

Horváth Zsuzsanna – Hollósy-Vadász Gábor

A KÖZSZOLGÁLATI MOTIVÁCIÓ (PSM) MAGYAR MINTÁRA ADAPTÁLT MODELLJÉNEK A FELÜLVIZSGÁLATA

The Revision of the Hungarian Public Service Motivation (PSM) Model

Dr. Horváth Zsuzsanna, PhD, egyetemi oktató, Budapesti Gazdasági Egyetem,
Horvath.Zsuzsanna@uni-bge.hu

Hollósy-Vadász Gábor okleveles pszichológus, Nemzeti Közszerológati Egyetem
Közszolgálatás- tudományi Doktori Iskola PhD-hallgatója, hvasdasz@gmail.com

A közszolgálati motiváció elmélet (PSM) az 1990-es években jelent meg az Amerikai Egyesült Államokban, majd elterjedt az Európai Közigazgatási Térben. Magyarországon eddig viszonylag kevés kutatás vizsgálta a PSM-et, ezek közül az egyik tanulmány statisztikai módszerekkel hozott létre egy magyar mintára adaptált PSM-modellt. Jelen tanulmányban ezt a modellt egészítjük ki és fejlesztjük tovább, oly módon, hogy a modellbe bevonjuk a munkahelyi biztonság fogalmát. Az elemzés során az ISSP reprezentatív adatbázisát használjuk és az adatokat PLS-SEM módszerrel elemezzük. Eredményeink alapján a modellbe sikeresen beilleszthető a munkahelyi biztonságváltozó, illetve a kutatás során azonosítjuk, hogy a munkahelyi biztonság a modellen belül a többi változóval milyen erősségű direkt és indirekt kapcsolatban áll.

KULCSSZAVAK:

calling, észlelt társadalmi hatás, közszolgálati motiváció (PSM), munkahelyi biztonság, szervezeti elköteleződés

The Public Service Motivation Theory (PSM) turned up in the USA in the 1990s; following this, European civil services have also applied the PSM concept. In the Hungarian context, a very few studies investigated the PSM concept. One of those prepared a PSM model adapted to Hungarian public service. In this study, we develop and complete this model with job security. We use the PLS-SEM method to analyse the representative database of ISSP. According to our result, job security can be adapted to previous PSM models. We also identify the direct and the indirect effects of job security on the other variables of the model.

KEYWORDS:

calling, organizational commitment, perceived social impact, public service motivation, work satisfaction

1. ELMÉLETI BEVEZETŐ

Az Egyesült Nemzetek Szervezete megkülönbözteti a munkavégzéssel kapcsolatban a belső és a külső motivációt¹. Belső motivációnak számít az a tevékenység, amit az egyén érdekesnek talál, ezért élvezettel végez. Külső motivációnak számít az a tevékenység, amit az egyén azért végez, hogy ezért cserébe megkapjon, vagy elérjen valamit. A tanulmány a közszolgálat esetében ezt kiegészítette a PSM-mel (a fogalom magyarázatát lásd lentebb), ami a közszolgálat egyik sajátossága. A közszolgálaton belül a motivációs eszközök és lehetőségek az országok tekintetében különböznek, aminek hátterében az eltérő történelmi fejlődés és a kultúrák közötti különbségek állnak.

A közszolgálati motiváció (Public Service Motivation, röviden: PSM) egy angolszász elmélet, amelyet fokozatosan kezdtek alkalmazni az európai közigazgatási szervek². Mihalcioiu³ szerint a PSM a közszolgálati dolgozók speciális motivációs lehetőségeivel foglalkozik, illetve kitér a közszolgálati menedzsment főbb kérdéseire is, például a munkahelyi elégedettségre, a szervezeti elköteleződésre vagy ösztönzésre. A fogalom és annak definíciója az 1990-es években jelent meg a szakirodalomban. A szakirodalmi kutatásunk alapján a PSM-nek számos definíciója született azóta, szerintük a fogalmat legjobban az alábbi meghatározás írja le. Perry és Wise⁴ szerint a PSM az egyénnek az a hajlama, ahogy a közszolgálat speciális motivátoraira reagál. (A motivátorok a pszichológiai igények kielégítésére utalnak.) A főntebbi definíciót Brewer és Selden⁵ két aspektussal egészítette ki. Az első: a PSM az a motivációs erő, ami az egyéneket arra ösztönzi, hogy a közösséget szolgálják. A második aspektus: a PSM a közszolgálatban tekinthető relevánsnak. A kutatók a 2000-es években a fenti definíciókat továbbfejlesztették és kiegészítették. Vandenabeele⁶ szerint a PSM az egyéni és a szervezeti érdekek felett álló hiedelmek, attitűdök összessége. Ezek a hiedelmek és attitűdök a tágabb értelemben vett politikai entitásokra vonatkoznak, amelyek az egyének viselkedését képesek befolyásolni.

Mihalcioiu⁷ szerint az 1990-es években az Új Közmenedzsment (New Public Management, röviden: NPM) hatására a civil közszolgálatban számos reformintézkedés zajlott, amelyeknek a fő célja a közszolgálat racionalizációja, illetve az erőforrások hatékonyabb felhasználása volt. Az NPM egyik jellemzője, hogy törekszik arra, hogy a közszolgálati

¹ *The SDGs and New Public Passion. What really motivates the civil service (2017)?* UNDP Global Centre for Public Service Excellence (GCPSE): UNDP GCSE Report. Elérhető: www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PSMmotivation+SDGs.pdf (Letöltés dátuma: 2018. 09. 10.)

² MIHALCIOIU, Raluca-Marilena (2011): Public service motivation. *EIRP Proceedings*, Vol. 6, 834–838.

³ MIHALCIOIU (2011): *i. m. 2.*

⁴ PERRY, James – WISE, Lois Recascino (1990): The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3. 367–373.

⁵ BREWER, Gene – SELDEN COLEMAN, Sally (1998): Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8, No. 3. 413–439.

⁶ VANDENABEELE, Wouter (2007): Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, Vol. 9, No. 4. 545–556.

⁷ MIHALCIOIU (2011): *i. m. 2.*

szervek hatékonyan működjenek. Ez a megközelítés nem képes arra, hogy megmagyarázza a közszolgálati szakemberek motivációját és az ezzel összefüggő viselkedésüket, valamint a közigazgatásban dolgozók specifikus világvégét. Ezt a problémát oldja meg a PSM-elmélet, amely a közszolgálati motivátorokat három dimenzióba sorolja.

- a) Az első dimenzió a racionális. Perry és Wise⁸ szerint a közszolgálati dolgozók viselkedése alapvetően altruisztikus, de motivációjuk fenntartásában fontos, hogy az egyéni érdekeik is teljesüljenek, például a megfelelő karrierlehetőség. Szintén ide tartozik, hogy a közszolgálati dolgozók vágyat érezzenek, arra, hogy részt vegyenek a közösséget érintő politikai döntések meghozatalában.
- b) A második dimenzió a normaalapú. Perry és Wise⁹ szerint a közszolgálati munkavégzés legfontosabb normája az a vágy, hogy a közszolgálati dolgozók a társadalmat szolgálják. Ide tartozik még a szociális egyenlőség, vagyis, hogy a közszolgálatnak minden társadalmi csoport számára hatékony és gazdaságos szolgáltatást kell biztosítania.
- c) A harmadik dimenzió az affektív. Perry és Wise¹⁰ szerint a közszolgálati dolgozók egy része eredményesen motiválható azért, hogy személyesen elköteleződnek a közszolgálat mellett. Ennek az alapja, hogy érzékeli a munkájuk (és ezzel együtt a közszolgálat) társadalomra gyakorolt hatását. Ehhez a dimenzióhoz szorosan kapcsolódó fogalom a jóindulatú patriotizmus. A fogalom arra utal, hogy a közszolgálati dolgozók védelmet nyújtanak az állampolgárok számára az alapvető emberi jogokat figyelembe véve.

