

HOLLOSY-VADÁSZ GÁBOR – SZABÓ SZILVIA<sup>1</sup>**A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar közszolgálatban****The psychological aspects of PSM paradigm significance in the Hungarian Public Service****Absztrakt**

*Elméleti tanulmányunkban a PSM (Public Service Motivation; Közszolgálati Motiváció) paradigmát mutatjuk be, a vonatkozó hazai és nemzetközi munkapszichológiai tanulmányok alapján. Először ismertetjük a motivációkutatás tudományági besorolását, majd áttekintjük, hogy a nemzetközi közszolgálatban, hogyan és milyen eszközökkel vizsgálták azt. Ezt követően foglalkozunk a nemzetközi szakirodalom alapján a szervezeti belső és külső motivátorok megjelenésének gyakorlatával, illetve az ezekkel együttjáró személyiségjegyekkel. A tanulmány második részében bemutatjuk a legfrissebb magyar közszolgálati kutatásokat, amelyek a motivációt vizsgálták humánerőforrás menedzsment (HR) szempontból. Végül javaslatokat fogalmazunk meg azon területekre, ahol javasolt a már meglévő HR kutatások eredményeit kiegészíteni a pszichológiai szempontú PSM kutatásokkal, amelynek nagy jelentősége lenne a közszolgálat hatékonyságának növelésében.*

*Kulcsszavak: PSM, motiváció, közszolgálat, belső és külső motivátorok, személyiség-faktorok*

**Abstract**

*Our theoretical essay introduces the PSM paradigm, based on domestic and international work psychology studies. We will first cover the disciplinary classification of motivational research followed by an overview of the ways and methods of how it is researched within the public sector. Using international literature we will take a look at the frequency with which the internal and external organisational motivators appear, as well as the personal traits accompanying*

---

<sup>1</sup> Nemzeti Közszolgálati Egyetem - National University of Public Service, E-mail: Hollosy-Vadász Gábor: [hvadaszq@gmail.com](mailto:hvadaszq@gmail.com), Szabó Szilvia: [szabo.szilvia@uni-nke.hu](mailto:szabo.szilvia@uni-nke.hu), ORCID: Hollosy-Vadász Gábor: 0000-0001-5555-4922, Szabó Szilvia: 0000-0001-6313-555X

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 2. szám

*these. In the second part of our essay we will showcase the most recent researches conducted in the Hungarian public sector, those dealing with motivation from a human resources management perspective. Finally we will make suggestions as to the areas of HR research that should be complemented by PSM researches with a psychological angle, which would have a significant effect on improving the efficiency of the public sector.*

**Keywords:** PSM, Motivation, Public Service, Internal and external motivators, Personality factors

## 1. ELMÉLETI BEVEZETŐ

Szakács (2014) szerint a közszolgálati intézmények sikeressége leginkább „az operatív feladatokat ellátó emberek, a személyi állomány tagjai hozzáállásától, elköteleződésétől, tenni akarásától függ.” (Szakács, 2014, 88. o.) A szerző értelmezésében ezt a folyamatot jelentősen befolyásolja, hogy a dolgozó mennyire motivált. Iso-Ahola (1984) munkája nyomán a pszichológia a motivációt egy belső hajtóerőnek tekinti, ami meghatározza a személy viselkedését, illetve szorosan összefügg az illető boldogságérzésével. Ehhez hozzájárul, hogy Szakács (2014) tanulmányában arról ír, hogy a motiváció determinálja a beosztotti állomány tagjait az adott feladat elvégzésére, azaz eleve meghatározza, hogy szívesen csinálja-e, vagy csak kényszerűségből a munkát. Ezért különösen fontos a dolgozók folyamatos motiváltsága.

Mihalcioiu (2011) ír arról a tényről, hogy a közszolgálati motivációt (Public Service Motivation; röviden PSM), Észak Amerikában definiálták először, illetve ott kezdték el tudatosan használni a fogalmat. A fenti tanulmány alapján a PSM az alábbi területekre fókuszál: munkahelyi elégedettség, szervezeti elkötelezettség, egyéni teljesítmény és ösztönzés. A PSM kutatások a közelmúltban, csak a 80-as években kezdődtek el. Nem véletlen, hogy az utóbbi tíz esztendőben ugrásszerűen megnőtt az ilyen típusú vizsgálatok száma, mert a kapott eredményekkel jobban meg lehet érteni a közszolgálatban dolgozók munkaelégedettségét, ösztönzési lehetőségeit, valamint az egyéni és a szervezeti teljesítményt. Az eredmények közvetve hatással lehetnek még a közszolgálaton belül a kiválasztásra, a dolgozók szocializációjára és a munkahelyi körülmények kialakítására.<sup>2</sup> A közszolgálati motivációkutatások túlnyomó részt empirikusak és jellegüknél fogva magukon hordozzák az adott ország kulturális sajátosságait.

