

Szervezetfejlesztés a közszolgálatban: az Egészséges Szervezet Modell szervezetdiagnosztikai kérdőívének adaptálási lehetősége a közszolgálatban

Organizational Development in Public Service: Adaptation Possibility of the Healthy Organization Model's Diagnostic Questionnaire in the Public Sector

DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.53793/RV.2026.3.4](https://doi.org/10.53793/RV.2026.3.4)

Absztrakt

A szervezetfejlesztési gondolkodásmód az üzleti szférában keletkezett, ahol a fejlesztendő szervezetnek nincs monopóliuma és a fogyasztóknál, felhasználóknál van a döntés. Az államnak a közigazgatásban nincs alternatívája (Rónay 2014). A magyar kormányzati igazgatás évek óta szembesül a csökkenő munkaerőpiaci vonzerővel, a magas fluktuációval, az alacsony teljesítménnyel, a létszám ingadozásával, valamint az alacsony belső mobilitással (Hazafi 2020). A közigazgatásban a megfelelő munkaerő toborzásához, illetve megtartásához alaposan ismerni kell, hogy a foglalkoztatottak számára mitől válik igazán vonzóvá, értékesé az adott szervezet, miért dolgoznak szívesen a munkahelyen (Kajtár–Magasvári 2025b). A szervezetfejlesztési folyamat szervezetdiagnosztikai lépésében fel lehet tárni azokat a területeket, amelyeken a közszolgálat jól és hatékonyan működik, ezáltal vonzó lehet, illetve azokat a területeket is, melyek kevésbé jól működnek, mely okozhatja azt, hogy nem szívesen dolgoznak az adott munkahelyen az állomány tagjai. Egy versenyszférában használt szervezetfejlesztési modellt és a hozzá tartozó kérdőívet (Egészséges Szervezet Modell) adaptálva egy megbízható mérőeszköz kerülhet kialakításra, mely ismételt mérést is lehetővé tesz a közszolgálati szervezetek számára, hogy a változást – akár pozitív akár negatív – objektíven is látni lehessen. Így a közszolgálatról kifelé sugárzott kép és a belső szervezeti valóság összhangba kerülhet, és nem éri csalódás a tisztviselőket, ha a közszolgálatot választják munkahelyként.

KULCSSZAVAK: EGÉSZSÉGES SZERVEZET MODELL, KÉRDŐÍV ADAPTÁLÁS, KÖZSZOLGÁLAT, SZERVEZETDIAGNOSZTIKA, SZERVEZETFEJLESZTÉS

Abstract

The concept of organizational development originated in the business sector, where the organizations to be developed operate without monopoly positions and decision-making power lies with consumers and users. By contrast, the state has no alternative in public administration (Rónay 2014). For years, the Hungarian governmental administration has been facing declining labour-market attractiveness, high staff turnover, low performance levels, fluctuating workforce numbers, and limited internal mobility (Hazafi 2020). In public administration, effective recruitment and retention require a thorough understanding of what makes an organization genuinely attractive and valuable to employees, and why they enjoy working there (Kajtár–Magasvári 2025b). The diagnostic phase of an organizational development process can reveal the areas in which the organization of public administration operates effectively and efficiently—and thus can be considered attractive—as well as the areas that function less well and may contribute to employees' reluctance to remain in their positions. By adapting an organizational development model commonly used in the private sector, along with its corresponding questionnaire (the Healthy Organization Model), a reliable measurement instrument can be developed. Such an instrument enables repeated assessments within public sector organizations, making it possible to objectively observe changes—whether positive or negative. Consequently, the image projected externally about the public service and the internal organizational reality can be aligned, helping to prevent disappointment among civil servants who choose public service as their place of employment.

KEYWORDS: HEALTHY ORGANIZATION MODEL, QUESTIONNAIRE ADAPTATION, PUBLIC ADMINISTRATION, ORGANIZATIONAL DIAGNOSTICS, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

¹ Belügyminisztérium; Nemzeti Köszolgálati Egyetem, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola, hallgató; BM gyakornoki program 2025 résztvevője

Bevezetés

Európában a közigazgatás jelentős átalakuláson megy keresztül, hatással vannak rá a demográfiai változások, a változó munkaerőpiaci elvárások és a stratégiai humánerőforrás- menedzsment (SHRM) iránti növekvő igény. Magyarországon az intézményi hatékonyság és folyamatosság fenntartása érdekében a munkaerő elöregedésére, a fiatalabb generációk toborzására és megtartására, valamint a tehetséges munkatársak megtartására kell megoldást találni (Klotz–Paksi-Petró 2025). A magyar kormányzati igazgatás évek óta szembesül a csökkenő munkaerőpiaci vonzerővel, a magas fluktuációval, az alacsony teljesítménnyel, a létszám ingadozásával, valamint az alacsony belső mobilitással (Hazafi 2020). A közigazgatásban a megfelelő munkaerő toborzásához, illetve megtartásához alaposan ismerni kell, hogy a foglalkoztatottak számára mitől válik igazán vonzóvá, értékessé az adott szervezet, miért dolgoznak szívesen a munkahelyen (Kajtár–Magasvári 2025b). Kiemelkedően fontos a közigazgatásról, mint munkáltatóról a pozitív kép kialakítása, melynek részeként a külső kommunikációban hangsúlyozni kell a közigazgatás által kínált előnyöket. A kifelé sugárzott képnek és a belső szervezeti valóságnak összhangban kell lennie, különben a tisztviselőket nagy csalódás érheti. Nem a valóság szépítése a cél, hanem a meglévő értékek hangsúlyos kommunikálása (Paksi-Petró 2018).

Magyarországon a 2024-ben megkérdezett közszolgálatban dolgozók elégedetlenek az illetményekkel, hiányolják a szervezeti elismertséget, bizonytalannak tartják a jövőképet, a munkafeltételekkel és a fejlődési lehetőségekkel sincsenek megelégedve (Paksi-Petró–Stréhli 2025), a közszolgálat nem biztosít távmunka lehetőséget, a jölléti szolgáltatások nem jellemzőek, ugyanakkor a közszolgálat kiszámítható időbeosztást, ösztönző vezetést, motiváló munkahelyi légkört, költségek megtérítését nyújtja az állomány tagjainak (Kajtár–Magasvári 2025a). Szervezetdiagnosztikai eszközzel feltárható lehet, hogy a közszolgálati szervezetek hogyan működnek, a felsoroltakon kívül mit tudnak nyújtani az állomány tagjainak, megmutathatja azt, hogy mi az, amitől az állomány tagjai szívesen járnak be dolgozni, mi az, ami akár napi szinten stresszforrás lehet számukra. Tehát egy szervezetdiagnosztikai eszközzel akár időről időre feltárható az éppen aktuális belső szervezeti valóság. Ismételt méréssel pedig nyomon követhető egy szervezet belső valóságának változása mind pozitív, mind negatív irányba.

