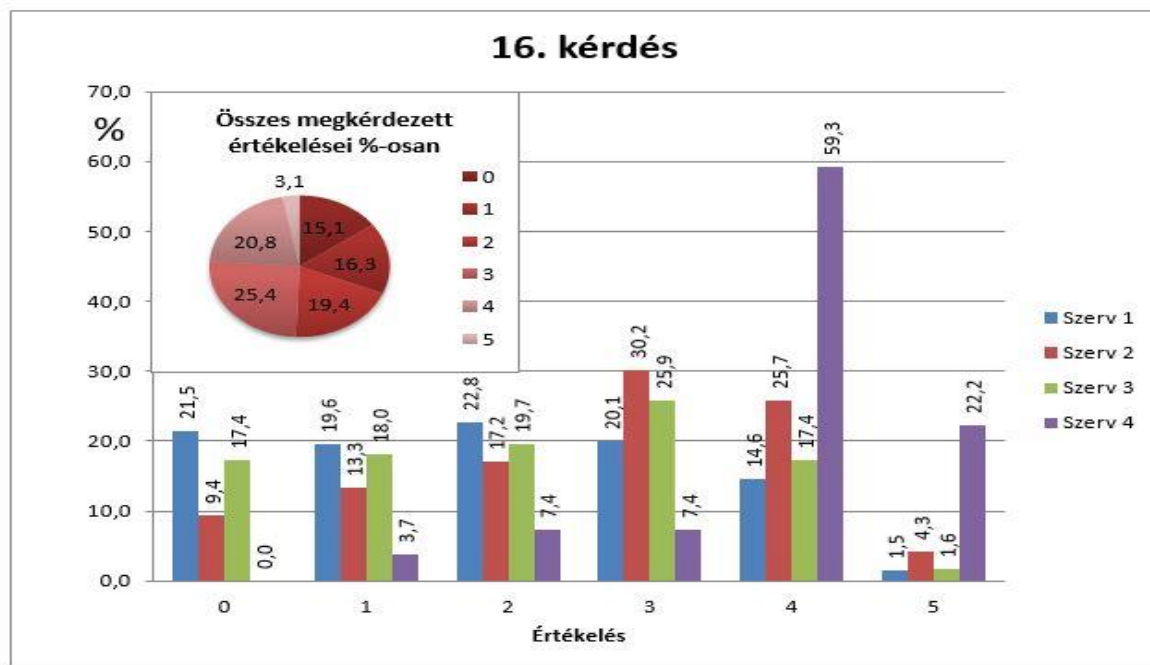
*A bér lényegében a munkáért járó ellentételezés. Alap motivációs tényezőnek számít és egyben kitüntetett szerepet játszik a dolgozók motiválásában. Lényegében azonban a motiváltságot nem tudja önmagában hosszú távon fenntartani, mivel egy idő után a megkapott bér nagyságához, az adott jövedelemszinthez a munkavállalók hozzászoknak, így a bér*

öztönzőereje csökkenni kezd.

A bérrel való elégedettséget tekintve a megkérdezettek közül 188 fő (15,05%) nyilvánította ki teljes elégedetlenségét. Ugyancsak inkább az elégedetlen körhöz tartoznak az 1-es értéket adók (203 fő, 16,25%), valamint a 2-es értéket adók (242 fő, 19,38%) is. Összességében a válaszadók többsége a 3-as értéket (317 fő, 25,38%) választotta. A 4-es értéket is meglehetősen sokan választották (260 fő, 20,82%). Azonban kevésnek mondható a bérükkel maximálisan elégedettek száma, mivel csupán 39 fő (3,12 %) választotta a maximálisan adható 5-ös értéket. Megállapítható tehát, hogy a bérükkel a megkérdezettek inkább elégedetlenek voltak.

## 2. számú ábra

A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége a bérrel összefüggésben %-os eloszlásban



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

## 2. számú táblázat

A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége a bérrel

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	87	21,53	79	19,55	92	22,77	81	20,05	59	14,60	6	1,49	404	32,35
Szerv 2	48	9,36	68	13,26	88	17,15	155	30,21	132	25,73	22	4,29	513	41,07
Szerv 3	53	17,38	55	18,03	60	19,67	79	25,90	53	17,38	5	1,64	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	1	3,70	2	7,41	2	7,41	16	59,26	6	22,22	27	2,16
Összesen:	188	15,05	203	16,25	242	19,38	317	25,38	260	20,82	39	3,12	1249	100,00

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.