A fentiekkel kapcsolatban Koehler, és Rainey (2008) szerzőpáros kiemeli, hogy a PSM egy interdiszciplináris tudományterület. A motiváció biológiailag determinált, így vizsgálható természettudományi módszerekkel is, például szociál-biológiai eszközökkel. Ugyanakkor a társadalomtudományok is aktívan részt vesznek a vizsgálatában, mint például szociál-

<sup>2</sup> A közszolgálat stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodási rendszermodell értelmezése alapján, forrás: Közszolgálati stratégiai embererőforrás menedzsment (2016) (szerk: Szabó – Szakács), Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási kar, Budapest

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 2. szám

pszichológia és a vezetélelmélet. A fentiek alapján a motiváció-kutatás tranzit terület a természet és társadalomtudományok között, emiatt olyan tudományágak képviselői is kutatják, akik maguk is átmenetet képeznek a két diszciplína között, például a fejlődéslelektanászok. A dolgozatunk további részében, olyan kutatásokat idézünk, amelyek a motivációt társadalomtudományi módszerekkel vizsgálták, ezeken belül munkalelektani és szervezet-pszichológiai cikkekre fókuszálunk.

## 2. PSM VIZSGÁLATOK KÜLFÖLDÖN

Buelens és Broeck (2007) fentiekhez hozzá teszi, hogy a verseny és közsféra motivációs lehetőségei teljesen mások. Az alábbiakban azt mutatjuk be, hogy a két szféra, milyen eltérő motivációs eszközökkel rendelkezik. Buelens és Broeck (2007) a vizsgálatukba belga magán cégek ( $n = 3\,314$ ) és közszolgálati intézmények ( $n = 409$ ) dolgozóit vonták be. A regresszió elemzés statisztikai módszere alapján a közszolgálatban dolgozókat sokkal kevésbé motiválja a fizetés nagysága, mint a versenyszféra személyi állományának a tagjait. A közszolgálatban dolgozók motivációjára a támogató munkakörnyezet (a dolgozó biztonságban érzi magát a munkahelyen, a munkahelyi atmoszféra barátságos), sokkal inkább pozitívan hat, mint a versenyszférában munkát végzők esetében. A következő eredményük, hogy a dolgozók motiváltságát leginkább a hierarchiában elfoglalt helyük határozta meg. Ezeknek az eredményeknek a hátterében az áll a szerzők szerint, hogy a közsféra leginkább adminisztrációs munkát végez, míg a másik kereskedelmi tevékenységet folytat. A szerzők a munkájukban kifejtették, hogy az adminisztratív munkakörök eleve kevésbé motiválóak, mint a kereskedelmi területek például. További eredményük, hogy a közszolgálatban dolgozókat kevésbé motiválta a munka változatossága, illetve kevesebb túlórárt voltak hajlandóak vállalni, mint a versenyszférában dolgozók. Ennek hátterében az áll, hogy a közszolgálat személyi állományának tagjai sokkal inkább törekednek a munka és magán élet egyensúlyára, mint a verseny szférában dolgozók.

A folytatásban szintén egy belga összehasonlító vizsgálatot mutatunk be, itt azonban a kutatók a belső motivációt az altruizmus (a csoporton belül egy személy, milyen mértékben hajlandó segíteni a többieknek), és a lustaság, mint személyiségjegyek tükrében vizsgálták (Dur, & Zoutenbier, 2014). A szerzők a reprezentatív mintájuk alapján megállapították, hogy a közszolgálati munkavállalók altruistábbak, mint a versenyszférában dolgozók, különösen jelentős a különbség a magasan képzettek és segítő szakmákban dolgozók között. Továbbá a közszolgálati dolgozók kevésbé motiváltak a munka elvégzésére, mint a versenyszféra dolgozói, bár ez csak a tapasztalt munkavállalókra igaz. A cikk szerint ennek az az oka, hogy a tapasztalt kollégák, viszonylag régóta dolgoznak már a közsférában, így már eltűnt a pályakezdőkre jellemző lelkesedésük. A szerzők végkövetkeztetése szerint azok a dolgozók, akik egyszerre különösen altruisták és lusták, azoknál fordul elő legnagyobb valószínűséggel, hogy bekerülnek a közszolgálatba. Ezzel ellentétben az önző és energikus személyek esetében a legkisebb a valószínűsége annak, hogy bekerülnek a közszolgálatba.