Szervezetfejlesztés lehetőségei a közszolgálatban

A szervezetfejlesztési gondolkodásmód az üzleti szférában keletkezett, ahol a fejlesztendő szervezetnek nincs monopóliuma és a fogyasztóknál, felhasználóknál van a döntés. Az államnak a közigazgatásban nincs alternatívája. A közigazgatás jogi keretrendszerének, mint a többi jogágnak is, a római jog az alapja. A közigazgatási jog, mint folyamat- és szervezetszabályozó eszköz küzd azzal, hogy nem kezelheti esetileg az ügyeket, valamint eszközként nem kis mértékben korlátozza a közigazgatás hatékonyságát is. A „jogias” gondolkodásra jellemző, hogy hajlamos a szabályozás átalakítását célnak tekinteni és nem eszköznek, ezért a jogászok által végzett szervezetfejlesztés (gyakran) nem a szervezetet fejleszti, hanem csak a szervezet szabályozására használt jogot. A jogászok általi szervezetfejlesztés általában pusztán dereguláció, összevonás, szétválasztás, esetleg a szervezeti ágrajz részleges átrajzolása. A klasszikus közigazgatás számára természetes, hogy a vezetés nem látja át és nem uralja a közigazgatásban folyó műveletsokaságot, a folyamatokat, és a közigazgatási szervrendszer működését műveletfelhőnek (szabályozott, de nem egzakt módon definiált művelethalmaznak) érzékeli. A magyar közigazgatásban ez a jogi technikájú, klasszikus közigazgatási szemlélet az uralkodó. A közigazgatás szervezetfejlesztési tevékenységének egyik nehézsége, hogy a politikai akarat alapvetően „jogiasan” gondolkodik, de a pusztán jogi gondolkodás korlátozza a közigazgatás-korszerűsítés hatékonyságát, ezért a „jogias” gondolkodású közigazgatási kultúrában a jogot meghaladó programot kell levezényelni. A konfliktus a klasszikus és a szervezetfejlesztési szemlélet között is nehézséget okoz a közigazgatás szervezetfejlesztésében úgy, hogy a közigazgatási szervezet felmérésének folyamata – a felmérés minden szervezetfejlesztési projekt kiindulópontja – a klasszikus, jogászai közigazgatáshoz szokott munkatársak számára érthetetlen, mert számukra természetes, hogy a közigazgatás átláthatatlan (Rónay 2014). Ugyanakkor csökkenő munkaerőpiaci vonzerővel, a magas fluktuációval, az alacsony teljesítménnyel, a létszám ingadozásával, valamint az alacsony belső mobilitással jellemezhető közigazgatásnak (Hazafi 2020) a megfelelő munkaerő toborzásához, illetve megtartásához fontos, hogy olyan munkahelyek legyenek a szervei, mely vonzó, értékes, ahol szívesen dolgoznak a jelenlegi állomány tagjai és az új belépők is.

Hogy egy szervezet meg tudja ismerni azt, hogy mitől lehet vonzó munkahely, ismernie kell a szervezet erősségeit (mely vonzóvá teheti) és ismernie kell a fejlesztendő területeit, mely miatt lehet, hogy nem vonzó és nem szívesen dolgoznak ott az állomány tagjai.

Példák a szervezetdiagnosztikai felmérésre a magyar közszolgálatban

Egy 2013-as, a magyar rendőrség különböző szerveiben végzett szervezetdiagnosztikai felmérés (Elekes 2014) eredményei alapján különösen fontos az állomány számára a felesleges adminisztrációs terhek csökkentése, a gyorsabb információáramlás, a hatékonyabb vezetői időgazdálkodás és szervezés, a hatékonyabb erőforrásgazdálkodás, valamint a csapatépítés és csapatmunka. Kevésbé volt fontos számukra a továbbképzési és mentorrendszer, valamint a társszervekkel való együttműködés fejlesztése, illetve a nem kimondottan rendőri szakterületek kiszervezése. Elégedettség mutatkozott a munkahely stabilitásával, a munkatársak közötti személyes kapcsolatokkal, valamint a szervezet által nyújtott kulturális- és sport lehetőségekkel. Azonban nagyfokú elégedetlenséget találtak a munkavégzéshez szükséges eszközök, a tisztálkodási feltételek biztosítása terén, valamint aránytalannak tartották a nyújtott teljesítményt és anyagi elismerést, illetve a beosztást és bérezést. Továbbá szervezeti egységen belüli és az egységek közötti együttműködések terén sem volt kedvező véleménye az állománynak: a többségük félti az állását és nem tartják megfelelőnek a karrier és a szakmai előrehaladás lehetőségeit. A felmérésben részt vevők számára motivációs tényező a munkahelyi siker és a teljesítményért kapott elismerés, valamint a vezetők részéről a munkával kapcsolatos javaslatok elismerése és támogatása.

Egy másik, 2014-ben végzett kutatásban (Pirger 2016) a különböző rendvédelmi szervek (rendőrség, katasztrófavédelem, büntetés-végrehajtási szervezet, Nemzeti Adó- és Vámhivatal) hivatásos állományánál végzett felmérésben a férfi és női rendvédelmi dolgozók szervezeti kultúrával kapcsolatos véleménykülönbségét vizsgálták, ahol a jelenlegi és a kívánt (jövőbeli) állapot is megkérdésre került. A jelenlegi állapotra vonatkoztatva azt találták, hogy a rendvédelemben dolgozó nők erősebben azonosulnak a szervezetükkel, ahol dolgoznak, mint a férfiak. Valamint a nők inkább úgy vélik, hogy a vezetők a feladatok teljesítésének értékelésekor beleélik magukat a beosztottak (lehetőségei, képességei) helyzetébe. Továbbá a rendvédelmi szervek női dolgozói a férfiakhoz képest inkább azon a véleményen vannak, hogy a vezetők a szervezeti célokat tartják fontosabbnak és kevésbé

gondolják érdekesnek az ahhoz vezető folyamatokat, technikákat, valamint a feladatvégzés szabályosságát. Azonban ezeknél a területeknél a válaszadó neme csak kismértékben magyarázza az adott választát. A kívánt állapotra vonatkozóan a kontroll szintjében találtak különbséget a férfi és női rendvédelmi dolgozók között: a női dolgozók erősebb szabályozottságot és több előírást tartanak hatékonynak, valamint gyakoribb, a dolgozók munkavégzését érintő ellenőrzéseket tartanak hatékonynak, de itt is a válaszadó neme csak kismértékben magyarázza az adott választát.

A területi és a központi közigazgatásban végzett 2024-es felmérésben arra keresték a választ, hogy a munkahely milyen lehetőségeket biztosít a közszolgálatban dolgozó állomány számára. Ennek eredményei szerint (Kajtár–Magasvári 2025b) a kormányzati igazgatásban működő szervek a munkáltatói márkájukat kiszámítható időbeosztásra (a válaszadók 78%-a szerint jellemzően biztosítja a munkahely), ösztönző vezetésre (a válaszadók 64%-a szerint jellemzően biztosítja a munkahely), motiváló munkahelyi légkörre (a válaszadók 63%-a szerint jellemzően biztosítja a munkahely), és a munkába járás költségeinek megtérítésére (a válaszadók 62%-a szerint jellemzően biztosítja a munkahely) építhetik. A közigazgatási szervezetek nem tudják biztosítani vagy kis mértékben tudják megadni az állomány tagjai számára a home office és a távmunka lehetőségét, a versenyképes illetményt, a jóléti szolgáltatásokat vagy az egyéni fejlesztést, melyekben a versenyszférabeli munkáltatókkal nem tudnak versenyezni. Az illetményrendszerről a válaszadók véleménye az, hogy átláthatatlan, nem kiszámítható, nem igazságos (az ügyintézők sávós bérezése és ezen kívül még a vármegyék közötti jelentős különbségek) és megélhetési problémák vannak. Továbbá azt gondolják, hogy a rendszer kötött, nem nyújt előrelépési lehetőséget vagy kevés az előrelépési lehetőség (kihalásos alapon), ez nem motivál fejlődésre. A folyamatos átalakulások állandó létbizonytalanságot okoznak, az átszervezések feszültségben és bizonytalanságban tartják az állományt, a válaszadóknak igényük van stabil munkahelyre, valamint többen hiányolták az anyagi elismerést, megbecsülést, az alacsony illetmények ellensúlyozásaként pedig egyéb juttatásokat várnának. A válaszadók szívesen fogadnának rugalmasabb munkavégzést, home office lehetőséget, képzéseket, tréningeket, coachingot és mentálhigiénés szakember elérhetővé tételét minden munkatárs részére. Egyesek szeretnék a kötelező teljesítményértékelés visszaállítását, ennek alapján a kiemelkedő munkateljesítményt nyújtók jutalmazását.