A fentiekhez Rainey és Steinbauer¹¹ hozzáteszik, hogy a PSM altruista viselkedési formákon keresztül jelenik meg, amelyek fő célja, hogy a társadalom, az állam és a nemzet érdekeit szolgálják. A szerzők altruista viselkedésnek tartják az önfeláldozást, aminek célja a csoport érdekeinek az előmozdítása. Emiatt szerintük a PSM egy belső motivációs rendszerként értelmezhető. Egyes esetekben a PSM ugyanolyan erőteljes motivációs tényezőnek tekinthető, mint a külső motivátorok, például a fizetés nagysága, vagy másfajta anyagi juttatások. A szerzők megjegyzik: a hatékonyan működő kormányzati szervek fő tulajdonságai, hogy az ott dolgozók magas PSM-mel jellemezhetők, motiváltak a feladatok megoldására és a szervezet missziójának a végrehajtására.

Számos közszolgálati foglalkozó nemzetközi tanulmány vizsgálta a szervezeti elköteleződés, a munkahelyi biztonság, a munkahelyi elégedettség, az észlelt társadalmi hatás, a Calling, és a közszolgálati motiváció kapcsolatát. Lentebb az előbbi fogalmakat ismergetjük részletesebben:

⁸ PERRY-WISE (1990): *i. m.* 4.

⁹ Uo.

¹⁰ Uo.

¹¹ RAINEY, Hal – STEINBAUER, Paula (1999): Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9, No. 1. 1–32.

- Bullock és Stritch¹² szerint a szervezeti elköteleződés egy egyéni hajlam, ami összefüggésben áll a személy munkahelyi identitásával, illetve avval, hogy a személy pszichológiai értelemben mennyire azonosul a munkahelyével.
- Bullock és Stritch¹³ szerint az észlelt társadalmi hatás arra utal, hogy a munkavállalók (jelen esetben a közszolgálati szakemberek) által elvégzett munka milyen hatással bír a többi emberre és a társadalomra, illetve a munkavállalók ezt hogyan észlelik.
- A Callingnak a magyar nyelvű szakirodalomban nincsen általánosan elfogadott fordítása, ezért a továbbiakban mi az eredeti angol megnevezést fogjuk alkalmazni. Dik és Duffy¹⁴ így definiálták a fogalmat: a Calling egy gyakorlatias életfelfogásra törekvő transzcendens érzet, az egyén lát maga előtt célokat, életét értelmesnek találja, és ezt a motiváció elsődleges forrásának fogja fel.
- PSM (a fogalmat főtebb részletesebben ismertettük).
- Westover és Taylor¹⁵ szerint az utóbbi évtizedekben egyre több tanulmány vizsgálta a munkahelyi elégedettséget. Ennek ellenére a munkahelyi elégedettség és a PSM kapcsolatát kevés kutatás vizsgálta eddig. A munkahelyi elégedettség egy pozitív érzelmi állapotra utal, ami arra világít rá, hogy a munkavállaló a munkahelyén pozitívan értékeli. Ha a munkahely képes kielégíteni a munkavállaló igényeit, az megnöveli a dolgozó munkahelyi elégedettségét.
- Esser és Olsen¹⁶ szerint a munkahelyi biztonság arra utal, hogy a munkavállaló mennyire érzi biztonságosnak a munkahelyét, ami azért fontos, mivel a legtöbb esetben a munkavállalók munkája biztosítja számukra a fő bevételi forrást.

A magyar közigazgatás-tudományban a PSM-et eddig kevés tanulmány vizsgálta, azaz új kutatási területnek számít. A korábbi tanulmányok közül Hollósy-Vadász és Szabó cikke¹⁷ elméleti szempontból vizsgálta a PSM hazai adaptációs lehetőségét. Hollósy-Vadász¹⁸ a PSM és a munkahelyi elégedettség kapcsolatát vizsgálta egy önkormányzat esetében. Horváth

¹² BULLOCK, Justin – STRITCH, Justin – RAINEY, Hal (2015): International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. *Public Administration Review*, Vol. 75, No. 3. 479–489.

¹³ BULLOCK–STRITCH–RAINEY (2015): *i. m.* 12.

¹⁴ DIK, Bryan – DUFFY Ryan (2009): Calling and Vocation at Work Definitions and Prospects for Research and Practice. *The Counseling Psychologist*, Vol. 37, No. 3. 424–450.

¹⁵ WESTOVER, Jonathan – TAYLOR, Jeannette (2010): International differences in job satisfaction. The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 8. 811–828.

¹⁶ ESSER, Ingrid – OLSEN, Karen (2012): Perceived Job Quality: Autonomy and Job Security within a Multi-Level Framework. *European Sociological Review*, Vol. 28, No. 4. 443–454.

¹⁷ HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia (2016): A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar községközigazgatásban. *Hadtudományi Szemle*, 9. évf. 2. sz. 163–174.

¹⁸ HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor (2018): Public Service Motivation (PSM) and Job Satisfaction in Case of Hungarian Local Public Service. *AARMS*, Vol. 17, No. 1. 23–30.

és Hollósy-Vadász¹⁹ egy reprezentatív mintán a PLS-SEM útvonalelemzés-módszert alkalmazva létrehoztak egy magyar közszolgálati mintára adaptált PSM-modellt, illetve bizonyították, hogy a PLS-SEM kutatási módszertan eredményesen használható magyar közszolgálati mintán. (A PLS-SEM modellt részletesen a módszerek fejezetben ismertetjük.) A kutatók a vizsgálatukban Bullock, Stritch és Rainey²⁰ által kifejlesztett PSM-modellt használták, amit kiegészítettek a Calling koncepcióval. Horváth és Hollósy-Vadász²¹ modellje öt elemet tartalmazott, amelyek a szervezeti elköteleződés, a munkahelyi elégedettség, az észlelt társadalmi hatás, a motiváció és a Calling. A modell a munkahelyi elégedettség 60%-át képes megmagyarázni, vagyis azok a magyar közszolgálati dolgozók elégedettek a munkájukkal, akik motiváltak, elköteleződnek a szervezetük felé, a munkájuknak látják a társadalmi hatását, életcélokkal rendelkeznek. A modell szerint a szervezeti elköteleződés és a munkahelyi elégedettség között rendkívül erős a korreláció, ami felveti azt a kérdést, hogy a magyar közszolgálati mintán a két fogalom szétválasztható-e. A Calling indirekt és direkt módon (az indirekt és direkt hatásokról részletesebben a módszerek résznél írunk) is képes a munkahelyi elégedettséget befolyásolni. Szintén erős a korreláció a Calling és a szervezeti elköteleződés között, vagyis az egyénre minél inkább jellemző a gyakorlatias életfelfogás, annál inkább elköteleződik a munkahelyét jelentő közszolgálati szerv iránt.