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 2. szám

A következő vizsgálat szintén a belső motivációt vizsgálta, emellett a külső motivációt is elemezte, amihez brit közszolgálati mintát használtak a kutatók (Georgellis, Iossa, & Tabvuma, 2011). A szerzők elsősorban azzal foglalkoztak, hogy a belső és a külső motivátorok miként függenek össze a munkavállalók versenyszférában, illetve közszférában való elhelyezkedésével. A kutatásban külső motivátornak tekintették a jövedelmet, a munkahelyi biztonságot és a munkaidőt. Eredményeik alapján ezek elsősorban nem függenek össze, vagy inkább negatívan hatnak arra, hogy a munkavállaló a közszolgálatban helyezkedjen el. A belső motivátorok viszont pozitívan hatnak arra, hogy dolgozó közszolgálatban kezdjen el dolgozni, aminek az az oka, hogy a közszféra teret tud biztosítani az altruista és pro-szociális viselkedésnek. Ebből azt a következtetést vonja le a szerzőpáros, hogy a közszolgálatban dolgozók számára a személyes hatás (például segíthetnek másoknak) fontosabb, mint a munkahatás (milyenek a munkakörülmények). Emiatt a közszolgálatban érdemes áttérni a belső motivátorok használatára, mivel a külsők használata nem emeli meg az elkötelezettséget a szervezeti kultúra iránt, illetve olyan személyeket is bevonz a rendszerbe, akik a külső motivációt igénylik, az viszont negatívan hat a munkaközösségekre, pl. kevesebb energiát fektetnek a szociális feladatok ellátására.

A fenti tanulmánnyal ellentétben Wright (2001) nem empirikus módszerekkel vizsgálta a motivációt, hanem egy saját elméleti modellt alkotott. Eszerint a közszolgálatban dolgozók munkamotivációjára az alábbi tényezők hatnak:

1. a dolgozó saját motivációja;
2. a munka kontextusa: például a szervezeti célok fontossága, specifikussága, jutalmazás;
3. a munkakör karakterisztikája: például mennyire nehéz a munkakört elvégezni, mennyire specifikus;
4. a munka attitűd, amit nagyban meghatároz a dolgozó saját motivációja, illetve a munka kontextusa is, de a munka attitűdök közé sorolja a szerző azt, hogy dolgozó mennyire tartja fontosnak a munkáját, valamint magát mennyire véli hatékonynak.

Az előbb említett négy tényező közül a munkakör karakterisztikája és a munka attitűd van direkt kapcsolatban a munkamotivációval. A dolgozó saját motivációja és a munka kontextusa egyszerre van indirekt (a munkával való elégedettségén és a munka karakterisztikáján keresztül), valamint direkt kapcsolatban a munka motivációval.

A cikkünkben bemutatásra kerülő következő tanulmány a fenti modellt kicsit módosította, és empirikusan tesztelte (Wright, 2004). A modellből elhagyta az első tényezőt, vagyis a dolgozó saját motivációját, és a munka kontextusához az alábbi faktorokat rendelte: a szervezeti célok specifikussága, a szervezeti célok közötti konfliktus és a procedurális<sup>3</sup> kényszer. (A szerző nem definiálta, hogy mit ért ezen a fogalom alatt. Véleményünk szerint

<sup>3</sup> előrehaladó, folyamat jellegű tevékenység a munka világában, a műveletvégzésre szolgáló rutinok a közszolgálati feladatellátásban

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 2. szám

a munkavégzésből fakadó kényszerekre utalhat). A munkakör karakterisztikájához az alábbi faktorokat rendelte: a visszajelzés, a munkacél specifikáció és a munkacél nehézségei. A munka attitűdhöz az önhatékonyság faktort rendelte. Kérdőíves kutatásába (n = 385) New York Állam dolgozói vettek részt. Eredményei szerint a motiváció megmagyarázott varianciájának 50%-t három változóra lehet vissza vezetni, melyek a munkacél specifikáció, a munkacél nehézségei, és az önhatékonyság voltak. A procedurális kényszer és a szervezeti cél specifikáció együtt 25%-ban tudták megmagyarázni a munkacél specifikáció varianciáját. Az eredményekből a szerző azt a következtetést vonta le, hogy az eredmények empirikusan is bizonyítják, hogy Wright (2001) közszolgálati motiváció modellje valószínűleg is létezik. Megállapította azt is, hogy mindemellett a munkamotivációt rontja a szervezeti célok közötti konfliktus, a kétértelmű célok és a procedurális kényszer.