Kajtár és Magasvári (2025b) szerint világos szervezeti célokra és jövőképre, átlátható irányítási és támogató-ellenőrzési rendszerekre, piaci viszonyokhoz igazodó fizetésre, juttatásokra, támogatásokra van szükség. A karrierlehetőségek, a rugalmas munkavégzési keretek azonban leginkább csak a Z generáció számára döntő tényezők, a tanulási és fejlesztési lehetőségek biztosítása pedig nem olyan hangsúlyos, mint az előbbiek.

Az Egészséges Szervezet Modell közigazgatásra adaptálható dimenziói

Az Egészséges Szervezet Modell szerint egy szervezet akkor tekinthető egészségesnek, ha az alábbi állításokkal jellemezhetjük (Lövey–Nadkarni 2003: 38):

- Kielégíti a vevők szükségleteit azáltal, hogy nagy értéket nyújt a vevőnek, s így legitimé teszi létét, és képes fenntartani magát a folyamatosan beérkező bevételekből.
- Kielégíti tagjai, munkatársai szükségleteit azáltal, hogy olyan környezetet teremt, ahol a tagok fejlődnek, és tudják, hogy fontosak, így el tudják érni egyéni céljaikat, miközben megvalósítják a szervezet célkitűzéseit is.
- Kielégíti a gazdasági követelményeket (pénzügyi elvárások, mint pl.: nyereségesség) azáltal, hogy a leghatékonyabban és legeredményesebben használja fel az erőforrásokat a célok elérése érdekében.
- Egyensúlyt teremt a fenti három alapvető célkitűzés között, és ennek érdekében olyan struktúrát és kultúrát hoz létre, mely segíti a három célkitűzés együttes figyelembevételét a döntéshozatali folyamatok során.
- Az idők során növekszik, gyarapodik és fejlődik, fokozza lehetőségeit és/vagy képességeit annak érdekében, hogy egyre bonyolultabb kihívásoknak tudjon megfelelni.
- Harmóniában él a környezetével.

A modellhez tartozó kérdőívvel 20 területet, vagyis dimenziót lehet felmérni egy szervezetben. Ezek a dimenziók a következők:

1. Pénzmánia – Pénzügy a szervezeti célok szolgálatában
2. A pénzügyek elhanyagolása – Gondosság a pénzügyekben
3. Rész-optimalizálás – Együttműködés, a szervezet egészében való gondolkodás
4. Pazarló működés – Lean működés
5. Problémák iránti érzéketlenség – Hatékony problémakezelés

6. Döntésképtelenség – Hatékony döntéshozatal
7. Bürokrácia – Vállalkozó szellem / teljesítménymotiváltság
8. Kockázatkerülés – Vállalkozói szellem/teljesítmény motiváltság
9. Rövidlátás – Szükséges mértékű figyelem az operatív ügyekre
10. Távollátás – Szükséges mértékű figyelem az operatív ügyekre
11. Vevők kizsákmányolása – Vevőközpontúság
12. Szolgalelkűség – Egyenrangú vevőkapcsolatok
13. A vevők igényeinek elhanyagolása – Piacorientáltság
14. Elidegenedés – Elkötelezettség
15. Elkényeztetés – Egyértelmű keretek
16. Szervezeti paranoia – Bizalom, nyíltság, korrektség
17. Munkamánia – A magánélet tiszteletben tartása
18. Elégtelen kapcsolat a környezettel – Nyitott szervezet
19. Agresszív viszonyulás a környezethez – Harmóniában a környezettel
20. Stagnálás – Növekedés, fejlődés.

A közigazgatásban is fontos, hogy a különböző szervtípusok hatékonyan teljesítsenek. Az Egészséges Szervezet Modell és a hozzá tartozó kérdőív – mivel több aspektust foglal magába, 20 dimenziót – képes lehet felmérni egy adott szervezet erősségeit (egészség) és fejlesztendő területeit (betegség). Így alkalmas lehet konkrétan egy adott szervezetben, vagy egy szervtípus több szervezetében felmérni ezeket, és a munkáltatói márkájukban hangsúlyozni az adott szervezetben vagy szervtípusban a jól működő területeket, illetve a fejlesztendő területeket javítani a munkaerő közigazgatásba vonzása és a meglévő állomány megtartása céljából. A szervezeti erősségek és fejlesztendő területek eltérhetnek akár szervezetenként vagy szervtípusonként, mert a közigazgatási szervezet és feladatrendszer igen erősen tagolt és szerteágazó (Kajtár–Magasvári 2025b). A közszolgálatra adaptálandó kérdőívbe nem mindegyik dimenzió kerül be, mert nem mindegyik releváns ebben a szektorban, mivel az Egészséges Szervezet Modell a versenyszféra szervezeteiben használatos.

A 2023-2024-ben, a modell alapján készült vezetői interjúk segítettek abban, hogy mely dimenziók kerüljenek megtartásra a közszolgálatra adaptálandó kérdőívben. Az alábbiakban a közszolgálatra optimalizált kérdőívben a javasoltan meghagyandó dimenziók és közigazgatásra alkalmazhatóságuk kerül kifejtésre.

A szervezet költségvetésével kapcsolatos dimenziók

A közszféra szervezeteinek világszerte egyre magasabb színvonalon, szűk költségvetési korlátok mellett kell teljesíteniük az állampolgárok által igényelt szolgáltatásokat (Krauss–Petró 2014), ugyanakkor döntő szerepet játszik fiatal és szakképzett szakemberek megnyerésében az anyagi megbecsülés, a kiszámíthatóság és a pályabiztonság mellett, valamint a legfontosabb döntési motivációk közé tartozik a versenyképes jövedelem, illetve az, hogy a kedvező jövedelmi pozíció mennyire lesz tartós, lehet-e arra hosszú távon egyéni vagy családi egzisztenciát alapozni (Hazafi 2015). Viszont a javadalmazási rendszereket a rendszerváltás időszakától kezdve a sikeres és sikertelen reformok is érintetlenül hagyták, illetve csak korrigálták, amelyek átalakítása kétségkívül a legbonyolultabb és legnagyobb körütekintést igénylő, egyben a legtöbb konfliktust magában rejtő feladat (Krauss–Petró 2014). A szervezet gazdasági szükségleteihez kapcsolódó dimenziók valószínűleg különböznek a köz- és a versenyszférában, mert a versenyszféra profitorientált, a közszféra pedig nem az (Csóka et al. 2021), de szintén költségvetési keretből működik. A 2023-24-ben általunk készített interjúk során kiderült, hogy a vezetők szervezetük pénzügyi kérdéseivel nincsenek tisztában, mivel ezekkel ők – mint vezetők – nem foglalkoznak. Ugyanakkor az interjúknál nehézségként említették az illetményeket (pl. alacsony, nincs ráhatásuk, igazságtalanság észlelése), mint gazdasági szükségletekkel kapcsolatos tényezőt. A közszolgáltat nem minden esetben biztosít jó munkakörülményeket, a válaszadók 60%-a gondolja úgy, hogy biztosított a jó munkakörnyezet számukra, pl. az irodák állapota nem mindenhol megfelelő, az informatikai és a munkavégzéshez szükséges eszközök és rendszerek elavultak (Kajtár–Magasvári 2025a). Az Egészséges Szervezet Modell kérdőív tartalmaz pénzügyekkel kapcsolatos dimenziókat, melyekről úgy gondoljuk, hogy kerüljenek felvételre a közigazgatásban felleendő kérdőívben, hogy látni lehessen, hogy a szűk költségvetési keret felhasználásánál van-e szervezeti betegség (fejlesztendő terület). Lehetséges, hogy a pénzügyi tényezők észlelésénél előforduló szervezeti betegségeknek lehet hatása a dolgozók motiváltságára, ha azt észlelik, hogy például pazarlás történik, vagy egyéb működéshez szükséges feltételekre sincs anyagi erőforrás a szűk költségvetési keretben. A szervezet pénzügyeivel összefüggő dimenziók a *Pénzmánia – Pénzügy a szervezeti célok szolgálatában; A pénzügyek*