A jelen tanulmányukban Horváth és Hollósy-Vadász²² által kifejlesztett modellt használjuk, illetve fejlesztjük tovább, oly módon, hogy új változóként a modellbe belevesszük a munkahelyi biztonságot. Bullock, Hansen és Houston²³ szerint a legtöbb empirikus kutatás azt támasztja alá, hogy a munkahelyi biztonság a közszolgálatban dolgozó szakemberek számára sokkal fontosabb, mint a versenyszférában munkát vállalóknak. Ezt kiegészíti Chen és Hsieh²⁴, akik szerint a munkahelyi biztonság az egyik fő oka annak, hogy a közszolgálati dolgozók a közszolgálatot választják a többi szférával ellentétben. Eredményeik alapján:

- a) A munkahelyi biztonságra törekvés pozitívan korrelál a PSM-mel.
- b) A magas fizetésre való törekvés negatívan korrelál a PSM-mel.
- c) A fizetéssel való elégedettség pozitívan korrelál a PSM-mel.
- d) A fizetéssel való elégedettség negatívan hat a PSM és a magas fizetésre való törekvés kapcsolatára (ez egy indirekt hatás, amiről részletesebben a módszerek fejezetben írunk).

¹⁹ HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor (2018): Testing the Public Service Motivation and Calling in Hungary. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, Vol. 7, No. 2. 47–58.

²⁰ BULLOCK–STRITCH–RAINEY (2015): *i. m.* 12.

²¹ HORVÁTH–HOLLÓSY-VADÁSZ (2018): *i. m.* 19.

²² Uo.

²³ BULLOCK, Justin Bennett – HANSEN, Jesper Rosenberg – HOUSTON, David (2018): Sector differences in employees' perceived importance of income and job security: Can these be found across the contexts of countries, cultures and occupations? *International Public Management Journal*, Vol. 21, No. 2. 243–271.

²⁴ CHEN, Chung-An – HSIEH, Chih-Wei (2015): Does Pursuing External Incentives Compromise Public Service Motivation? Comparing the effects of job security and high pay. *Public Management Review*, Vol. 17, No. 8. 1190–1213.

A fentiekhez Ballart és Rico²⁵ hozzáteszi, hogy a munkahelyi biztonság különösen a világgazdasági válságot követően vált fontossá, amelynek során megemelkedett a fiatal munkanélküliek száma. A kérdőíves kutatásukban Spanyolországban tanuló, BA elsőéves hallgatók vettek részt összesen (n=1086). Eredményeik alapján: a PSM nem függ össze a szektor választásával és a munkahelyi biztonsággal, ami ellentmond a korábbi kutatási eredményeknek. További fontos eredményük, hogy az önfeláldozás dimenzióján a magasabb pontszámot elérők (ami a PSM egyik alapja) kevésbé törődtek a munkahelyi biztonsággal. A tanulmány eredményeinek a validitását erősen rontja, hogy nem közszolgálati dolgozók vettek benne részt, hanem elsőéves egyetemisták. (Ez azért fontos kitétel, mert a PSM-et alapvetően a közszolgálati dolgozók motiválására alkották meg, így egy egyetemista minta nem feltétlenül alkalmas egy PSM-vizsgálat lefolytatására, hiszen ők még nem kerültek be a közszolgálatba és nem hatott rájuk a közszolgálat sajátos szocializációja. Azt is fontos megjegyezni, hogy az egyetemista mintába olyan vizsgálati személyek is bekerülhetnek, akik a személyiségükből kifolyólag sokkal inkább alkalmasak arra, hogy a versenyszférában töltsenek be állásokat.)

Ahhoz, hogy a kutatás eredményeit árnyaltabban tudjuk értelmezni, szükséges pár szót ejteni a PSM korlátairól, illetve negatív hatásairól. A 2010-es években jelent meg egy új kifejezés a szakirodalomban: „*dark side of PSM*” (a PSM sötét oldala). Ritz, Brewer és Neumann²⁶ szerint a közigazgatási szakirodalom a PSM-nek számos pozitív aspektusa mellett negatív és semleges hatását is feltárta. A szerzők szerint ennek egyik oka lehet, hogy az elmúlt évtizedekben a közigazgatás-tudományon belül egyre több tanulmány kezdte el vizsgálni a PSM-et és annak esetleges korlátait. Az alábbiakban ilyen kutatásokat idézünk. Loon, Vandenabeele és Leisink²⁷ a holland közszolgálati szervezetek (például önkormányzatok) valamint a közszféra más területein működő szervezeteket (például iskolák) vonták be a vizsgálatukba. A vizsgálatba bevont szervezeteket két csoportba lehetett osztani.

- Az első csoportba kerültek azok a szervezetek, amelyek dolgozói kevésbé láthatták a munkájuk társadalmi hatását, mivel az ügyfelek változatlan formában kerültek át egy másik szervhez (például egy másik hivatalhoz), vagy ügyük végeztével távoztak a hivatalokból.
- A második csoportba kerültek a közszféra azon szervezetei, amelyekkel, ha az állampolgárok interakcióba kerültek, akkor egy jelentős változás történt. Ez a változás a legtöbb esetben a viselkedést érintette, de kiterjedhetett az állampolgár mentális vagy fizikai állapotára, például az iskolai évek alatt a diákok kompetenciái jelentősen fejlődtek.

²⁵ BALLART, Xavier – RICO, Guillem (2018): Public or nonprofit? Career preferences and dimensions of public service motivation. *Public Administration*, Vol. 96, No. 2. 404–420.

²⁶ RITZ, Adrian – BREWER, Gene A. – NEUMANN Oliver (2016): Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, Vol. 76, No. 3. 414–426.

²⁷ LOON, Nina Mari van – VANDENABEELE, Wouter – LEISINK, Peter (2015): On the bright and dark side of public service motivation: the relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, Vol. 35, No. 5. 349–356.

Eredményeik alapján az első csoportba tartozó szervek esetében a PSM áttételesen megnövelte a munkavállalók kiégésnek a valószínűségét, mivel a magas PSM-szint hatására többet munkát vállaltak, ami mentálisan túlterhelte őket. A második csoportba tartozó szervek esetében a PSM megemelte a frusztrációs szintjüket, abban az esetben, ha olyan munkát kellett végezniük, amelyben azt érezték, hogy nem tudnak hozzájárulni a társadalom fejlődéséhez, ami hosszú távon szintén kiégéshez vezetett.

Giauque, Ritz, Varone és Anderfuhren-Biget²⁸ a svájci közigazgatás esetében kutatta a PSM és a vörös vonal negatív hatásait a munkahelyi elégedettségre. A vörös vonal kifejezés olyan szabályokra és procedúrákra utal a közszolgálaton belül, amelyek nemkívánatos munkahelyi szituációkat teremtenek. Ezek közvetett módon csökkentik a dolgozók munkahelyi elégedettségét. A kutatók bevontak még egy változót, a lemondási elégedettséget (angolul Resigned satisfaction, a magyar közigazgatási szakirodalomban a fogalomnak nincs elfogadott fordítása, ezért a továbbiakban lemondási elégedettségként hivatkozunk rá). A lemondási elégedettség a munkahelyi elégedettség egyik specifikus fajtája. A lemondási elégedettség arra a mentális állapotra vonatkozik, amikor a munkavállaló erőteljes diszkrépanciát érez a saját személyes céljainak a megvalósulása és az aktuális munkahelyi helyzete között, vagyis: az aktuális munkahelyi helyzet gátolja őt, abban, hogy a szakmai céljait megvalósítsa. A kutatási eredmények alapján a vörös vonal és a felmondás közötti direkt pozitív kapcsolatra a PSM-nek a közérdek iránti elköteleződés faktora moderáló hatással bírt. Azaz, a fentebb említett PSM-faktor csökkentette a vörös vonal erejét a felmondásra vonatkozóan, vagyis csökkentette annak a valószínűségét, hogy a munkavállaló felmondjon. A közpolitika iránti érdeklődés PSM-faktornak nem volt ilyen hatása. A kutatók szerint a másik két PSM-faktor az együttérzés és az önfeláldozás a felmondás fontos elemeinek tekinthetők, azaz ez a két PSM-faktor nem csökkentette a felmondás valószínűségét. A jövőben fontos lenne kutatásokkal feltárni a PSM nemkívánatos hatásait is.