A korábbi kutatások nem vizsgálták meg azt, vajon a PSM befolyásolja-e a dolgozó döntését arról, hogy melyik szektorban fog tevékenykedni, vagy fordítva, a dolgozó döntéshozatala befolyásolja-e a közszolgálati motivációt. Kjeldsen, és Jacobsen szerzőpáros kutatásában dán gyógytornászok vettek részt, azt megelőzően és azt követően kérdezték meg őket, hogy az első munkahely-választásuk a köz- vagy a magánszféra intézménye mellett döntöttek. (Kjeldsen, & Jacobsen, 2013) A mintába azért őket választották be, mert magasan képezettek, és a tapasztalatok alapján 50-50% arányban dolgoznak verseny és közszférában, azaz kicsi a különbség a verseny és a közszférában dolgozó gyógytornászok létszáma között. Eredményeik szerint a PSM nem jelezte előre, hogy a hallgató, melyik szférát fogja választani a végzés után. Azután, hogy a hallgatók elhelyezkedtek az állami szektorban szignifikánsan csökkent a motivációjuk, de ugyanez mondható el versenyszférában dolgozók esetében is. Ennek az az oka, hogy az első munkahely egyfajta sokkot jelent a pályakezdők számára. A motiváció csökkenésben viszont különbség fedezhető fel a közszolgálatban és a versenyszférában dolgozók között. A közszolgálatban működő motivációs gyakorlat miatt a friss diplomások esetén a motiváció csökkenés kisebb, mint akik a versenyszférában kezdenek dolgozni. Ezek mellett a kutatás azt is bizonyította, hogy PSM-nek nincs szignifikáns hatása a kiválasztási folyamatra.

A fentebbi kutatások PSM-t a központi közigazgatásban vizsgáltak, ezért most bemutatunk egy másik tanulmányt, ami ausztrál önkormányzati szinten vizsgálta PSM és a munka elégedettség kapcsolatát (Taylor, 2014). Taylor szerint, akik a közszolgálat iránt motiváltabbak, munkájukkal is elégedettebbek voltak, mint a kevésbé motiváltak. Azon közszolgálati beosztottak, akiknek a teljesítménnyel kapcsolatos normájuk magas volt, azok elégedettebbek is voltak a munkájukkal. A szerző szerint ennek az az oka, hogy a magasan motivált személyek hajlamosabbak arra, hogy saját teljesítményüket folyamatosan ellenőrizzék, valamint az olyan munkafolyamat, amely során másoknak lehet segíteni, mert az rájuk ösztönzőleg hat.

Eddig olyan kutatásokat ismertettünk röviden, amelyek a nyugati államokban készültek és nem tartoztak az 1990-es évek előtt a szocialista Közép-Kelet Európához. Houston (2014) poszt-szocialista országokban vizsgálta meg a PSM működését. A kutató az alábbi országokat vizsgálta: Bulgária, Csehország, Magyarország, Lettország, Szlovénia és Oro-

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 2. szám

szország. A nyugati országokban a közszolgálatban dolgozó beosztotti állomány tagjainak motivációja korrelál a munkavégzés fókuszával (milyen típusú munkát kell végezni, például az adott munka mennyire szolgálja hosszú távon a társadalom érdekeit), és a foglalkozás lókuszával (a dolgozó melyik szférában dolgozik). Az eredmények szerint a poszt-szocialista térségben a lókuszból nem függ össze a közszolgálati dolgozók motivációjával. A belső és külső motivátorok nagyon hasonlóak a volt kommunista országok verseny- és közszférájában. A nyugati országokban a foglalkozás lókusza a közszolgálati motiváció egyik mutatója. Ezzel ellentétben a volt kommunista országokban ez nem észlelhető, amiért az az oka, hogy a politikai múlt miatt ezen országok közszolgálati szervezetei vonással bírnak, ami ezt megakadályozza.

A folytatásban egy olyan vizsgálat eredményeit ismertetjük, amely ország kulturális és politikai közege nagyon hasonló a poszt-szocialista területek múltjához. Ez az ország Kína, amely a mai napig szocialista mechanizmusok alapján működik. Bangcheng, Lanying, Hao, és Bo (2012) szerzők munkájuk során jellemezték a kínai PSM működését, és összehasonlították a privát szektorral. Munkájuk eredményeként megállapították, hogy Kínában minden közszolgálati szakember egyben párttag is, ami jelentős különbséget ad a társadalom többi csoportjához képest. A PSM mérésénél az alábbi három változót vették figyelembe: érdeklődés a közszolgálati döntéshozatal iránt, közérdek iránti elkötelezettség, és az önfeláldozás. Eredményeik szerint a közszolgálati alkalmazottak mind a három faktoron magasabb pontszámot értek el, mint a versenyszférában dolgozók. Ennek az az oka, hogy a kínai hagyományok szerint a közszolgálat egyben végrehajtó hatalom és ugyanakkor szabályozza saját maga végrehajtó funkcióit is. Emiatt a közszolgálati dolgozók a fő küldetésüknek a közszolgálati döntéshozatalt és a közérdek iránti elkötelezettséget tekintik. Az önfeláldozás faktoron a közszolgálati és a versenyszférából vett minta nem különbözött, amelynek a szerzők szerint az az oka, hogy az önfeláldozás független a szervezeti kultúrától és környezettől.