elhanyagolása – Gondosság a pénzügyekben; Pazarló működés – Lean működés. A Pénzmánia – Pénzügy a szervezeti célok szolgálatában dimenzió nem került felvételre a közigazgatásban, mert a versenyszféra adatok alapján a kérdőív leggyengébben mérő dimenziója (egymással össze nem illő tételek alkotják), valamint a közigazgatásban a dimenzió nem minden tétele lenne értelmezhető a szűk költségvetési keret mellett (pl.: a közszférában szinte minden kiadást – nemcsak a legjelentősebbeket – ellenőriznek, vagy egy osztály működésének eredményességét nem a költségvetés alapján ítélik meg, ezenkívül költségcsökkentés is elő szokott fordulni).

Rész-optimalizálás – Együttműködés, a szervezet egészében való gondolkodás dimenzió

A közigazgatási munka nagyrészt információk feldolgozásán, továbbításán, mérlegelésén alapszik, ami erősen kötődik a hatékony kommunikáció képességéhez, azonban a szolgálati úthoz való merev ragaszkodás többnyire a hatékonyság, és különösen a gyorsaság rovására mehet. Gellén (2024) 2014-ben azt találta, hogy az együttműködés a feladatok összetettsége, sokrétűsége és a megoldás érdekében, kényszeren alapul a közigazgatásban, mert egy-egy területhez egy ember ért. A vezetők nem szívesen engedik ki a kezükből a formális és informális kommunikációt beosztottaiknak, főleg külső társszervezetek esetén, mert az a szervezet nevében való kifelé történő kommunikációnak minősül, vagy a vezetői (hatalmi) pozíciójukhoz tartozónak tekintik a külső kommunikációt. Ágazattól függetlenül a kormánytisztviselők körében szervezeten belül az együttműködő attitűd jellemző (Gellén 2024). Egy másik felmérésben (Paksi-Petró–Stréhlí 2025) a szervezet közös céljainak megvalósítása magasabb prioritásként jelenik meg, mint az egyéni célok megvalósítása, mert a válaszadók 70%-a tartja a közös célok megvalósítását nagyon fontosnak, és további 15% fontosnak. Emellett az egyéni célok megvalósítását is fontosnak tartják, mert a baby boomer és X generáció válaszadóinak 57%-a, valamint a Y és Z generáció² válaszadóinak 62%-a tartja ezt a tényezőt nagyon fontosnak. Ez azt mutatja, hogy mindegyik generáció számára jelentős, hogy elérjék saját egyéni céljaikat a munkájuk során, de mindemellett a tisztviselők számára még kiemelkedőbb jelentőségű a közös célok elérése, ami arra utalhat, hogy erősen azonosulnak a szervezet céljaival, és fontosnak tartják, hogy a szervezet egészének sikereihez is hozzájáruljanak.

² Ebben a felmérésben a baby boomer generáció 1946–1964, az X generáció 1965–1980, a Y generáció 1981–1995 és a Z generáció 1996–2009 között születetteknek vonatkozik.

A saját, 2023-24-es interjúban nem jelent meg konkrétan, hogy a kommunikációt a szervezeten belül és kívül csak a vezető „végezheti”, azonban voltak vezetők, akik említették, hogy minden információról legyen tudomásuk (pl. minden e-mail-en legyenek rajta másolatban, amit a kollégáik küldenek ki). Szintén azt találtuk, hogy általában a külső és belső együttműködőkkel a megkérdezett vezetőknek és beosztottaiknak az esetek többségében jó a kapcsolata és együttműködés jellemző, azonban néhány vezető említett nem jó viszonyt is, inkább a szervezeten kívüli partnerekkel. A saját interjúk tapasztalatai alapján is (2023-2024), valamint Gellén válaszádoi szerint 2014-ben előfordul a szervezeti egységek között vagy a szervek között hatalmi versengés és rivalizálás (Gellén 2024), a 2025-ös (Paksi-Petró–Stréhlí 2025) eredmények alapján kiemelkedően fontos a szervezeti közös célok megvalósítása a tisztviselőknek, tehát jellemző lehet rájuk az együttműködés és a szervezet egészében való gondolkodás. Mivel az együttműködés a szervezeten belül is, kívül is lényeges a közigazgatásban, valamint diszfunkcionális működés is előfordulhat, ezért az ezzel foglalkozó Egészséges Szervezet Modell dimenzióját, a *Rész-optimalizálás – Együttműködés, a szervezet egészében való gondolkodást* (szervezeten belüli viszonytal foglalkozik) javasoljuk a közigazgatásra adaptált kérdőívbe beemelni. Továbbá kifejezetten a szervezeten kívüli együttműködőkkel (társzervek, társosztályok) foglalkozó dimenzió létrehozását is javasoljuk, ami egy szűkebb dimenzió lenne, mint a modellben szereplő környezethez fűződő viszonyra rákérdező dimenziók. Mivel a közigazgatásban a saját interjúkészítési tapasztalatok alapján több közigazgatásbeli együttműködő partnere van az egyes osztályoknak, főosztályoknak, egységeknek, valamint Gellén (2024) kutatásában is megjelenik a szervezeten kívüli kommunikáció, ezért érdemes lenne létrehoznunk külső (szervezeten kívüli) együttműködőkkel és velük való viszonytal foglalkozó dimenziót.

Problémák iránti érzéketlenség – Hatékony problémakezelés dimenzió

A vezetőkkel készített saját interjúk alapján megemlítsére kerültek a szervezetben a problémamegoldással kapcsolatban, hogy van, ahol nem kerülnek kezelésre problémák, mert a szabályok, rendeletek, törvények, akadályozzák. Ugyanakkor az interjúk során változatos, hatékony problémakezelési jógyakorlatokkal találkoztunk egység, főosztály, osztály szinten vagy szervezeten belül. Tehát a problémamegoldás, a problémakezelés során megismert vegyes kép miatt érdemes a közszolgálatban ezt a dimenziót felvenni, mert a közigazgatás szervei között

lehet eltérés ebben a dimenzióban, előfordulhat, hogy az egyik szervben erősség, a másik szervben fejlesztendő terület.

Döntésképtelenség – Hatékony döntéshozatal dimenzió

A döntéselőkészítési konzultatív csoportok szervezése nem jellemző a hazai közigazgatásban, de nem is elképzelhetetlen. Számos kisebb-nagyobb szervezettséggel rendelkező tanácsadó szerv, konzultatív csoport van a magyar központi közigazgatásban, ilyen például, a korábbi nevén EMMI mellett működő Felsőoktatási Tudományos Tanács, továbbá Gellén (2021) a 2014-es kutatásban azt találta, hogy „a kormánytisztviselők lényegesen nagyobb döntési szerepet igényelnek, mint amit tapasztalnak, álláspontjuk szerint alkalmasnak érzik magukat több, illetőleg nagyobb horderejű döntés meghozatalában való közreműködésre. A döntésbe való bevonás megvalósulhat delegálás nélkül is, tehát lehetséges, hogy a tisztviselőt a hierarchiában felette álló személy tanácskérés, előkészítés, konzultáció útján bevonja döntésébe. A delegálás és a döntésbe való bevonás is arra irányul, hogy a szakmai, tisztviselői szinten foglalkoztatott személyek befolyása növekedjék” (Gellén, 2021: 92–93). Mivel korábbi kutatási eredmények alapján a köztisztviselők nagyobb szerepet szeretnének vállalni a döntéshozatalban, valamint a saját vezetői interjúk alapján is vannak a döntéshozatalban nehézségek és jól működő részek is a központi közigazgatás megkérdezett szervezeteiben, ezért javasoljuk a közszférában a *Döntésképtelenség – Hatékony döntéshozatal dimenzió* felvételét.