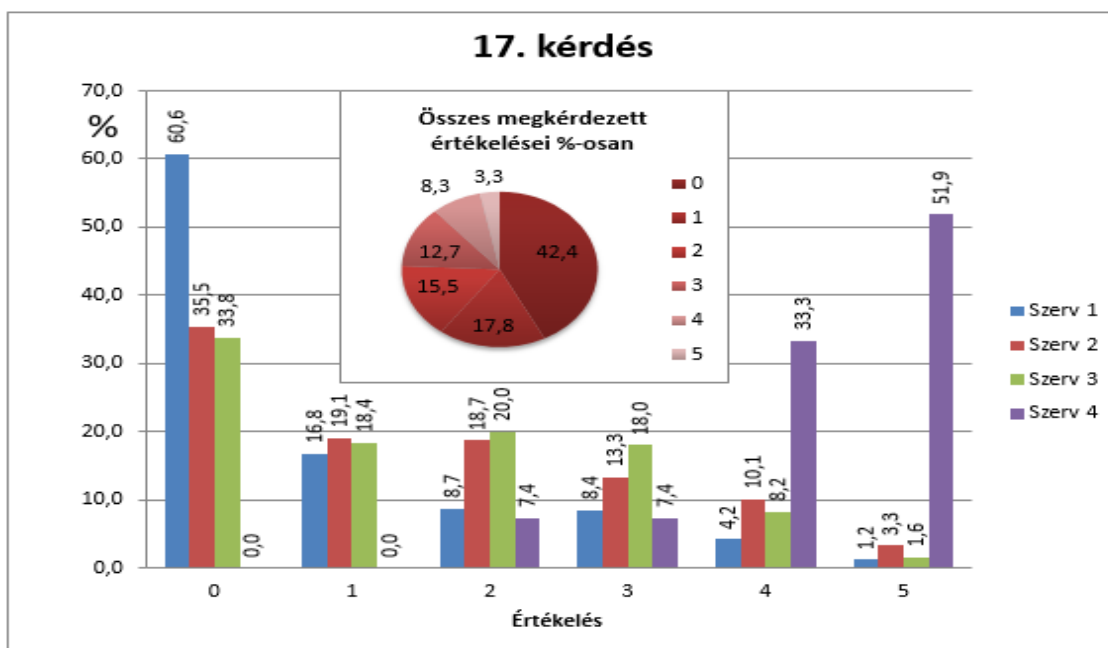
A kérdőív 17. kérdéseként kérdeztem rá, hogy mennyire elégedett a kormánytisztviselő/köztisztviselő az egyéb juttatásokkal.

*Az egyéb juttatások közé több juttatási elem is tartozik. Kiemelt szerepet tölt be a cafetéria-juttatás, ami béren kívüli elemként egyéb juttatásnak minősül. Ide tartozik továbbá az étkezési hozzájárulás, a ruhapénz, a telefonszámla térítés, a lakhatási támogatás, tanulmányi támogatás, szociális hozzájárulás, egészségügyi szűrővizsgálatok... stb.*

A kutatás során a válaszadók többsége a teljes mértékű elégedetlenségét fejezte ki az egyéb juttatásokkal összefüggésben. Az 1249 fő megkérdezett közül 530 fő (42,43 %) választotta a 0 értéket az egyéb juttatásokkal kapcsolatos elégedettség terén, 222 fő (17,77 %) pedig az ugyancsak alacsony szintű 1-es értéket adott. 194 fő (15,53 %) értékelt az egyéb juttatásokkal kapcsolatos elégedettségét 2-es értékűre, 3-as minősítést pedig 159 fő (12,73%) adott. 103 fő (8,25%) jelezte a válaszában viszonylag elégedettségét a 4-es érték megadásával. A válaszadók csupán elenyésző részét teszik ki azoknak a száma, akik az egyéb juttatásokkal kapcsolatosan maximális elégedettséget éreznek (41 fő, 3,28%). Jelen tanulmányban részletesen közölt egyéb juttatási szabályok a jelek szerint – terjedelmük és kidolgozottságuk ellenére – inkább irritálják, semmint ösztönzik a válaszadókat.