### 3. KÖZSZOLGÁLATI MOTIVÁCIÓ KUTATÁSOK HAZÁNKBAN

A magyar szakirodalmi betekintés alapján kijelenthetjük, hogy eddig nem születtek magyar munkapszichológiai fókuszú PSM kutatások. Ehhez még azt is hozzá tehetjük, hogy eddig nem készültek olyan kutatások, melyek a külföldi példák alapján kizárólag csak a PSM-et vizsgálták volna. A hazai szerzők általánosságban a különböző HR folyamatokat átfogóan kutató tanulmányokban tesznek utalást a közszolgálati dolgozók motiváltságára. Cikkünk szempontjából azonban fontosnak tartjuk e kutatások bemutatását, eredményeik rövid ismertetését. Bokodi és Szakács (2013) átfogó tanulmányából jelen esetben is csak a motivációval kapcsolatos eredményekre fókuszálunk. A kutatópáros szerint korábban a közszolgálatban dolgozókat azzal a kritikával illették, hogy nem elég motiváltak, és nem eléggé elkötelezettek a szervezeti kultúra és a szakma iránt. A szerzők munkájuk során az alábbi motivátorokat azonosították: a munkával kapcsolatos elégedettség, az önmegvalósítás, az eredményes munka iránti büszkeség és az anyagi ösztönzés. A gyakorlatban kide-

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 2. szám

rült, hogy az utóbbi a rendvédelmi és az önkormányzati dolgozók esetében nem működik megfelelően, mert ezen hivatásrendekben dolgozók béremelése problémás. A kutatók szerint a motiváció egyik fő eleme a munkavégzés öröme, amire viszont számos demotiváló tényező hat, mint például, hogy folyamatosan nő a munka mennyisége, ugyanakkor ehhez nem párosul jövedelemnövekedés, vagy a dolgozók autonómiájának csökkentése. A lustaság ebben a kutatásban is megjelenik, azonban Dur és Zoutenbier (2014) munkájával ellenében nem a motivációt magyarázó egyik személyiségfaktorként, hanem attitűdként definiálják a szerzők. Bokodi és Szakács (2013) szerint a magyar közszolgálat kapcsán mindenkinben megjelenik az az attitűd, hogy a közszolgálatban dolgozó emberek lusták és kényszer hatására dolgoznak, de a válaszadók szerint ez nem egy általános jelenség.

A következő tanulmány a közszolgálati emberi erőforrás fejlesztésének lehetőségeivel foglalkozik (Szabó, 2013), munkánkban azonban ismételten csak a motivációval kapcsolatos eredményeket ismertetjük. A szerző szerint a humán fejlesztési folyamatokba nincs beleszólási lehetősége a dolgozóknak, mivel ez alapvetően fentről irányított folyamat. Emiatt a dolgozóknak nincs lehetősége (vagy nagyon kevés) az önirányított tanulásra, ami egy demotiváló tényező. A szerző megemlíti, hogy a közszolgálati szervezeti kommunikációnak nem része annak ismertetése, hogy a szervezet a bevételeinek hány százalékát költi képzésekre, fejlesztésekre. Mindennek hiánya negatívan hat a dolgozók motivációjára, amelyek növelése céljából fontos lenne olyan belső kommunikációs csatornák kialakítása, amin keresztül a munkavállalók jelezhetik a képzéssel kapcsolatos igényeiket feletteseiknek, és a képzéseket szervezőknek.

Az imént ismertetett két kutatás a közigazgatásban már aktívan dolgozókat vizsgálta, azonban találtunk olyan forrásmunkát is, amelyben a leendő munkavállalókat, azaz a frissen végzős hallgatókat szólították meg a motivációs attitűdjükkal kapcsolatban. A vizsgálat arra kereste a választ, hogy a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (Egyetem) szakirányon tanuló hallgatóit mi motiválja majd arra, hogy szakmájuknak a közigazgatáson belüli igazgatás-szervezést válasszák (Györfyné, 2013). A reprezentatív mintán kapott eredmények nem voltak meglepően, hiszen a hallgatók azért köteleződnek el szívesen a közigazgatás intézményei mellett, mert szerintük ezáltal hosszútávon biztosított az elhelyezkedésük. A válaszadók erős motivációnak tartották a közigazgatásban működő életpálya-modellt, vagyis az előre-lépési lehetőségeket a karrier és életpályájukban. Mindemellett a családi hagyományok is jelentősen befolyásolták a választásukat, tehát a válaszadó hallgatók többségének a felmenői között is voltak már a közszolgálatban dolgozók, ez nagyban inspirálta a diákokat. A felnőttek, azaz munka mellett diplomát szerzők egyértelmű motivációja, hogy a szak elvégzését követően előrébb léphetnek a szakmájukon, így a fizetési besorolásukon belül.