A fentebb idézett kutatások a PSM negatív hatásait európai országokban vizsgálták. A lentebb tanuló az ázsiai Pakisztánban készült. Quratulain és Khan²⁹ a vizsgálatba kormányzati szerveknél dolgozó közigazgatási szakembereket vontak be. A kutatók a vörös vonal, a lemondási elégedettség, a PSM, a negatív munkavállalói attitűdök és a negatív viselkedésváltozók közötti kapcsolatot tesztelték. A kutatók a negatív munkavállalói attitűdök és a negatív viselkedésformák alatt olyan munkavállalói attitűdöket és viselkedésformákat értettek, amelyek a szervezetre káros hatással voltak, például a munkahely váltásának a szándéka, a motivációhiány, a munkahelyi stressz vagy a munkahellyel szembeni elégedetlenség. Eredményeik alapján a vörös vonal indirekt hatással bírt a munkavállalók negatív attitűdjeire és viselkedési szándékaira. A magas PSM-szinttel rendelkező személyek esetében a vörös vonal a lemondási elégedettségen keresztül indirekt hatással bírt

²⁸ GIAUQUE, David, et al. (2012): Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, Vol. 90, No. 1. 175–193.

²⁹ QURATULAIN, Samina – KHAN, Abdul Karim (2013): Red Tape, Resigned Satisfaction, Public Service Motivation, and Negative Employee Attitudes and Behaviors: Testing a Model of Moderated Mediation. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 35, No. 4. 307–332.

az észlelt stressz szintjére és a munkahelyváltási szándékra. A magas PSM-szinttel rendelkező személyek esetében a vörös vonal direkt hatással bírt a visszatartó viselkedésre. (A visszatartó viselkedést szinte alig vizsgálják a közigazgatásban. Olyan viselkedési formákra vonatkozik, amikor a közigazgatásban dolgozó tisztviselők szándékosan fogják vissza a teljesítményüket például indokolatlan távolmaradás a munkától.) A kutatók szerint a PSM kondicionális változónak tekinthető a vörös vonal, a negatív munkavállalói attitűdök és a viselkedési formák kapcsolatában, vagyis: ha magas a közigazgatási dolgozó PSM-szintje akkor lesz a fentebb említett változók közötti kapcsolat szignifikáns. A fentiek alapján a magas PSM-szint súlyosbítja a vörös vonal negatív hatását, ami áttételesen megemeli a felmondás valószínűségét. A vörös vonalnak tekinthető procedurális korlátozások frusztrációt okoznak, mind a magas, mind az alacsony PSM-szinttel jellemezhető személyek esetében is. Ezért a közigazgatási vezetőknek csökkenteniük kellene a procedurális szabályokat, és a beosztottakat támogatni kellene az önálló döntések meghozatalában és a szakmai fejlődésükben.

2. A KUTATÁS CÉLJA ÉS A HIPOTÉZISEK

A magyar szakirodalomban eddig kevés kutatás vizsgálta a PSM működését, így jelenleg a magyar közszolgálat esetében egyetlen PSM-modell³⁰ áll rendelkezésre. Emiatt a kutatásunk egy exploratív vizsgálatnak tekinthető. Az exploratív jellegből adódóan a már meglévő Horváth és Hollósy-Vadász³¹ által megalkotott modellt fejlesztjük tovább, oly módon, hogy az eredeti modellt kiegészítjük egy új változóval, a munkahelyi biztonsággal. A kutatás során az alábbi hipotéziseket teszteltük:

- H(1) szerint: a modellbe sikeresen beilleszthető a munkahelyi biztonság, új változóként.
- H(2) szerint: a munkahelyi biztonság direkt és indirekt kapcsolatban áll a modellben tesztelt többi változóval (direkt és indirekt hatást a módszerek fejezetben ismertetjük részletesebben).

3. MÓDSZEREK

A vizsgálat exploratív jellegéből fakadóan egy korábbi nemzetközi kutatás magyarországi adatbázisán hajtunk végre másodelemzést, azaz retrospektív módszertant alkalmazunk. Ennek során az ISSP (International Social Survey Programme) 2015. évi munkaorientáció³²-felmérésének Magyarországra vonatkozó reprezentatív adatbázisát használjuk.

³⁰ HORVÁTH–HOLLÓSY-VADÁSZ (2018): *i. m.* 19.

³¹ Uo.

³² ISSP Research Group (2017). *International Social Survey Programme: Work Orientations IV – ISSP 2015*. GESIS Data Archive, Cologne. ZA6770 Data file Version 2.1.0.

Az adatbázis összesen (n=1005) magyar személy választát tartalmazza. A további statisztikai elemzésbe mi csak azokat a válaszadókat vonjuk be, akik a vizsgálat idején, vagyis 2015-ben aktív munkavállalóként dolgoztak, így (n=564) személy választát elemezzük, közülük (n=250) (44,3%) férfi és (n=314) (55,7%) nő. A minta átlagéletkora (m=50,42; SD=10,837). (n=141) személy dolgozott a közszolgálatban. A továbbiakban mi csak a közszolgálatban dolgozók válaszait elemezzük.

A kutatásban a PLS-SEM (Partial Least Squares – Structural Equation Modeling; magyarul: parciális legkisebb négyzetek – strukturális egyenlet-modell) módszert használjuk, ami egy útvonalelemzés. Kovács és Bodnár³³ szerint az útvonalelemzés statisztikai alapja a regresszióelemzés. Kazár³⁴ megemlíti, hogy a szakirodalom a strukturális egyenlet-modellek két fajtáját különbözteti meg: a kovarianciaalapúakat és a varianciaalapúakat. Az utóbbi csoporthoz tartozik a PLS-SEM módszer. Az előbb idézett szerző szerint a strukturális egyenlet-modelleket (amilyen a PLS-SEM is) a látens változók vizsgálatára fejlesztették ki. A látens változók olyan elméleti konstrukciók, amelyeket közvetlenül nem tudunk mérni, csak más változókon keresztül, ezeket nevezzük manifeszt változóknak, vagy indikátoroknak. Ehhez használjuk a faktorelemzést. A fentiek alapján a modell képes faktorelemzéssel látens változókat létrehozni és az azok közötti kapcsolatot regresszió elemzéssel vizsgálni. A nemzetközi kutatások ezt a módszert gyakran használják, Magyarországon az elmúlt pár évtizedben jelent meg. Kovács és Bodnár³⁵ szerint a modellben a különböző változók közötti kapcsolatokat a korrelációs együttható mutatja meg. A modellben a változók között lehetnek direkt és indirekt kapcsolatok. A direkt kapcsolat két változó közötti közvetlen kapcsolatra utal, míg az indirekt arra utal, hogy az egyik változó a másikra egy harmadik változón keresztül közvetve fejt ki a hatását. A kutatók szerint a modell másik előnye, hogy nem kívánja meg a normál eloszlást és kis elemszámú mintán is futtatható.