### 3. számú ábra

**A kérdőíves felmérésben résztvevők elégedettsége az egyéb juttatásokkal összefüggésben %-os eloszlásban**



*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.*

### 3. számú táblázat

#### A kérdőíves felmérésben részt vevők elégedettsége az egyéb juttatásokkal

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	245	60,64	68	16,83	35	8,66	34	8,42	17	4,21	5	1,24	404	32,35
Szerv 2	182	35,48	98	19,10	96	18,71	68	13,26	52	10,14	17	3,31	513	41,07
Szerv 3	103	33,77	56	18,36	61	20,00	55	18,03	25	8,20	5	1,64	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	2	7,41	2	7,41	9	33,33	14	51,85	27	2,16
Összesen:	530	42,43	222	17,77	194	15,53	159	12,73	103	8,25	41	3,28	1249	100,00

*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.*

A fentiek alapján látható, hogy az empirikus kutatásba bevont résztvevők elégedettsége a bérrendszer magánszférához viszonyított versenyképességével, valamint a bérrrel és az egyéb juttatással összefüggésben alacsony szintű. Ezzel kapcsolatban érdemesnek tartom azonban megemlíteni, hogy az online kérdőív 20., 21., 22. kérdéseire (vezetői szakmai támogatás, szakmailag kompetens vezetők megléte, vezetői stílussal való elégedettség) adott válaszok összesítése alapján megállapítható, hogy a közigazgatásban dolgozók úgy érzik, hogy munkájuk ellátásához az erős vezetői támogatás biztosított, e motivációs tényezőkkel összefüggésben mutatható ki a válaszadók legnagyobb elégedettsége.

A közszféra bérei és juttatásai továbbra sem érik el a versenyszféra bér- és juttatási színvonalát, a két szektor bérszintje és (anyagi) előrelépés lehetőségei továbbra is jelentős eltéréseket mutatnak (az „anyagi üvegplafon” jelensége a közszférában továbbra is jelen van), ez magyarázza, hogy a korábbiakhoz képest hiába javultak a kereseti viszonyok a közszférán belül, mivel az a magánszférától továbbra is jelentősen elmarad, a dolgozók motivációjában érzékelhető pozitív változások egyelőre nem történtek (itt azonban fontos figyelembe venni azt is, hogy a kormányhivatali dolgozók esetében a kérdőív kitöltésekor még nem került bevezetésre a Kit. szerinti magasabb illetményrendszer, valamint a dolgozók cafetéria-juttatásra mint béren kívüli juttatásra sem voltak jogosultak, azaz esetükben a változás nem volt még mérhető).

*Összefoglalva tehát megállapítható, hogy tekintettel arra, hogy a megkérdezettek körében nagyrészt a bérekkel és az egyéb juttatásokkal való elégedetlenség a domináns, az értekezés első hipotézisét – miszerint „A közelmúlt közszolgálati szabályozási változásai nem emelték érezhetően a felmérésbe bevont állami szervek munkatársainak motivációját” – az empirikus kutatás igazolta.*



*2. Kutatási vizsgálati kérdésem, hogy mennyire stabil a közigazgatásban a kormánytisztviselő/ köztisztviselő állása, hosszú távon tervezhető a munkahely megtartása.*

***Hipotézis 2.:***

*A munkahelyi stabilitás mint motiváció csökkenő mértékben jellemzi a közigazgatást, amit a közelmúlt közszolgálati jogának változásai felerősítettek.*