Orosz kizárólagosan a honvédelemben dolgozó személyek motivációjával foglalkozott (Orosz 2015), elsősorban azt vizsgálta meg, hogy az Egyetem biztonság- és védelempolitikai szakos hallgatóit hogyan lehetne motiválni arra, hogy belépjenek az önkéntes tartalékállományba. Eredményei alapján a legfontosabb motivátorok voltak a szakmai fejlődés és az



új élmények szerzésének lehetősége. Csak ezek után következett a hazáért tenni akarás, illetve a fizetés motivációs hatása. A kutatás nyomán a szerző megfogalmazta, hogy még melyek lennének azok a motivátorok, amit érdemes lenne bevezetni a kívánt siker érdekében. Így a tartalékállományos hallgatónak az ösztöndíjak, a szakmai gyakorlat alóli mentesség, és a tanulmányi terhek könnyítése jelenthetne erős motivációt.

A hazai közszolgálati motiváció empirikus felmérésein túl, tekintettel a hiátussal működő gyakorlatra, kiemelten fontos szerepe van az elméleti módszereket bemutató és összefoglaló tanulmányoknak. Szakács (2014) a motiválásnak három különböző lépcsőfokát különítette el. Ezek közül az első az 1.0, ez a motivációt a biológiai szükségletek kielégítésének tekinti. A következő lépcsőfok a 2.0, amely szerint a dolgozókat a megfelelő viselkedés jutalmazásával és a nem kívánatos viselkedés büntetésével lehet a leginkább motiválni, vagyis külső motivátorokat használ. Az ezt követő szint a 3.0, ennek során a munkavállalók ösztönzése céljából belső motivátorokat használnak, ilyen például annak a ténynek a tudatosítása a dolgozóknak, hogy munkájuknak társadalmi haszna van. Egy másik jó példa erre, ha olyan feladatokat adnak a dolgozóknak, amelyek számukra kihívást jelentenek. (Ezt megerősítik azok pszichológiai alapú PSM kutatások, amelyek a belső motivátorok fontosságát hangsúlyozzák: például Georgellis, Iossa és Tabvuma, (2011).) A szerző szerint a közsférában jelenleg a 2.0 és 3.0 technikákat egyszerre szükséges alkalmazni, mivel a szervezeti kultúra jellegéből fakadóan elsősorban rutin illetve monoton feladatokkal találkoznak a beosztotti állomány tagjai. Ennek elvégzésére elsősorban a 2.0 módszerrel lehet ösztönözni a munkavállalókat.

#### 4. A PSM LEHETSÉGES KUTATÁSI TERÜLETEI ÉS FELHASZNÁLHATÓSÁGA A MAGYAR KÖZSZOLGÁLATBAN

A bemutatott hazai kutatások és tanulmányok alapján látható, hogy eddig a magyar közigazgatáson belül nem használták pszichológiai szempontú PSM paradigmát. A korábban idézett magyar kutatások (Bokodi, & Szakács, 2013; Szabó, 2013; Györfyné, 2013; Orosz, 2015; Szakács, 2014) a közszolgálatban dolgozók motivációját elsősorban HR szempontból vizsgálták, amelyeknek kétséget kizáróan nagy haszna van a további fejlesztések és a gyakorlati vizsgálódás szempontjából. A szerzők hitelesen foglalták össze azon alapvizsgálatokat, amelyek szükségesek ahhoz, hogy megérthessük, milyen HR eszközökkel lehetséges közszolgálati dolgozókat motiválni, illetve megtartani. Tekintettel az emberi erőforrás állomány szubjektív mivoltára, ezen vizsgálati eredmények önmagukban nem elegendők, így szükséges lenne kiegészíteni pszichológiai szempontú vizsgálatokkal.

Ahhoz, hogy jobban megérthessük, hol is lehetne használni pszichológiai alapú PSM paradigmát, szükséges a közszolgálat aktuális munkaerő-piaci versenyképességének ismerete.



## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 2. szám

## 4.1 A KÖZSZOLGÁLAT A MUNKAERŐ-PIACON

Hazafi (2015) cikkében a magyar közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességét vizsgáló tanulmányok eredményeit ismerteti. A cikk szerzője szerint a közszféra a dolgozó népesség 17,3%-t foglalkoztatja, vagyis kb. 770 ezer munkavallót, ami a lakosság számához viszonyítva az európai átlag alatt található. A kutató szerint a közigazgatás jelenleg legfontosabb feladata az, hogy a magasan képzett, nyelveket beszélő fiatal pályakezdeők számára valós alternatívát nyújtson. A kutató azt is megemlíti munkájában, hogy a közszféra nem csak a piaci szférával versenyez a munkavallókért, hanem a nonprofit szektorral is, amiből rendszeresen ez utóbbi kettő kerül ki győztesen. Emiatt a közszféra számára a munkaerő-piac kínálat jellegű, vagyis azok a személyek kerülnek be, akik valamilyen oknál fogva kiszorultak a versenyszférából. Ezen a helyzeten két eszközzel lehetne változtatni, melyek közül az első a motiváció, a második a kiszámítható életpálya. A motiváció egyik fontos eleme a javadalmazás, amiben a közszféra jelentősen elmarad a magánszektortól. Az előbbi 3%-kal, míg az utóbbi 27%-kal növekedett az 1989-es szinthez képest. A cikk írója a javadalmazás növelése mellett azt is hangsúlyozta, hogy át kellene alakítani a javadalmazási struktúrát. Jelenleg a díjazás attól függ, hogy a beosztott munkavállaló milyen régóta dolgozik a közszférában és nem a munkakör jellegétől, (például milyen kompetenciák szükségesek annak betöltéséhez), valamint az ehhez kapcsolódó teljesítménytől. A kutató szerint egy másik fontos tényezője a motivációnak a strukturális stabilitás, ami szorosan együtt jár az alacsony fluktuációval, amely Szabó kutatásai alapján kritikus mértéket öltött elsősorban a felsőfokú végzettséggel rendelkező pályakezdeők körében. (Szabó, 2013) A motiváció harmadik fő faktorra az erkölcsi megbecsülés, amire a dolgozóknak jelentős igénye lenne. A fiatalok közszférába vonzásának másik fontos eleme a közzolgálati életpálya, amelynek kiemelt pillére az illetmények és az előmeneteli szisztéma rendezése. Az új előmeneteli rendszer akkor lesz sikeres, ha az előreléptetésnek meghatározó része lesz a teljesítmény, a szenioritás és a betöltött munkakör.

## 4.2 A PSM ALTERNATÍV HASZNÁLHATÓSÁGA A MAGYAR KÖZIGAZGATÁSBAN

Az eddigi hazai kutatások és tanulmányok alapján (Hazafi, Szabó, Szakács) kijelenthető, hogy a magyar közzolgálat a munkaerő-piacon jelenleg kevésbé versenyképes, mint a nonprofit, és a magán szektor. Ennek egyik fő oka a bér, ami jogszabályokkal mereven szabályozott, illetve nem megfelelően motivál. Azt gondoljuk, hogy ebben a helyzetben érdemes lenne a közzolgálati motivációs rendszert újragondolni. Ennek során fontos szem előtt tartani, amit megjegyyez Mihalcioiu (2011), miszerint a PSM modellek mindig magukon viselik az adott nemzeti kultúra sajátosságait. Emiatt lehetséges, hogy ami Észak Amerikába vagy Nyugat Európába korrelál a motivációval például a munka lókusza (Houston, 2014), az nem minden esetben fog Közép-Kelet európai mintán is azonosságot eredményezni. Bármilyen elméleti PSM modell bevezetése előtt (pl. Wright, 2001) szükségesnek tarjuk, hogy azok validitását alap kutatásokkal ellenőrizzék. Ugyanez mondható el akkor is, ha egy kutató saját elméleti modellt fejleszt ki, speciálisan a magyar közzolgálatra

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 2. szám

adaptálva. Következő lépésként meg kellene vizsgálni, hogy magyar közszolgáltatásban és versenyszférában dolgozó munkavállalókat, milyen eltérő motivációs eszközökkel lehet hatékonyan ösztönözni, figyelembe véve a belga (Buelens, & Broeck, 2007) és a német (Dur, & Zoutenbier, 2014) kutatási gyakorlatot. Emellett érdemes lenne egy regressziós elemzéssel megvizsgálni vajon a magyar közszolgálati dolgozók esetében, melyek azok a belső és külső motivátorok, amelyek a motiváció varianciáját legnagyobb részben megmagyarazzák. Ezt a brit közszolgáltatásban már eredményesen kutatták (Georgellis, Iossa, & Tabvuma, 2011). Ennek két kiemelt oka van, az első, hogy a bérezést tekintve a mai magyar közszolgálat nem versenyképes a nem állami szektorral szemben (Hazafi, 2015). Célszerű lenne azokat a belső motivátorokat erősíteni, amelyekben az állami szférának előnye van a versenyszférával szemben. Ilyen például az a gyakorlat, hogy a közszolgálat szolgáltató jellege miatt a pro-szociális viselkedés elvárt a munkavállalótól, ami altruista személyeknél erős belső motivátronak számít (Georgellis, Iossa, & Tabvuma, 2011). Ezt azért is fontos, mert Szakács (2014) szerint a közszolgáltatón belüli 3.0 motivációs rendszerre való átállás keretében egyre inkább áttevődik a hangsúly belső motivátorokra. A másik előnye, hogy ha tudjuk, hogy a magyar közszolgáltatásban milyen belső motivátorok működnek, akkor már a kiválasztás során célirányosabban lehetne megszűrni a jelölteket, ami csökkentheti a fluktuációt.