Kazár³⁶ szerint a modellel tesztelhetők exogén és endogén látens változók is. Az exogén változók a független változók, az endogén változók a függő változók. Az exogén változókat mindig magyarázó változónak tekintjük. Az endogén változók lehetnek célváltozók, illetve más endogén változók esetében magyarázó változók is. A szerző a látens változók és az indikátorok kapcsolata alapján megkülönböztet reflektív és formatív mérési modelleket. A reflektív mérési modellekben az indikátorok a látens változók okozatai. A formatív mérési modellekben az indikátorok a látens változók okai.

³³ KOVÁCS Péter – BODNÁR Gábor (2016): Az endogén fejlődés értelmezése vidéki térségekben PLS-útelemzés segítségével. *Statisztikai Szemle*, 94. évf. 2. sz. 143–161.

³⁴ KAZÁR Klára (2014): A PLS-útelemzés és alkalmazása egy márkaközösség pszichológiai érzetének vizsgálatára. *Statisztikai Szemle*, 92. évf. 1. sz. 33–52.

³⁵ KOVÁCS–BODNÁR (2016): *i. m.* 28.

³⁶ KAZÁR (2014): *i. m.* 29.

Mitev és Kelemen³⁷ szerint a konvergenciaérvényességet a standardizált faktorsúlyokkal mérhetjük, amik a Cronbach-alfa értékekben jelennek meg. A Cronbach-alfa értéket 0,7 felett tekinthetjük elfogadhatónak. „a konvergencia érvényesség teljesülésére használt mutató az AVE (átlagos kivonatolt variancia)”,³⁸ ennek az értéknek meg kell haladnia a 0,5-ös szintet. A diszkriminancia érvényességét a Fornell és Larcker próbával mérhetjük, a próba szerint „az AVE mutatónak minden esetben nagyobbnak kell lennie, mint a konstrukciók közti korreláció négyzete”.³⁹

Kovács⁴⁰ szerint a modell eredményeit az útdiagramon is ábrázolhatjuk. A diagramon minden látens függő változóra nyilak mutatnak, más látens változók felől. A látens változókból a nyilak mutathatnak megfigyelt magyarázó változók felé is, utalva a látens kapcsolatra. A nyilak eredhetnek a látens magyarázó változókból és mutathatnak a látens eredményváltozók irányába. A látens változókat körökkel jelöljük, a megfigyelt változókat négyzetekkel.

4. EREDMÉNYEK

A statisztikai elemzés első lépéseként a minta konvergencia- és diszkriminanciaérvényességét teszteltük, lásd 1. táblázat és 2. táblázat. A konvergencia és diszkriminanciaérvényesség is megfelel a szakirodalmi elvárásoknak.

1. táblázat • A minta konvergenciaérvényessége.

(Forrás: saját szerkesztés)

Változó neve	Cronbach-alfa	AVE
Calling	1.000	1.000
Munkahelyi biztonság	0.788	0.560
Szervezeti elköteleződés	0.790	0.585
Észlelt társadalmi hatás	0.745	0.512
Munkahelyi elégedettség	0.851	0.757

³⁷ MITEV Ariel – KELEMEN-ERDŐS Anikó (2017): Romkocsmá mint bricolage: Élmenyközpontú szolgáltatásérték-teremtés a romkocsmákban. *Turizmus Bulletin*, 17. évf. 1–2. sz. 26–33.

³⁸ MITEV–KELEMEN-ERDŐS (2017): *i. m.* 30., 32.

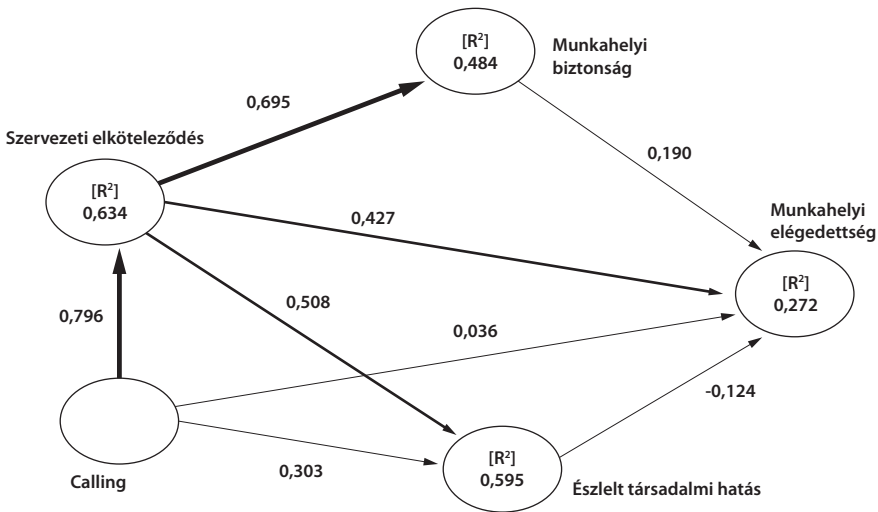
³⁹ Uo.

⁴⁰ KOVÁCS Attila (2015): Strukturális egyenletek modelljének alkalmazása a Közös Agrárpolitika 2013-as reformjának elemzésére. *Statisztikai Szemle*, 93. évf. 8–9. sz. 801–822.

2. táblázat • A minta diszkriminanciaérvényessége
(Forrás: saját szerkesztés)

Fornell-Larcker próba					
	Calling	Munkahelyi biztonság	Munkahelyi elégedettség	Szervezeti elköteleződés	Észlelt társadalmi hatás
Calling	1,000				
Munkahelyi biztonság	0,447	0,749			
Munkahelyi elégedettség	0,373	0,449	0,870		
Szervezeti elköteleződés	0,796	0,695	0,494	0,765	
Észlelt társadalmi hatás	0,708	0,429	0,302	0,749	0,716

A fentebb ismertetett változókból modellt hoztunk létre, amelyet az 1. ábra szemléltet. Az ábrákon a változók közötti nyilak mutatják az utakat, a nyilak vastagságával szemléltetjük a változók közötti korrelációk erősségét.



1. ábra • A Calling, a szervezeti elköteleződés, a munkahelyi biztonság, a munkahelyi elégedettség és az észlelt társadalmi hatás útvonalelemzése.
(Forrás: saját szerkesztés)

A modellben nagyon erős a korreláció a Calling és a szervezeti elköteleződés, a szervezeti elköteleződés és a munkahelyi biztonság között. Közepes a korreláció a szervezeti elköteleződés és az észlelt társadalmi hatás között. Jelentős még a korreláció a szervezeti

elköteleződés és a munkahelyi elégedettség között. A modellben a Calling az egyedüli magyarázó változó, a munkahelyi elégedettség az egyedüli célváltozó. A modellben a többi változó cél- és magyarázó változó is. A Calling a szervezeti elköteleződésen keresztül erőteljesen hat a munkahelyi biztonságra. A szervezeti elköteleződés direkt hatással bír a munkahelyi elégedettségre és az észlelt társadalmi hatásra.

Ezt követően bootstrapping-eljárást használtunk, amivel a változók közötti utak szignifikanciáját vizsgáltuk. Az eljárás során a mérés pontosságát becsüljük meg oly módon, hogy a megfigyelt mintából újabb véletlen mintákat veszünk, és megbecsüljük azok statisztikai jellemzőit (például varianciákat, konfidenciaintervallumokat). A bootstrapping elemzést a 3. táblázat szemlélteti.