Bürokrácia – Vállalkozó szellem / teljesítménymotiváltság dimenzió

Durlauf és Blume (2008) elkülönítik a kormányzati és az üzleti bürokrácia fogalmát. A bürokrácia a magánszférában és a közigazgatási szférában is megtalálható pl. építési hatósági engedély (közfér) és hitelkérelem (versenyszféra) néven. A magánszféra bürokratikus megoldásokat használ akár a (termelő) folyamatok standardizáltsága, akár az adminisztráció követelményei miatt. A közvetlen termelőfolyamatok nem jellemzőek a közsférára, mert a közsféra általában indirekt módon kapcsolódik a termeléshez, mint megrendelő vagy ellenőrző szereplő. Az adminisztráció információból állít elő információt, de nem termel, általában nem dönt, hanem a döntésre készít elő. A verseny miatt a magánszféra szervezetében az információ összetétele (részletessége, pontossága) és az előállítási sebesség számít, mert a vezetői döntést

alapozza meg. A versenyfeltételek miatt állandó a nyomás arra, hogy minél rövidebb idő alatt, minél pontosabb információt állítsanak elő. A közsférában nem kevésbé fontosak az információk, de rövid távon nincsen ilyen időbeli nyomás, és az információ igénye is korlátozott, kivéve a választások időszaka, amikor a nagyobb információigény és a rövidebb idő alatt előállított információ szerepe megnő (Szilágyi 2013). Mivel mindkét sférában előfordul a bürokrácia, de eltérő jellemzőkkel, ezért a közigazgatási kérdőívben érdemes lenne felvenni a modellhez tartozó *Bürokrácia – Vállalkozó szellem / teljesítménymotiváltság* dimenziót.

Távollátás – Szükséges mértékű figyelem az operatív ügyekre dimenzió

Gellén (2024) 2014-es kutatásában azt találta, hogy a közigazgatás különböző szervezeteiben a vezetők képtelenek az elégedettséget nyújtó teljesítményt létrehozó stratégiai célok, sikerkritériumok kialakítására, szervezetük eredményességét leggyakrabban az előkészített jogszabályok, elfogadott törvényjavaslatok, kormányrendeletek, tárcarendelekek száma jelenti. Pedig egy jól működő szervezetben a vezető képes a szervezetet alkotó személyek belső, szellemi energiáit mozgósítani, hatékonyan tudja közvetíteni a szervezeti célokat, valamint a vezető is képes ezeket a célokat megfogalmazni saját maga és környezete számára. Szintén Gellén vizsgálatában (2021) a 2014-es vezetői válaszok alapján a jövőkép rövid távú, politikai ciklusoktól függő, nem tartalmaz előmeneteli lehetőséget és illetménynövekedést, csupán a stabilitásban bíznak a tisztviselők. Egy másik kutatásban a hosszú távú tervezést generációktól függetlenül a válaszadók több mint 90%-a fontosnak vagy kiemelten fontosnak tartja. A rövid távú tervezésnél vannak generációs különbségek, de egyik generáció sem tartja annyira fontosnak, mint a hosszú távút (leginkább a baby boomer generáció számára fontos (50%) és nagyon fontos (13%) a rövid távú tervezés). A hosszú távú tervezést mind a vezetők, mind a beosztottak fontosnak tartják (a vezetők 69%-a), a rövid távú tervezésnél a vezetők véleménye megoszlik, mert a vezetők 48%-ának fontos, 30%-uknak kevésbé lényeges. (Paksi-Petró–Stréhlí 2025). A 2023-2024-ben készített interjúkban mi is azt találtuk, hogy a hosszú távú célok, stratégiák kialakításában a központi közigazgatásban megkérdezett vezetők nem vesznek részt, ők általában a végrehajtói ezeknek a kormányprogramoknak (kormányzati döntéseket hajtának végre a vezetők a központi közigazgatásban). Mivel a rövid távú célok nem voltak igazán jellemzőek a közigazgatás megkérdezett szervezeteiben, a hosszú távú céloknak pedig megvalósítói a közigazgatás szervezetei,

ezért a *Távollátás – Szükséges mértékű figyelem az operatív ügyekre dimenzió* felmérésére lenne szükség, illetve közigazgatáspecifikus tételekkel való kiegészítése is helytálló lehet, mert a célok magasabb szinten születnek és a szervezetek ezeknek a végrehajtói nemcsak a központi közigazgatásban, hanem a területi közigazgatásban is.

Elidegenedés – Elkötelezettség dimenzió

Gellén (2013; 2021) az találta, hogy a közsférával kapcsolatos elkötelezettség, azon belül a közfeladatok elvégzése iránti közösségi lojalitás meglepően magas volt, különösen az alacsony és a magas önbesorolás szerinti osztálykategóriákban. Viszont a lakosság egésze a közsférában elérhető fizetéseket meglehetősen alacsonynak tartja. Erre magyarázat lehet, hogy a kormánytisztviselők erkölcsi megbecsülését túlnyomóan megfelelőnek találják. A közigazgatásban az elkötelezettségmérés az elmúlt évtizedekben rendszertelenül valósult meg, európai uniós, illetve egyéb forrásokból finanszírozták, melyek a következők voltak:

- 2009. évi köztisztviselői elkötelezettségmérés (ÁROP-2.2.1)
- 2011. évi köztisztviselői elkötelezettségmérés
- 2013. évi közszolgálati tisztviselők elkötelezettségmérése (ÁROP-2.2.17)
- 2016. évi kormánytisztviselői elkötelezettségmérés
- 2018. évi felmérés „A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon” címmel (KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001).

2009-ben az ÁROP-2.2.1 projektben végrehajtott köztisztviselői elkötelezettségmérés során csak az eredmények kerültek átadásra, a méréshez használt módszertan nem. 2011-ben a központi költségvetésből valósult meg a felmérés, amely az összehasonlíthatóság érdekében megegyezett a 2009-ben használt kérdéssorral, a kérdések megfogalmazása, fogalomhasználat, a kérdések kapcsán felállított munkahelyi attitűd nem illeszkedett a közsféra közegehez, ebben az évben is csak az eredményeket kapta meg a közigazgatás. A 2013-ban az ÁROP 2.2.17 „Új közszolgálati életpálya” című kiemelt projekt keretein belül beszerzett közszolgálati elkötelezettségmérés a módszertani elvárásoknak ugyan megfelelt, de nem a célcsoporthoz illeszkedett, a versenyszféra piaci szereplőinek szóló kérdéseket tartalmazott, egyszeri felmérés volt biztosítva, és módszertan beszerzése a közsférában nem történt meg. 2016-ban a Belügyminisztérium saját forrásból valósította meg az elkötelezettség felmérést.