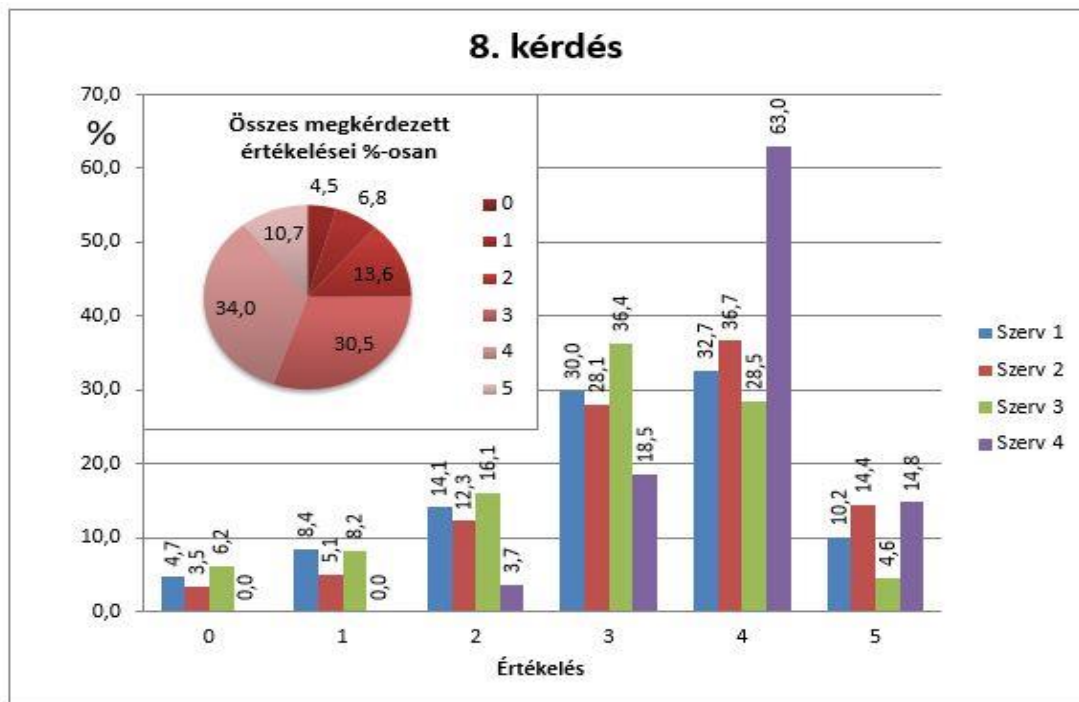
Jelen hipotézis felállítására azért került sor, mivel a kutatás erre irányuló eredménye fontos megállapításokat tehet arra vonatkozóan, hogy a közszféra személyi állománya az elmúlt évek szervezeti átszervezései, valamint leépítési hullámai után milyennek értékeli a munkahelyének és állásának stabilitását (erre a kérdőívben is rákérdeztem).

Megállapítható, hogy napjainkban a munkahely és az adott állás, pozíció stabilitása napjainkban nagyon fontos motivációs tényezőnek számít. Várható, hogy a 2020-tól kezdődő SARS-CoV-2 koronavírus okozta világjárvány következtében előálló gazdasági visszaesés és hektikusság jobban felértékeli a munkahelyi stabilitás motivációs értékét. A jelen empirikus kutatásban rögzített helyzet még azt a vélekedést tükrözi, amelyet a gazdasági teljesítmény (ezzel együtt a vonzó piaci munkahelyek) kedvező kilátásai befolyásoltak. A stabilitás fontos szempont egyrészt a munkáltatónak, hogy a jó munkaerőt megtartsa, valamint a munkavállaló részéről is, aki biztonságban szeretné érezni magát a munkahelyén, mind anyagi megbecsülés, mind pedig egyéb, emberi szempontból. A munkahely és az álláshely stabilitását gyengítő elemek között több tényezőt is meg lehet nevezni, az összes tényező közül kiemelendő azonban a gyakori szervezeti átalakítás, a munkakör-átcsoportosítások, létszámcsökkentések, a magas fluktuáció, illetőleg a karrier-rendszer kivezetése.

A kérdőív 8. számú kérdésében kérdeztem rá arra, hogy mennyire tartják hosszú távon stabilnak a munkahelyüket, állásukat. Az 1249 fő válaszadó közül csupán 56 fő (4,48 %) adott 0 értékelést, valamint 85 fő (6,81%) 1-es értékelést a munkahelyük, illetve állásuk instabilitásának érzetét kifejezve. A válaszadók közül további 170 fő (13,61 %) értékelte 2-esre a munkahelyének, állásának hosszú távon a stabilitását. A válaszadók közül a legtöbbet a 3-as (381 fő, 30,50%), valamint a 4-es (424 fő, 33,95 %) értékelést választották. A kiértékelés eredményeként kevésbé értékelhető jónak, hogy a válaszadók közül csupán 133 fő (10 %) értékelte úgy, hogy hosszú távon stabilnak érzi munkahelyét, állását.