3. táblázat • A bootstrapping-elemzés eredménye
(Forrás: saját szerkesztés)

Tényezőpárok tesztelése	Eredeti minta	Átlag (M)	Szórás (SD)	T statisztika	P értéke
Calling → Szervezeti elköteleződés	0.796***	0.795	0.044	18.028	0.000
Calling → Észlelt társadalmi hatás	0.303**	0.305	0.151	2.010	0.045
Calling → Munkahelyi elégedettség	0.036	0.067	0.910	0.040	0.968
Munkahelyi biztonság → Munkahelyi elégedettség	0.190	0.192	1.071	0.177	0.860
Szervezeti elköteleződés → Munkahelyi biztonság	0.695***	0.700	0.077	9.091	0.000
Szervezeti elköteleződés → Észlelt társadalmi hatás	0.508**	0.509	0.154	3.305	0.001
Szervezeti elköteleződés → Munkahelyi elégedettség	0.427	0.416	2.374	0.180	0.857
Észlelt társadalmi hatás → Munkahelyi elégedettség	0.124	0.150	0.951	0.131	0.896

A következő lépésben mediációs vizsgálatot végeztünk, amivel az indirekt hatásokat teszteltük. Ennek során az összes lehetséges utat teszteljük, amelyek az egyik függőváltozóból elvezetnek egy másik változóba. Ennek következtében a közbeeső változók hatása ismeretlen marad. A közbeeső változók hatása kutatási szempontból fontos, hiszen a különböző csoportok gyakran e változók mentén különböznek, ezeket nevezzük specifikus indirekt hatásoknak. A mediációs elemzésünket a 4. táblázat szemlélteti, amiben VAF a megmagyarázott varianciára utal.

4. táblázat • A Calling speciális indirekt hatásai
(Forrás: saját szerkesztés)

Változók összefüggése	Teljes indirekt hatás	Bootstrapping szignifikancia	Teljes hatás	Bootstrapping szignifikancia	VAF%
Calling → Szervezeti elköteleződés → Észlelt társadalmi hatás	0,403	2.847	0,705	10.854	57%
Calling → Szervezeti elköteleződés → Munkahelyi biztonság → Munkahelyi elégedettség	0,109	1.618	0,393	3.484	28%

5. MEGVITATÁS

Kutatásunkban a Horváth és Hollósy-Vadász⁴¹ által alkotott modellt fejlesztettük tovább. Az eredményeink szerint a modellbe sikeresen beilleszthető új változóként a munkahelyi biztonság, amivel igazoltuk a H(1) hipotézist. A modell 48%-át tudja megmagyarázni a munkahelyi biztonság, ami jelentősnek tekinthető. A munkahelyi biztonsággal erőteljesen korrelál a szervezeti elköteleződés, vagyis a munkavállaló minél inkább elkötelezett a munkahelye iránt, annál inkább gondolja, úgy, hogy a munkahelye stabilitást és biztonságot tud nyújtani számára.

A Callingnak nincsen se direkt, se indirekt kapcsolata a munkahelyi biztonsággal. A mediációs elemzés alapján a Calling indirekt kapcsolatban áll az észlelt társadalmi hatással, valamint a munkahelyi elégedettséggel. Az előbbi esetében a megmagyarázott variancia 50% felett van, míg az utóbbi esetében 30%-hoz van közel. Ebből következik, hogy a Calling és a szervezeti elköteleződés az észlelt társadalmi hatás magyarázó változói, vagyis: a közszolgálati dolgozóra minél inkább jellemző a Calling és a szervezete iránti lojalitás, annál inkább látja, hogy az elvégzett munkája miként járul hozzá a társadalom jóllétéhez. A Calling a munkahelyi elégedettségére gyakorolt indirekt hatása miatt azok a közszolgálati dolgozók lesznek elégedettek a munkahelyükkel, akik elkötelezettek a munkahelyük iránt, illetve stabilnak érzik az állásukat. Ezzel az eredménnyel alátámasztjuk a korábban Horváth és Hollósy-Vadász⁴² által alkotott modellt, amiben a Calling szintén közvetett hatással bírt a munkahelyi elégedettségre.

⁴¹ HORVÁTH–HOLLÓSY-VADÁSZ (2018): i. m. 19.

⁴² Uo.

A bootstrapping-elemzés alapján a munkahelyi biztonság egyedül a szervezeti elköteleződéssel áll látens kapcsolatban, ebből következnek: a munkahelyi biztonság beilleszthető a modellbe, de az indirekt hatásokat tekintve a teljes modellre a hatása nem jelentős. Ugyanakkor a munkahelyi biztonság direkt hatását tekintve erőteljesen korrelál a szervezeti elköteleződéssel, amiből következik: a közszolgálati dolgozó minél inkább stabilnak gondolja az állását, annál inkább megnő az elköteleződése az adott közszolgálati szerv irányába. A bootstrapping-elemzés további fontos eredménye, hogy a Calling a modellen belül kettő változóval is (a szervezeti elköteleződés és az észlelt társadalmi hatás) indirekt kapcsolatban áll, azaz: a Calling képes befolyásolni a közszolgálati dolgozó percepcióját abban a tekintetben, hogy az elvégzett munkáját a társadalom szempontjából mennyire tartja hasznosnak, szükségszerűnek. Ezek az empirikus eredmények azt is alátámasztják, hogy a Calling a PSM-konceptióba, mint önálló változó beilleszthető, annak ellenére, hogy Thompson és Christensen⁴³ szerint a Calling inkább az egyénekre fókuszál, míg a PSM egy kommunális elmélet. A bootstrapping-elemzés alapján a szervezeti elköteleződés a direkt kapcsolat mellett indirekten is tudja befolyásolni az észlelt társadalmi hatás változót. A munkahelyi biztonság szintén direkt kapcsolat mellett indirekten is tudja befolyásolni az észlelt társadalmi hatás változót. Az eredményeink összességében nem támasztják alá a H(2) hipotézist, ugyan a munkahelyi biztonság direkt, illetve indirekt kapcsolatban is áll a szervezeti elköteleződéssel és az észlelt társadalmi hatással, de a Callinggal már nem áll kapcsolatban. A fentebb ismertetett PSM-modell a szervezeti elköteleződés 63%-át tudja megmagyarázni, aminek alapján a magyar közszolgálatban azok a személyek lesznek elkötelezettek, akik látják maguk előtt életcélokat, tudják, hogy az elvégzett munkájuk hogyan járul hozzá a közjő megteremtéséhez, ennek következtében biztonságosnak ítélik meg az állásukat.

Hazafi⁴⁴ szerint a munkaerőpiac a közszolgálat számára kínálat jellegű, azaz azok a személyek kerülnek be a közszolgálatba, akik kiszorultak a versenyszférából. Szakács⁴⁵ szerint a fiatal Y és Z generáció tagjai könnyen váltanak munkahelyet ezzel együtt szférát is, ha a másik szektor előnyösebb feltételeket tud nekik kínálni. Ehhez hozzáteszük, hogy a korábban hivatkozott Hazafi egy másik cikkében⁴⁶ megemlíti: 2016-ban a versenyszférában 19%-kal voltak magasabbak az átlagfizetések, mint a közszférában. A szerző szerint a bérkülönbségek az elindult életpályák ellenére is megmaradtak. A fentebb említettek mind olyan tényezők, amelyek csökkentik a közszolgálat munkaerőpiaci versenyképességét, illetve negatívan hathatnak a közszolgálati szakemberek motivációjára. Úgy véljük, ezen a helyzeten részben segíthetne, ha a fentebb kidolgozott, és statisztikai módszerekkel

⁴³ THOMPSON, Jeffery – CHRISTENSEN, Robert (2018): Bridging the Public Service Motivation and Calling Literatures. *Public Administration Review*, Vol. 78, No. 3. 444–456.