A korábbiakban igénybe vett, jellemzően vállalati struktúrára szabott elkötelezettségmérés módszertanhoz képest a Belügyminisztérium Közzolgálat-fejlesztési és Stratégiai Főosztálya által 2016-ban kidolgozott módszertan megújult, tágabb körű, tipikusan a közszolgálatra igazított kérdéseket és dimenziókat dolgozott ki. Az előző évi eredményekkel történő összehasonlítás a módszertanok eltérő volta miatt azonban nem valósulhatott meg 100%-os mértékben. 2018-ban a felmérés a Nemzeti Közzolgálati Egyetem által elvégzett, a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001. azonosító számú „A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon” című projektből valósult meg, amely módszertanilag nem illeszkedett az előző évek felméréséhez (Belügyminisztérium é.n.). Paksi-Petró–Stréhlí (2025) azt találták a közigazgatásban folytatott felmérésben, hogy az elkötelezettség mértékében különbségek vannak a generációk között: a boomer generáció a legelkötelezettebb (45%), a fiatalabb generációk felé haladva pedig csökken az elkötelezettség mértéke, a Z generáció a legkevésbé elkötelezett (35%). A szakma iránti elkötelezettségnél is hasonló eredményeket találtak, vagyis minél fiatalabb a generáció, annál kevésbé elkötelezett a szakmája iránt. A munkatársak iránti elkötelezettségnél kisebbek a generációs különbségek, mely a vezető iránti elkötelezettségre is igaz, itt sincsenek nagy különbségek a generációk között. Az eredmények arra utalnak, hogy a vezetővel való kapcsolat döntő tényező abban, hogy valaki mennyire elkötelezett, függetlenül attól, melyik generációhoz tartozik. A különböző elkötelezettségi adatok, vagyis a munkahely-, szakma-, munkatársak-, vezetők iránti elkötelezettség mindegyike magasnak mondható, mert a 4-es érték felett vannak a 6 fokozatú skálán. Az eredmények azt mutatják, hogy „a tisztviselők legnagyobb mértékben a szakmájuk iránt éreznek elkötelezettséget, majd a munkatársaik iránt, és kissé alacsonyabb mértékben a munkahely, majd árnyalatnyi különbséggel, de a legalacsonyabb mértékben a vezetőjük felé” (Paksi-Petró–Stréhlí 2025: 167). A legalacsonyabb értékelést kapott területek, amelyek veszélyt jeleznek: az illetményekkel és juttatásokkal való elégedetlenség, a szervezeti elismertség hiányának érzése, a bizonytalan jövőkép, a munkafeltételek hiányossága és a fejlődési lehetőségek korlátozottsága. A jó munkahelyi légkörre vonatkozó adatok szerint a válaszadók 4%-a érzi jól magát a munkahelyén. A baby boomer generáció 2%-a és a Z generáció 6%-a szerint jó a munkahelyi légkör. Az egyenlő bánásmód tekintetében csupán a megkérdezettek egyharmada gondolja úgy, hogy egyenlő elbírálásban részesülnek a kollégák, tehát többségük szerint nem teljesen egyenlő a bánásmód. A fontosság érzésében a szervezetben vegyes

vélemény mutatkozott, mert a válaszadók 26%-a szerint fontos a szervezet számára tevékenysége, 22%-a szerint nem fontos, a legkevésbé fontosnak az Y generációt találták, akiknek 24%-a érzi úgy, hogy nem fontos a tevékenységük a szervezetüknek (Paksi-Petró–Stréhlí 2025). Ugyanennek a felmérésnek a részeként, mélyinterjúk válaszok alapján a fluktuáció oka lehet a versenyszféra elszívó hatása, a versenyképes jövedelem hiánya, a kötött munkarend, a rugalmas munkakörnyezet hiánya. Továbbá azt is találták, hogy a korcsoportokban nem egyenlő mértékű a fluktuáció, a fiatalok eltávozása a vizsgált szervezetekben jelentősebb (Hazafi 2025). A kormányhivatalokban a kormányablak-ügyintézői, foglalkoztatási és közfoglalkoztatási, építésügyi, népegészségügyi, gyámügyi, műszaki, környezetvédelmi és gazdasági feladatkörök, a minisztériumokban a gazdasági, informatikai és egyes speciális (például egészségügyi, adótanácsadói) szakterületek fluktuációval jelentősen érintett szakterületek, ahol nehéz szakmailag felkészült, megfelelő képzettséggel rendelkező kollégát találni. „A személyi állomány csaknem fele csalódott az anyagi elismerésre vonatkozó ígéretekben, közel egyharmada szerint igazságtalanul ítélik meg a munkáját, s közel egynegyedük úgy gondolja, hogy nem számíthat biztos jövőre a szervezetenél. Vagyis egy múltban tett ígéretre ráépül a jelenben is fennálló, igazságtalannak tartott a díjazással kapcsolatos bánásmód, valamint a jövőbeli biztonságra kivetített reménytelenség érzete” (Hazafi 2025: 47). A korábbi elkötelezettségmérések nem voltak egymással összehasonlíthatóak és nem egységes módszertan szerint készültek, sőt a módszertanok sem kerültek átadásra a közzféra számára, valamint a közigazgatásban vannak olyan szervtípusok és szakterületek, ahol jelentős a fluktuáció, ezért javasoljuk az Egészséges Szervezet Modell kérdőívében található *Elidegenedés – Elkötelezettség dimenziót* a közigazgatási kérdőívbe beletenni. Amennyiben a dimenzió a közszolgálatban megbízható lesz, akkor ismételt mérést tesz lehetővé a későbbiekben, és akár más dimenziókkal összhangban is elemezhető, értelmezhető az eredménye.

Szervezeti paranoia – Bizalom, nyíltság, korrektség

„A közszolgálat ugyan képes és kénytelen feladatait valódi közösségben való működés nélkül is ellátni, de a közösség létrehozása, fenntartása mind kifelé, a társadalom, az állampolgárok felé, mind befelé, a közigazgatásban dolgozók felé pozitív hozadékkal/hozzáadott értékkel jár” (Linder 2020: 54).

Linder (2020) szerint a közösség a közigazgatáson kívüliek számára vonzerőt jelenthet, az ott dolgozóknak a generációk közötti munkaerő összekovacsolását segítheti. A közszolgálat úgy tud állampolgári bizalmat kiépíteni, ha az ott dolgozók közösségként tudnak működni, az állam ebben lehetne példamutató munkáltató akár saját kezdeményezéssel, akár önszerveződéssel. A sorozatos jogállásváltozások következtében a köztisztviselők maguk sincsenek tisztában a saját jogállásukkal, és annak tartalmával sem. A személycserék után a kapcsolati tőke, vagyis a régóta jól ismert kolléga, valamint a szervek és a szervek feladat- és hatáskörei is igen gyakran változnak. Az utóbbi években a közigazgatásban – főleg a magas fizetést biztosító központi szerveknél – közigazgatási vagy munkatapasztalat nélküli, frissen bekerült fiatalok töltik be a vezetői pozíciókat, és ez nem minden esetben az addigi érdemeiken alapszik (Linder 2020). Ha egy szervezetben szervezeti paranoia uralkodik – vagyis félelem a pozíció, a munka, a hatalom elvesztésétől, bizonytalanság a szervezet különböző részeinek jövőjét illetően, valamint bizalomhiány és félelem jellemzi a szervezetet (Lövey–Nadkarni 2003) – akkor ugyan képes és kénytelen a szervezet ellátni feladatait, de ha ezek a tényezők nincsenek jelen, akkor annak pozitív hozadéka mind az adott szervezetben dolgozó állománynak, mind az állampolgárok számára előnyös lehet. A vezetők négyéves politikai ciklusokban való gondolkodása (Gellén 2021), a jogállásváltozások, a személycserék, a gyakori feladat és hatáskör módosítások a szerveknél, a fiatal, szakmai tudással és/vagy szakmai tapasztalattal nem rendelkezők vezetői pozícióba kerülése (Linder 2020) okot adhat a szervezeti paranoia kialakulásának. Ezért javasoljuk a *Szervezeti paranoia – Bizalom, nyíltság, korrektség dimenzió* felvételét a közigazgatási szerveknél.