Az eddigi sikeres hazai közszolgálati motivációs kutatások továbbgondolásaként (Bokodi, & Szakács, 2013; Szabó, 2013; Györfyné, 2013; Orosz, 2015; Szakács, 2014) érdemes lenne egy empirikus adatokon alapuló elméleti PSM modellt létrehozni és adaptálni az egyes hivatásrendek személyzeti állományához, majd ezt összehasonlítani a többi Közép-Kelet európai állam közigazgatási rendszerének motivációs gyakorlatával.

## KONKLÚZIÓ

A kutatások alapján egyértelmű, hogy jelenleg a magyar közszolgálat a munkaerő-piacon hátrányba van a magán és a nonprofit szférával szemben. Emiatt a közszolgálati szakembereknek minden segítő, támogató módszert érdemes megvizsgálni, köztük a pszichológiai szempontú PSM bevezetését. Úgy gondoljuk, hogy ezen a kutatási területen jelenleg a magyar munkapszichológia le van maradva. Nemzetközi szinten az USA-ban már a 80-as években megindultak a kutatások (Mihalciu, 2011), és az általunk bemutatott tanulmányok alapján körvonalazódik, hogy Európában a 2000-es évek óta egyre több ilyen típusú kutatás született. A felzárkózást a szakmai összefogás tudná segíteni, ebben a közszolgálati HR kutatásokban jártas szakemberek és a hazai munkapszichológia kapcsolódása lenne kézenfekvő. Azonban a közszolgálati szervezeti kultúra nyitottsága is a folyamat része kell, hogy legyen.

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 2. szám

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Bangcheng, L., Lanying, D., Hao, W., Bo, F. (2012): Public service motivation of public- versus private-sector employees in a Chinese context. *Social Behavior and Personality*, 40(9), pp. 1409-1418.
2. Bokodi, M., & Szakács, G. (2013): A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” rész tanulmány. Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, pp. 1-50. /online/ letöltve: 2016 03. 11.  
[http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/0b/a0000/12\\_HR\\_Szervezetek\\_es\\_EEG\\_AROP2\\_217.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/0b/a0000/12_HR_Szervezetek_es_EEG_AROP2_217.pdf)
3. Buelens, M., & Broeck H. V. D. (2007): An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), pp. 65-74.
4. Dur, B., & Zoutenbier, B. (2014): Intrinsic motivations of public sector employees: evidence for Germany. *German Economic Review*, 16(3), pp. 343–366.
5. Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V., (2011): Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), pp. 473-493.
6. Györfyné, K. A. (2013): Miért éppen a közigazgatás? Az igazgatásszervezői szakma választásának motivációi. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás*, 2, pp. 65-73.
7. Hazafi, Z. (2015): Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. *Hadtudomány* 25 (E. különszám), pp. 12-20. /online/ letöltve: 2015 07. 04.  
[http://real.mtak.hu/21949/1/4\\_HAZAFI\\_ZOLTAN.pdf](http://real.mtak.hu/21949/1/4_HAZAFI_ZOLTAN.pdf)
8. Houston, D. J. (2014): Public service motivation in the post-communist state. *Public Administration*, 92(4) pp. 843–860.
9. Iso-Ahola, S. E. (1984): Toward a social psychological theory of tourism motivation: a rejoinder. *Annals of Tourism Research*, 9(2), pp. 256-262.
10. Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2013): Public service motivation and employment sector: attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research & Theory*, 23(4), pp. 899-926.
11. Koehler, M. & Rainey, H. G. (2008): Interdisciplinary foundations of public service motivation. In J. L. Perry, & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*, (pp. 33-55). Oxford, Oxford University Press.
12. Mihalciou, R. M. (2011): Public service motivation. *EIRP Proceedings*, 6, pp. 834-838.
13. Orosz, L. (2015): Hallgatók a haza szolgálatában. *Hadtudományi Szemle*, 7(2), pp. 233-260.
14. Szabó, Sz. (2013): Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban. „Közszolgálati Humán Tükör 2013” rész tanulmány. Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, pp. 1-50. /online/ letöltve: 2016 03. 11.  
[http://magyaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08\\_HR\\_EmberiErforrasFejl\\_AROP22\\_17.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/6/0b/a0000/08_HR_EmberiErforrasFejl_AROP22_17.pdf)
15. Szabó, Sz. (2013): A közszolgálati életpálya modell – Emberi erőforrás áramlás a közszolgálatban, Budapest, Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó pp. 39-43

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 2. szám

16. Szakács, G. (2014): Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszolgálatban. Budapest. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar.
17. Szabó, Sz. – Szakács G. szerk. (2016) : Közszolgálati stratégiai embererőforrás menedzsment (2016), Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási kar
18. Taylor, J. (2014): Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. *Public Administration*, 92(4), pp. 902–918.
19. Wright, B. (2001): Public-sector work motivation a review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), pp. 559-586.
20. Wright, B. (2004): The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), pp. 59–78