⁴⁴ HAZAFI Zoltán (2015): Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. *Hadtudomány*, 25. e. ksz. 12–20.

⁴⁵ SZAKÁCS Gábor (2013): *A közszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról*. Köszolgálati Humán Tükör 2013. Budapest. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.

⁴⁶ HAZAFI Zoltán (2017): A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgálat utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2. sz. 48–83.

a magyar közszolgálatra adaptált PSM-modellt a magyar közszolgálati szervek kísérleti jelleggel bevezetnék, illetve a későbbiek során fokozatosan elterjedne az integrált emberierőforrás-gazdálkodás keretei között. Ehhez szükséges még az eredeti Horváth és Hollósy-Vadász⁴⁷ által kifejlesztett modell további tesztelése, finomhangolása, illetve annak a vizsgálata, mely változókat érdemes még bevonni, és azok hogyan változtatják meg a modellt.

A hazai közszolgálati gyakorlatban a kutatási eredmények szintén felhasználhatók:

1. Sikert sikerült azonosítani azokat a faktorokat, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a közszolgálati dolgozókat eredményesen lehessen motiválni, és hosszú távon elköteleződjenek a közszolgálat iránt.
2. A közszolgálati integrált emberierőforrás-menedzsmenten belül a toborzás és kiválasztás során érdemes lenne külön megvizsgálni, hogy a jelentkezőkre mennyire jellemző a PSM. Ezzel a módszerrel a közszolgálatba olyan dolgozók kerülnének, akikre már a közszolgálati munkavégzés sajátos, társadalmat szolgáló jellege is motiválóan hatna.
3. Ezeken túl tanácsos lenne tréningek során felhívni a dolgozók figyelmét a munkájuk társadalmi hatásaira, illetve erősíteni az elkötelezettségüket a munkahelyük iránt, hogy hosszú távon is a közszolgálatban maradjanak.
4. A közszolgálat számára fontos, hogy a tisztviselők hosszú távon köteleződjenek el a közszolgálati szervek iránt. Az általunk megalkotott modell alapján a szervezet iránti elköteleződés erősen korrelál a munkahelyi biztonsággal és a Calinggal, vagyis, ha a közszolgálati tisztviselő lát maga előtt értelmes feladatokat, munkáját érdekesnek tartja, valamint munkahelyét biztosnak érzi, akkor azzal jelentősen növelhető az elköteleződése.
5. A fentiekből következik, hogy a közszolgálati vezetőknek az elköteleződés növelése érdekében érdemes azt éreztetni a dolgozókkal, hogy a munkahelyük biztos, illetve az állásuk stabil, kiszámítható. Ezek mellett olyan feladatokat érdemes adni a dolgozóknak, amelyek elvégzését érdekesnek, és szakmailag is inspirálóknak tartanak.

Az elméleti bevezetőben említettük, hogy a PSM-nek a közszolgálaton belül negatív hatásai is vannak, például megemeli a kiégés valószínűségét⁴⁸ és nem minden egyes PSM-faktor csökkenti a felmondás valószínűségét.⁴⁹ Ezeket a korlátokat szem előtt kell tartani a magyar PSM-modell megalkotásakor is. A jövőbeni kutatásoknak mindenképpen meg kellene azt vizsgálniuk, hogy a magyar közszolgálatban a PSM alkalmazása jár-e nemkívánatos negatív hatásokkal, ha igen, milyenekkel és azok hogyan csökkenthetők az integrált emberierőforrás-gazdálkodás eszközeivel. Ennek keretében meg kellene vizsgálni egy nagyobb mintán, hogy a magyar közszolgálati tisztviselők esetében a motiváció erősítése áttételesen

⁴⁷ HORVÁTH – HOLLÓSY-VADÁSZ (2018): *i. m.* 19.

⁴⁸ LOON–VANDENABEELE–LEISINK (2015): *i. m.* 27.

⁴⁹ GIAUQUE et al. (2012): *i. m.* 28.

nem növelné-e meg a kiegészítés valószínűségét azáltal, hogy a munkavállalók többletmunkát is elvégeznek, ami mentális értelemben kimerülést idézhet elő náluk.

Ebben a cikkben egy általános közszolgálati PSM-modellt hoztunk létre, ami nincsen adaptálva az egyes közszolgálati hivatásrendekre. A jövőben érdemes lenne megvizsgálni, vajon a közszolgálat egyes hivatásrendjeiben munkát vállalókat milyen eltérő eszközökkel lehet motiválni. Azt is érdemes lenne vizsgálni, hogy a különböző hivatásrendek eltérő szervezeti kultúrája, milyen változtatásokat tesz szükségessé az általunk megalkotott modellben.

A munkaerőpiaci versenyképesség megtartása és növelése érdekében a hazai közszolgálatnak alkalmazkodnia kell a megváltozó munkaerőpiachoz, amihez eredményesen járulhat hozzá a PSM kutatása és alkalmazása. Jelenleg is számos területen változik a hazai munkaerőpiac. Ezek közül a tanulmányunk szempontjából kiemelkedő, hogy a munkaerőpiacon előtérbe kerültek a nem kognitív készségek. Fazekas⁵⁰ szerint a fejlett országok munkaerőpiacain az elmúlt időszakban jelentős változások történtek. Ezek a változások érintették az elvégzendő feladatok jellegét és az ezekhez kapcsolódó kompetenciákat is. A tanulmány írója szerint a jelenleg is változó munkaerőpiaci környezetben egyre fontosabbá válik a nem kognitív készségek fejlesztése, például a közösség szolgálata. Ezeket a nem kognitív készségeket eredményesen lehet fejleszteni felnőttkorban is. Úgy véljük, hogy a nem kognitív készségek fejlesztése a közszolgálat számára is kiemelkedő jelentőséggel bír. Ennek egyik fontos elemének tartjuk a hazai közszolgálati tisztviselők motivációjának a fejlesztését, amihez eredményesen járulhat hozzá a cikkben bemutatott PSM-modell alkalmazása. Az előbb idézett Fazekas⁵¹ egy másik cikkében felhívja a figyelmet: azok a munkahelyek, amelyek érzelmileg stabil, a változásokra nyitott, kooperálni képes munkaeget alkalmaznak „*kevésbé vannak kitéve az új technológiák munkaerő-kiszorító hatásának*”.⁵² Ha a közszolgálat a PSM alkalmazásával eredményesen tudja fejleszteni azokat a nem kognitív készségeket, amelyekre a közszolgálati tisztviselőknek szükségük van, akkor azzal egyben a saját munkavállalóit is meg tudja védeni attól, hogy kiszoruljanak a munkaerőpiacról, ami egyben növeli a munkahelyi biztonság érzetét is, ezzel erősítve az elköteleződést.

⁵⁰ FAZEKAS Károly (2017): *Nem kognitív készségek kereslete és kínálata a munkaerőpiacon*. Budapest, Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézete.

⁵¹ FAZEKAS Károly (2018): Nem-kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon. *Magyar Tudomány*, 179. évf. 1. sz. 24–36.