Munkamánia – A magánélet tiszteletben tartása dimenzió

Hollósy-Vadász (2020) az államigazgatásra, az önkormányzati igazgatásra és a rendészetre vonatkozó adatokat vizsgálva azt találta, hogy az önkormányzati igazgatásban gyakrabban fordul elő túlmunka a másik két területhez képest, valamint hierarchiában emelkedve egyre rendszeresebbé válik a túlmunka. Mind a három szakterületnél a válaszadók több mint a fele többet dolgozik, mint 40 óra hetente, ami azt sugallja, hogy a közszolgálaton belül megjelent a rendszeres túlmunka. Ezt támasztja alá, hogy a rendészeti dolgozók 11%-a dolgozik többet, mint 50 óra egy héten. Az államigazgatásban dolgozók 7%-a és az önkormányzati igazgatásban dolgozók 11%-a dolgozik több, mint 50 órát egy héten, ez napi 10 munkaórának feleltethető meg, ami jelentős többletterhelést okoz. Ennek több oka is lehet,

például a munkaerőhiány és a munkafeladatok nem hatékony szétosztása. Az idő szorítása, az időhiány miatti túlterhelés mindegyik szakterületen megjelent, mely különösen igaz az önkormányzati igazgatásban dolgozók esetében, valamint a felsővezetők körében. Továbbá a beosztott irányítói munkakörben dolgozók és a beosztott munkatársi munkakörben dolgozókra is jellemző, de nem olyan mértékben, mint a felsővezetőknel. Az állományi viszony alapján a közalkalmazottak tapasztalják leggyakrabban az idő szorítása miatti túlterhelést. Egy másik felmérésben (Hazafi 2025) azt találták, hogy a Z generáció értékelte a legpozitívabban a szakmai fejlődés támogatását, a túlóra kompenzálását vagy a jó munkahelyi légkört, valamint a vezetés támogatásának megítélésénél jellemző volt, hogy minél fiatalabb korosztály válaszolt, annál kedvezőbben ítélik meg ezt. A fiatalok kedvezőbb értékelése összefügghet azzal, hogy kevesebb tapasztalattal rendelkeznek. A baby boomer és az X generáció válna meg legnehezebben a munkahelyétől. A saját vezetői interjúkban több területen is nehézségként említették a vezetők a túlterheltséget, melynek következtében szintén túlóráznak, van, ahol a vezetők, van, ahol a beosztottak is, illetve a kutatási eredményekkel összhangban a felsővezetőkre nagyon jellemző a fokozott munkateher. Mivel a közigazgatásban megjelenik a túlmunka és a túlterheltség több szakterületen és szervezettípusban – főleg a vezetőknel –, ezért javasoljuk *Munkamánia – A magánélet tiszteletben tartása dimenzió* felvételét a közigazgatásra adaptálandó kérdőívben.

Stagnálás – Növekedés, fejlődés dimenzió

Gellén (2021) 2014-es kutatásában a résztvevő vezetők véleménye ambivalens a szakmai fejlődésről, a képzési igényt a központi közigazgatás csak korlátozott mértékben tudja és akarja kielégíteni. Azt találta, hogy nem minden vezető örült és támogatta, ha munkatársai túlságosan értékes, a piacon is kamatoztatható tudásra tesznek szert, ugyanis ezzel megnő a közszférával szembeni alkupozíciójuk, és hajlamosak elhagyni a szervezetet. Valamint szintén vegyes volt a vélemény és vezetői magatartás arról, hogy a motivált, de többre vágyó kollégákkal is „jól jár” a szervezet, vagy tartózkodás volt jellemző a szellemileg a szervezet fölé nőző munkatársakkal szemben, holott az elkötelezett szaktekintélyek akár évtizedekre előnyösen befolyásolhatnák egy-egy ágazat szakmai színvonalát. A saját 2023-2024-ben felvett vezetői interjúkon azt tapasztaltuk, hogy a szintén több szakterületen megkérdezett vezetők rendkívül pozitívan álltak a kollégáik tanulásához, fejlődéséhez, de szerintük a szervezet – amelyben dolgoznak – nem támogató a

tanulással kapcsolatban, ugyanakkor ők, mint vezetők a lehetőségeikhez mérten maximálisan támogatják a tanulni vágyó beosztottaikat. Azonban ennek is vannak korlátjai, mert a fejlődéssel és a tanulással kapcsolatos nehézségek rajtuk kívül álló okok miatt nem mindig tudnak elhárulni (pl. túlterheltség, időhiány, emberi erőforráshiány). A 2023-2024-ben felvett saját interjúk között van különbség a tanulással kapcsolatos vezetői attitűdben, ezért érdemes lenne a közigazgatásra adaptált kérdőívbe a *Stagnálás – Növekedés, fejlődés dimenziót* is beletenni annak feltárására, hogy a nagyobb, a beosztottakat is magában foglaló mintában hogyan viszonyulnak a fejlődéshez a közigazgatási szervezetekben dolgozók.

A közigazgatási kérdőívbe tervezett dimenzióknál (11 dimenzió) a versenyszféra tételek – van, ahol módosítással – átvételre kerültek (eredeti tételek). Ahol

szükséges volt, ott a jelentés megváltoztatása nélkül, a közigazgatás szókincsére és szakkifejezéseire lettek átírva az állítások. A korábban megnevezett 20 dimenzió közül 9 nem került bele a kérdőívbe, mert a közszolgálat számára nem releváns, értelmezhetetlen lenne a közszolgálati kitöltők számára (pl. a vevőkkel, környezettel kapcsolatos dimenziók). A *Pénzmánia – Pénzügy a szervezeti célok szolgálatában dimenzió* pedig a versenyszféra adatok alapján megbízhatatlan (Pintér 2024), egymástól független tételekkel, ezért a közszolgálatban nem került felvételre. Az interjúk és a szakirodalom alapján közszolgálat specifikus tételekkel került kiegészítésre 9 dimenzió, ezért ezek a dimenziók a versenyszférában használt kérdőívhez viszonyítva több tételt tartalmaznak (1. sz. táblázat).

Dimenzió	Eredeti tétel (db)	Közszolg. tétel (db)	Összesen (db)
Pénzügyek elhanyagolása - Gondosság a pénzügyekben	7	2	9
Rész-optimalizálás - Együttműködés, a szervezet egészében való gondolkodás	7	7	14
Pazarló működés – Lean működés	10	0	10
Problémák iránti érzéketlenség – Hatékony problémakezelés	5	6	11
Döntésképtelenség – Hatékony döntéshozatal	5	9	14
Bürokrácia – Vállalkozó szellem / teljesítménymotiváltság	5	0	5
Távollátás – Szükséges mértékű figyelem az operatív ügyekre	6	7	13
Elidegenedés – Elkötelezettség	20	11	31
Szervezeti paranoia - Bizalom, nyíltság, korrektség	6	4	10
Munkamánia – A magánélet tiszteletben tartása	10	8	18
Stagnálás – Növekedés, fejlődés	9	5	14

1. sz. táblázat: Az Egészséges Szervezet Modell közszolgálati verziójában a tételek száma dimenziókénti bontásban
Forrás: Saját szerkesztés

Kitekintés: a kutatás folytatása

Az Egészséges Szervezet Modellhez készült közigazgatási kérdőív 11 dimenzióban 149 tételt tartalmaz, a demográfiai kérdések nélkül. A versenyszférában használt kérdőív a 20 dimenziójával 141 tételt. A közigazgatási kérdőív a több mint száz tétellel nagyon hosszú, ezért a kérdőívet rövidíteni szükséges. Hogy mely tételek kerüljenek megtartásra a közszolgálatban és mely tételek kerüljenek ki a kérdőívből, statisztikai elemzések segítségével lehet megállapítani. A 11 dimenziót egyenként a következő módszerekkel lehet elemezni (Rózsa és mtsai 2006). Egy gyakran használt megbízhatósági mutató a Cronbach-

alfa, mely azt mutatja meg, hogy ténylegesen milyen mértékben alkalmas egy skálában (jelen esetben egy dimenzióban) megtalálható tételek együttese az egyéni különbségek differenciálására, vagyis mennyire alkalmas a mérőeszköz az egyének egymástól való megkülönböztetésére.