#### 4. számú ábra

### A kérdőíves felmérésben résztvevők véleménye a munkahely, állás stabilitásáról %-os eloszlásban



*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.*

#### 4. számú táblázat

### A kérdőíves felmérésben részt vevők véleménye a munkahely, állás stabilitásáról

Szerv megnevezése	0		1		2		3		4		5		Összesen	
	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)	(fő)	(%)
Szerv 1	19	4,70	34	8,42	57	14,11	121	29,95	132	32,67	41	10,15	404	32,35
Szerv 2	18	3,51	26	5,07	63	12,28	144	28,07	188	36,65	74	14,42	513	41,07
Szerv 3	19	6,23	25	8,20	49	16,07	111	36,39	87	28,52	14	4,59	305	24,42
Szerv 4	0	0,00	0	0,00	1	3,70	5	18,52	17	62,96	4	14,81	27	2,16
<b>Összesen:</b>	<b>56</b>	<b>4,48</b>	<b>85</b>	<b>6,81</b>	<b>170</b>	<b>13,61</b>	<b>381</b>	<b>30,50</b>	<b>424</b>	<b>33,95</b>	<b>133</b>	<b>10,65</b>	<b>1249</b>	<b>100,00</b>

*Forrás: Saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján.*

Az empirikus kutatás eredménye alapján összegzésként megállapítható, hogy a megkérdezettek – a közigazgatásra az elmúlt időszakban jellemző szervezeti átalakítások ellenére – sem tekintik instabilnak a munkahelyüket, illetve az állásukat, valószínűleg amiatt, hogy az államigazgatás területi szintjein létszámihiány van. Érdekes eredményt hozott az empirikus kutatás állásstabilitásra vonatkozó eredménye, hiszen a közigazgatásra jellemző

*korábbi zárt rendszert egyre inkább felváltó nyitott rendszerre – a korábbiakhoz képest – már kevésbé jellemző a stabilitás. Példaként említhető az állásbiztonság megingására a közigazgatás foglalkoztatási szabályozásában megjelenő indoklás nélküli felmentés bevezetése. Az állásbiztonság garanciális biztosítékeként került végül sor az Alkotmánybíróság által az indoklás nélküli felmentés szabályának megsemmisítésére [8/2011. (II.18.) AB határozat]*

*Az empirikus kutatás eredményei (a megkérdezettek inkább tartják jellemzőnek a közszolgálatra az állásbiztonságot, mint nem) és az elemzett két törvény rendelkezéseinek vizsgálata, illetve a jogalkotásban a rendszerváltozás óta végbement változások (amelyek inkább az állásbiztonság csökkenését mutatják a közszolgálat esetében) közötti ellentmondás azonban csak látszólagos. Ha a jogszabályi háttérrel vizsgáljuk, megállapíthatjuk, hogy a közszférában az állásbiztonság abszolút értékben valóban csökkent az elmúlt 30 év során a korábbiakhoz képest. A közszféra esetében állásbiztonság azonban még mindig (jelentősen) nagyobb, mint a magánszféra esetében, azaz a közigazgatási szektort a magánszektoralal összehasonlítva az előbbiben relatíve magasabb állásbiztonság érzékelhető, mint az utóbbiban – ez magyarázza az empirikus kutatás során megkérdezettek válaszait.*

*Az állásbiztonság jogszabályi háttérének és változásainak vizsgálata tehát igazolta a második hipotézist, mivel ekkor az állásbiztonság tisztán önmagával való összevetése történt, az eltérő lényegi változó az idő volt. A válaszadók állásbiztonság-percepcióját azonban több tényező is befolyásolja, az ő észlelésük nem abszolút, hanem relatív. Ha megvizsgáljuk, hogy mekkora (és mekkora volt az elmúlt 30 év során) a valószínűsége a munkahely elvesztésének és/vagy megszűnésének a közszférában és a magánszférában, megállapíthatjuk, hogy a közszférát még mindig nagyobb stabilitás jellemzi, mint a magánszférát, azaz igazolódik a válaszadók állásbiztonsággal kapcsolatos érzete. Mivel a hipotézis felállításakor és vizsgálatakor az állásbiztonságot kizárólag önmagával vetettük össze, a felállított hipotézis igazoltnak tekinthető, annak az empirikus kutatás sem mond ellent, mivel az ott kapott válaszokra más tényezők is hatottak. Mindebből az a következtetés vonható le, hogy az állásbiztonságot, mint a közigazgatási szférát jellemző motivátort, továbbra is érdemes hangsúlyozni és kommunikálni.*

## **7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK**

Megállapítható, hogy kutatásom új tudományos eredményeket hozott, mivel aktuális képet mutat az államigazgatási szerveknél foglalkoztatottak elégedettségéről, valamint a hatályos foglalkoztatási szabályok, köztük a Kttv. és az újonnan bevezetett Kit. motiváló hatásáról.

A közigazgatási motivációs rendszer kapcsán először elméleti háttérként a motiváció-elméletek, a közszolgálati motiváció, a főbb motiváló és demotiváló tényezők, generációk motivációs különbségei, a központi személyzeti politika és a jelenleg hatályos jogszabályokban foglalt motivációs, elismerési elemek, áttekintésére került sor. Ezt követően a lefolytatott kutatás eredményeinek bemutatására és kiértékelésére, majd az értekezés legelején megfogalmazott hipotézisek és feltételezések kifejtésére került sor. A hipotézisek megalkotásánál törekedtem a közigazgatás személyi állományára kiemelkedő hatással lévő motivációs tényezőkre figyelemmel lenni, ezért került a vizsgálatom fókuszába a bérezéssel és juttatási elemekkel kapcsolatos elégedettség vizsgálata, a munkahely és az állás stabilitásának kérdésköre.

Az általam választott téma (közsféra munkavállalóinak alulmotiváltsága, illetve motivációjának hiánya) aktualitását az is bizonyítja, hogy a közelmúltban több olyan jogszabály is bevezetésre került, melynek célja a rendszer átalakítása, illetve a szektor bérrendezése volt.

Az empirikus kutatás eredménye kapcsán összegzésként megállapítható, hogy a megkérdezettek körében ugyan még nem tapasztalható a bérral és az egyéb juttatásokkal kapcsolatos elégedettség, de a megkérdezettek a közigazgatásra az elmúlt időszakban jellemző szervezeti átalakítások ellenére sem tekintik instabillnak a munkahelyüket, illetve az állásukat, valószínűsíthetően az államigazgatás területi szintjein tapasztalható létszámhiány miatt.

A közigazgatás ösztönzési rendszerében az illetmény mellett jelentős szerepet játszanak az úgynevezett egyéb juttatások. Ezek célja, hogy növeljék az elköteleződést a közigazgatás iránt, valamint biztosítsák a személyes szükségletek kielégítését. Véleményem szerint, amennyiben az empirikus kutatásban minisztériumi jogállású államigazgatási szerv kormánytisztviselői is részt vettek volna, más eredmény születik az illetmény és az egyéb juttatással kapcsolatos elégedettségre, tekintettel arra, hogy a Kit. szabályozása 2019. január 1-jétől jelentős béremelést tartalmaz a Kttv. hatálya alatt foglalkoztatott dolgozók béréhez képest.

## **8. A KUTATÁS TOVÁBBGONDOLÁSA, JAVASLATOK**

Kiemelten fontosnak tartom a közszolgálati, azon belül is *a közigazgatási emberierőforrás-menedzsment tudományos kutatásának kiterjesztését, és ezirányú rendszeres vizsgálatok lefolytatását a közigazgatáson belül*, mind államigazgatási, mind pedig *helyi önkormányzati szervek körében*. A közigazgatás személyi állományának foglalkoztatására vonatkozóan olyan kutatások lefolytatását tartom eredményesnek, amelyek ugyanazon vizsgálati témában periodikusan ismétlődve tárják fel a tényadatokat (belépés, kilépés, fluktuáció nagysága, motiváltság, elégedettség, hatékonyság, stb.). A rendszeres időközönként végzett vizsgálatok

eredményei ugyanis összehasonlíthatóvá válnak, ami a különbségek feltérképezését segíti. Ezzel összefüggésben megfogalmazott javaslatom *a kutatások, vizsgálatok eredményeként kapott adatok, elemzések tudatos, rendszerbe illesztett – központi és helyi szintű – felhasználása, ami az intézkedések tudományos alátámasztottságát biztosítja.* A kutatások közül is kiemelten fontosnak tartom a helyi szintű, közigazgatási foglalkoztatotti állomány igény- és elégedettségi felmérések eredményeinek kormányzati és munkáltatói döntésekbe való integrálását.