Egy skála (jelen esetben dimenzió) homogenitását, belső konzisztenciáját item-totál korrelációval lehet mérni, mely során minden egyes tételnél meg kell vizsgálni, hogy egy adott tétel hogyan korrelál a skála (dimenzió) egészével. Minél magasabb szintű az együttjárás a tétel változása és a skálaérték alakulása között, annál inkább biztosabb, hogy az adott tétel jól illeszkedik a skála (dimenzió) egészébe. A dimenziók

megbízhatóságát mutatja az inter-item korreláció is, amely tulajdonképpen a tételek közötti pozitív együttjárás egy adott dimenzióban. A faktoranalízis pedig azt mutatja meg, hogy egy dimenzió tételei egy faktoron vannak-e, vagyis ugyanarra vonatkoznak-e, jelen esetben egy dimenzióba tartoznak-e. A többféle statisztikai elemzés meg tudja mutatni, hogy a közszolgálatban mely tételek tartoznak bele az adott dimenzióba és melyek nem illenek oda. A megbízhatósági elemzések alapján a kérdőívből ki lehet venni adott tételeket, ezzel a kérdőív rövidíthető és egy megbízható mérőeszköz kerülhet kialakításra.

Irodalomjegyzék

- Durlauf, S. N.–Blume, L. E. (2008) *The New Palgrave Dictionary of Economics* – Second Edition. Palgrave Macmillan, New York.
- Csóka, G.–Ludányi, D.–Szabó, M. Cs. (2021) *Közigazgatási Ismeretek II.* Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest. https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/1012_kozigazgatasi_ismeretek_II.pdf [Letöltve: 2026.03.17.].
- Elekes, E. (2014) Szervezetfejlesztés lehetőségei egy konkrét államigazgatási szervnél, egy felmérés eredményei alapján. *Közép-európai közlemények*, (7) 1. pp. 114–125.
- Gellén, M. (2024) A magyar közszolgálati kultúra egyes jellemzői: A hazai közszolgálati motiváció és innováció előfeltételeinek empirikus vizsgálata. Gerhardus Kiadó, Szeged. ISBN 978-615-6531-15-5.
- Gellén, M. (2021) Innovatív közigazgatás? A hazai közigazgatási kultúra, motiváció és mobilitás vizsgálata. Gerhardus Kiadó, Szeged. ISBN 978-615-5256-79-0.
- Gellén, M. (2013) A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2013/4. pp. 36–47. <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk/article/view/3223/2468> [Letöltve: 2026.03.17.].
- Hazafi, Z. (2025) Generációs kihívások a magyar közszolgálatban: összefoglalás. In: *Generációkutatás a kormányzati igazgatásban*. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest. pp. 29–62. ISBN 9789636531966; 9789636531973.
- Hazafi, Z. (2020) Humánorientációjú szervezetfejlesztés. *Új Magyar Közigazgatás*, 2020/2. pp. 1–9.
- Hazafi, Z. (2015) Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. *Hadtudomány*, 25. évf. elektronikus különszám. pp. 12–20.
- Hollósy-Vadász, G. (2020) A közszolgálati munkavégzéssel kapcsolatos jellemzők, tapasztalatok, a munkahelyi és magánéleti stressz hatása a munkavégzésre. In: *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. Nemzeti Köszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest. pp. 114–164. ISBN 978-963-498-141-1.
- Kajtár, E.–Magasvári, A. (2025a) Generációmenedzsment és munkáltatói márkacélpítés. In: *Generációkutatás a kormányzati igazgatásban*. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest. pp. 177–202. ISBN 9789636531966; 9789636531973.
- Kajtár, E.–Magasvári, A. (2025b) Munkáltatói márkacélpítés a közszolgálatban. Illúzió vagy jövőkép a kiváló munkahely? *Belügyi Szemle*, 73. pp. 2041–2059.
- Klotz, P.–Paksi-Petró, Cs. (2025) Stratégiai HRM és generációs kihívások az európai közigazgatásban. *Belügyi Szemle*, 73(10). pp. 2083–2105. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2025.v73.i10.pp2083-2105>
- Krauss, G.–Petró, Cs. (2014) A közszolgálati illetményrendszer aktuális kérdései. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2014/2. pp. 57–61.
- Linder V. (2020) Köszolgálat, avagy lehet-e közösség a közigazgatás személyi állományához tartozókból? A magyar helyzet nemzetközi kitekintéssel. *Glossa Iuridica*, VII. évfolyam. 1–2. szám. Budapest, 2020 Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar.
- Lövey, I.–Nadkarni, M. (2003) Az örömteli szervezet – Szervezeti egészség, betegség, öröm. HVG Könyvek kiadó.
- Paksi-Petró, Cs.–Stréhli, G. (2025) A pszichológiai szerződés. In: *Generációkutatás a kormányzati igazgatásban*. Ludovika Egyetemi Kiadó, Budapest. pp. 149–176. ISBN 9789636531966; 9789636531973.
- Paksi-Petró, Cs. (2018) Utánpótlás-politikai kihívások a közigazgatásban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 6(2). pp. 106–127.
- Pirger, T. (2016) A rendvédelmi szervek hivatásos állományú dolgozóinak véleménye a szervezeti kultúráról nemek szerinti bontásban. *Belügyi Szemle*, 64 (2). pp. 57–66.
- Pintér, N. (2024) Az Egészséges Szervezet Modell kérdőív megbízhatóságának vizsgálata a versenyszférában. *Magyar Minőség*, 33. évf. 1. szám. pp. 12–20. https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2024/01/2024_01_MMtart_webre.pdf [Letöltve: 2025.06.01.].
- Rónay, M. (2014) A jogi és a multidiszciplináris szemlélet ütközése a közigazgatás-fejlesztésben. *Pro publico bono – Magyar közigazgatás*, 1. sz. pp. 31–41.

Rózsa S.–Nagybányai Nagy O.–Oláh A. (2006) (szerk.)
*A pszichológiai mérés alapjai: Elmélet, módszer és
gyakorlati alkalmazás.* Bölcsész Konzorcium.
<https://mek.oszk.hu/05500/05536/> [Letöltve:
2025.06.01.].

Szilágyi, E. (2013) Adminisztratív kultúra a
közigazgatásban – a teljesítmény-megítélés
tendenciái. *Competitio*, 12. pp. 75–102.
10.21845/comp/2013/2/5.
[https://ojs.lib.unideb.hu/competitio/article/view/57
41/5389](https://ojs.lib.unideb.hu/competitio/article/view/5741/5389) [Letöltve: 2025.10.8.].

Egyéb dokumentum

Belügyminisztérium (é.n.) A KÖFOP-2.1.5-VEKOP-
16-2016-00001 azonosító számú „A versenyképes
közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai
támogatása” című kiemelt projekt keretében az
„Elkötelezettség és elégedettségmérés módszertana”
tárgyú közbeszerzési eljáráshoz.