Az értekezésem kutatási témájával összefüggésben további ajánlásom a HR tevékenységet ellátó szervezeti egységek munkájára vonatkozik. A közelmúlt jellemzője, hogy a közigazgatásban jelenlévő emberi erőforrás menedzsment is folyamatosan fejlődik és változik, hiszen a fenntarthatóság és a versenyképesség is ezt várja el tőle. Fontos alapelvárásként fogalmazódik meg, hogy a közigazgatáson belüli humánpolitikai területnek a kormányzati célként kijelölt Magyar Programmal összhangban kell működnie. Ezen felül a korunkra jellemző felgyorsulás és hatékonyság is azt kívánja meg a humánpolitikai területen dolgozó szakemberektől, hogy a klasszikus személyügyi adminisztrációs tevékenységüket egyéb, a szervezet egészének működésére kiható stratégiai funkciókkal egészítsék ki. *A közigazgatásban működő munkáltatói jogkörök gyakorlóinak a HR feladatokat ellátó szervezeti egységekre és azok élére kinevezett HR vezetőkre már nem csak kizárólag a HR adminisztrációs terheit végző egységekre és vezetőre kellene, hogy tekintsenek.*

*A szervezeti egységek vezetőinek bevonása a dolgozók motiválásába szintén lényeges feltétele lenne a sikeres motivációs rendszer kiépítésének, hiszen ma már sokkal személyre szabottabb megoldásokban kell gondolkodni.* A dolgozók egyéni preferenciái hatékonyabb eszköztár alkalmazására adnak lehetőséget. Az egyénre szabott motivációs elemek alkalmazása azonban kompetens vezetőket kívánnak meg és több figyelmet követelnek meg a humán folyamatok fejlesztési irányában.

*Szükségesnek tartom, hogy a dolgozói motivációt erősítő tényezők kialakításába – úgy, mint a szervezeti kultúra kialakításába, a felvételi elbeszélgetésekbe, a vezetői kiválasztásokba, a bérdifferenciálás döntéseibe – aktívan bevonásra kerüljenek mind a HR vezetők, mind a dolgozók közvetlen vezetői, főnökei.* Ennek megfelelően rendkívül sürgető és szükségszerű lenne a munkáltatói jogkör gyakorlóinak – a magánszférához közelítő – hozzáállásbeli változása. A koronavírus megjelenése és hatása, mely a távmunka végzés során történő motiváció kérdését is felveti, új motivációs technikák megjelenését hozhatják a módosult munkavállalói preferenciák következtében.

## 9. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁGA

A kutatás eredménye – aktualitását tekintve – hasznos információval szolgálhat és több szinten felhasználható eredményeket mutat. Egyrészt kormányzati szinten nyújt információt a jogszabályokban deklarált juttatási elemekhez fűzött *jogalkotói szándék megvalósulása* tekintetében, illetve megalapozhatja a jelenleg hatályos jogszabályok módosítását a motivációs tényezők kiszélesítésével. Másrészt a dolgozói elégedettségét mutató eredmények az adott szervezet vezetői számára szolgálhatnak segítségül a helyi motivációs sajátosságok, tényezők további alkalmazásában vagy éppen mellőzésében.

Ezen felül, a kutatásom eredménye fontos üzenetet hordoz a vezetőképzés számára is, mivel a vezetői magatartásban jelentős motivációs tartalék rejlik. Ehhez kapcsolódóan érdemesnek tartom Magyary Zoltán egyik ide vonatkozó nézetét kiemelni, mely szerint a közigazgatásban nagy hangsúlyt kell fektetni a vezetők megfelelő kiválasztására, mivel a rossz „főnököt” nem tudják ellensúlyozni a jól kiválasztott beosztottak, azaz a vezetők által elkövetett hibákat a megfelelően, jól dolgozó munkatársak sem tudják helyrehozni. Mivel munkahelyi motivátorként a vezető kulcsfontosságú pozíciót tölt be, a vezető vezetőképzésen történő részvétellel, és ezáltal a vezetői kompetenciáinak fejlesztésével (pl. önismeret, stresszkezelési technikák, vagy empátikus kommunikáció elsajátítása stb.) nagymértékben hozzájárulhat a dolgozói motiváltság és elégedettség növeléséhez az adott szervezeten belül.

# 1. SZÁMÚ MELLÉKLET

## PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉK

- „Bérrel való elégedettség tényező egy elégedettség vizsgálat tükrében” Metszetek. Társadalomtudományi Folyóirat. Vol.10 (2021) No.1., DOI 10.18392/metsz/2021/1/5., ISSN 2063-6415;
- „A fizetett szabadság mint motivációs eszköz és a közigazgatási foglalkoztatási formák kapcsolata” Új Magyar Közigazgatás. 2021. március 14. évfolyam 1. szám. ISSN 2060-4599;
- „A HR funkciók digitalizálásának jelene és jövője a közigazgatásban.” Agria Media 2014, ICI-13 és az ICEM 2014 Információtechnológiai és Oktatóstechnológiai Konferencia és Kiállítás. Eszterházy Károly Főiskola;
- „A kormánytisztviselőket megillető illetmények és elismerések a Kit rendszerében – Megjegyzések a hazai közszolgálati motivációról.” Új Magyar Közigazgatás. 2020. december 13. évfolyam 4. szám. ISSN 2060-4599;
- „A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.) és a kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény (Ktjv.) Kommentárja” OPTEN Informatikai Kft. 2013. november /Társ szerzővel közösen megjelentetett publikáció/;
- „A közszolgálati illetményrendszer.” HR & Munkajog Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2015. április 6. évfolyam 4. szám. ISSN 2063-7101;
- „A közszolgálati jogviszonnyal összefüggő törvénymódosítások aktualitásai.” HR & Munkajog. Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2015. június 6. évfolyam 6. szám. ISSN 2063-7101;
- „A tartós munkanélküliség megszüntetésére irányuló foglalkoztatáspolitikai aktuális kérdései.” Tavaszi Szél Konferencia Tanulmánykötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége. 2018.;
- „A teljesítményértékelés közszolgálati dimenziói.” HR & Munkajog. Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2016. február 7. évfolyam 2. szám. ISSN 2063-7101;
- „Érvényre jutnak a gondnokoltak emberi és személyi jogai.” Szociális menedzser 16. évf. 2014/6. ISSN 1585-809X;
- „Mire tanítanak a jó vezetők? Szakmai és vezetői kompetenciákra fókuszálva.” Tanulmányok a tanügy és az oktatástan világából. Neveléstudományi Egyesület. 2019. ISBN 978-615-5840-06-7;

- „Motivation and Professionalization in Hungarian Civil Service – an Empirical Analysis on Hungarian Territorial Civil Service” Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat /Társszerzővel közösen megjelentetett publikáció/ 2020. ISSN 1786-6553;
- „Nők helyzete a munkaerőpiacon.” Tavaszi Szél Konferencia Tanulmánykötet. Doktoranduszok Országos Szövetsége. 2019. október. (befogadó nyilatkozat);
- „Poszter: Kultúraépítő püspökünk Eszterházy Károly. Változó életformák – régi és új tanulási környezete.” XIII. Országos Neveléstudományi Konferencia. 2013. november 11 – 2013. november 9.;
- „Speciális személyügyi szituációk és megoldási javaslatok kritikus helyzetekre.” HR & Munkajog. Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek. 2015. június 6. évfolyam 6. szám. ISSN 2063-7101;
- „Stratégia alapú emberi erőforrás gazdálkodás a közigazgatásban.” Jegyző és közigazgatás. Jegyzők Országos Szövetségének hivatalos lapja. XVII. évfolyam 6. szám. 2015. november-december. ISSN 1589-3383;
- „What are the possibilities for motivating public servants? Focusing on the salary system.” 2016 the Fourth Educational Research and Methodology Conference.;
- „Women in Leading Role.” Practice and Theory in Systems of Education. Volume 11 Number 4. 2016. DOI:10.1515/ptse-2016-0026.



## **2. SZÁMÚ MELLÉKLET**

### **SZAKMAI TUDOMÁNYOS ÉLETRAJZ**

#### **Tanulmányok**

- 2002. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Államigazgatási Kar  
igazgatásszervező főiskolai diploma
- 2008. Pécsi Tudományegyetem  
Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar  
humánszervező egyetemi diploma
- 2004. Közigazgatási szakvizsga

#### **Nyelvismeret**

- 1997 Angol középfokú „A” típusú szóbeli nyelvvizsga
- 1998 Angol középfokú „B” típusú írásbeli nyelvvizsga
- 1999 Német középfokú „C” típusú komplex nyelvvizsga
- 2006 Német felsőfokú „B” típusú írásbeli nyelvvizsga

#### **Munkatapasztalat**

- 16 év közszférában töltött személyügyi szakmai tapasztalat, melyből 10 év személyügyi vezetői tapasztalat (főosztályvezetői, osztályvezetői munkakörben)
- 2 év magánszférában töltött HR vezetői szakmai tapasztalat