⁵² FAZEKAS (2018): *i. m.* 51., 33.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. BALLART, Xavier – RICO, Guillem (2018): Public or nonprofit? Career preferences and dimensions of public service motivation. *Public Administration*, Vol. 96, No. 2. 404–420. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12403>
2. BULLOCK, Justin Bennett – HANSEN, Jesper Rosenberg – HOUSTON, David (2018): Sector differences in employee's perceived importance of income and job security: Can these be found across the contexts of countries, cultures and occupations? *International Public Management Journal*, Vol. 21, No. 2. 243–271. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1425226>
3. BULLOCK, Justin – STRITCH, Justin – RAINEY, Hal (2015): International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. *Public Administration Review*, Vol. 75, No. 3. 479–489. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12356>
4. BREWER, Gene – SELDEN COLEMAN, Sally (1998): Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8, No. 3. 413–439. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390>
5. CHEN, Chung-An – HSIEH, Chih-Wei (2015): Does Pursuing External Incentives Compromise Public Service Motivation? Comparing the effects of job security and high pay. *Public Management Review*, Vol. 17, No. 8. 1190–1213. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895032>
6. DIK, Bryan – DUFFY Ryan (2009): Calling and Vocation at Work Definitions and Prospects for Research and Practice. *The Counseling Psychologist*, Vol. 37, No. 3. 424–450. DOI: <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>
7. ESSER, Ingrid – OLSEN, Karen (2012): Perceived Job Quality: Autonomy and Job Security within a Multi-Level Framework. *European Sociological Review*, Vol. 28, No. 4. 443–454. DOI: <https://doi.org/10.1093/esr/jcr009>
8. FAZEKAS Károly (2017): *Nem kognitív készségek kereslete és kínálata a munkaerőpiacon*. Budapest, Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézete.
9. FAZEKAS Károly (2018): Nem-kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon. *Magyar Tudomány*, 179. évf. 1. sz. 24–36. DOI: <https://doi.org/10.1556/2065.179.2018.1.3>
10. GIAUQUE, David – RITZ, Adrian – VARONE, Frédéric – ANDERFUHREN-BIGET, Simon (2012): Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, Vol. 90, No. 1. 175–193. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01953.x>
11. HAZAFI Zoltán (2015): Néhány gondolat a közigazgatás munkaerő-piaci versenyképességéről. *Hadtudomány*, 25. évf. e. sz. 12–20.
12. HAZAFI Zoltán (2017): A stratégiai munkaerő-tervezés és a HRM-fejlesztés szerepe a versenyképes közszolgáltatás utánpótlásának biztosításában. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2. sz. 48–83.

13. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor – SZABÓ Szilvia (2016): A pszichológiai megközelítésű PSM paradigma jelentősége a magyar közszolgálatban. *Hadtudományi Szemle*, 9. évf. 2. sz. 163–174.
14. HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor (2018): Public Service Motivation (PSM) and Job Satisfaction in Case of Hungarian Local Public Service. *AARMS*, Vol. 17, No. 1. 23–30.
15. HORVÁTH Zsuzsanna – HOLLÓSY-VADÁSZ Gábor (2018): Testing the Public Service Motivation and Calling in Hungary. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, Vol. 7, No. 2. 47–58.
16. ISSP Research Group (2017). *International Social Survey Programme: Work Orientations IV – ISSP 2015*. GESIS Data Archive, Cologne. ZA6770 Data file Version 2.1.0. DOI: <https://doi.org/10.4232/1.12848>
17. KAZÁR Klára (2014): A PLS-útelemzés és alkalmazása egy márkaközösség pszichológiai érzetének vizsgálatára. *Statisztikai Szemle*, 92. évf. 1. sz. 33–52.
18. KOVÁCS Attila (2015): Strukturális egyenletek modelljének alkalmazása a Közös Agrárpolitika 2013-as reformjának elemzésére. *Statisztikai Szemle*, 93. évf. 8–9. sz. 801–822.
19. KOVÁCS Péter – BODNÁR Gábor (2016): Az endogén fejlődés értelmezése vidéki térségekben PLS-útelemzés segítségével. *Statisztikai Szemle*, 94. évf. 2. sz. 143–161. DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2016.02.hu0143>
20. LOON, Nina Mari van – VANDENABEELE, Wouter – LEISINK, Peter (2015): On the bright and dark side of public service motivation: the relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, Vol. 35, No. 5. 349–356. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061171>
21. MIHALCIOIU, Raluca-Marilena (2011): Public service motivation. *EIRP Proceedings*, Vol. 6, 834–838.
22. MITEV Ariel – KELEMEN-ERDŐS Anikó (2017): Romkocsmá mint bricolage: Élményközpontú szolgáltatásérték-teremtés a romkocsmákban. *Turizmus Bulletin*, 17. évf. 1–2. sz. 26–33.
23. PERRY, James – WISE, Lois Recascino (1990): The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3. 367–373. DOI: <https://doi.org/10.2307/976618>
24. QURATULAIN, Samina – KHAN, Abdul Karim (2013): Red Tape, Resigned Satisfaction, Public Service Motivation, and Negative Employee Attitudes and Behaviors: Testing a Model of Moderated Mediation. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 35, No. 4. 307–332. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X13511646>
25. RAINEY, Hal – STEINBAUER, Paula (1999): Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9, No. 1. 1–32. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
26. RITZ, Adrian – BREWER, Gene A. – NEUMANN Oliver (2016): Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, Vol. 76, No. 3. 414–426. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12505>

27. *The SDGs and New Public Passion. What really motivates the civil service (2017)?* UNDP Global Centre for Public Service Excellence (GCPSE): UNDP GCSE Report. Elérhető: www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PSMotivation+SDGs.pdf (Letöltés dátuma: 2018. 09. 10.)
28. SZAKÁCS GÁBOR (2013): *A közszolgálat személyi állományának összetételéről, a vezetőkről és a munkahelyi mobilitásról.* Közszolgálati Humán Tükör 2013. Budapest. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
29. THOMPSON, Jeffery – CHRISTENSEN, Robert (2018): Bridging the Public Service Motivation and Calling Literatures. *Public Administration Review*, Vol. 78, No. 3. 444–456. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12913>
30. VANDENABEELE, Wouter (2007): Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, Vol. 9, No. 4. 545–556. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
31. WESTOVER, Jonathan – TAYLOR, Jeannette (2010): International differences in job satisfaction. The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 8. 811–828. DOI: <https://doi.org/10.1108/17410401011089481>

Horváth Zsuzsanna, PhD a Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendég-látóipari és Idegenforgalmi Karának oktatója és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Karának Vezető és Továbbképzési Intézetének tré-
nere. Közgazdasági PhD-kutatásait a vállalkozói motiváció témakörében folytatta Ausztráliában. Kiemelt kutatási területe a felsőszintű tisztviselői karhoz kapcsolódó HRM-rendszerek vizsgálata és a közszolgálati motiváció, amely témában több fórumon is publikált. Nevéhez fűződik a Magyarországon egyedülálló Közszolgálati Motivációs Modell bevezetése.

Hollósy-Vadász Gábor okleveles pszichológus, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Köz-
igazgatás-tudományi Doktori Iskola PhD-hallgatója. Kutatási témája a közszolgálati
motiváció elmélet (PSM) elméleti és gyakorlati felhasználhatósága a magyar közigaz-
gatásban, különös tekintettel az önkormányzati alrendszerre. Jelenleg egyéni vállalko-
zóként dolgozik, egyéni konzultációkkal és szervezeti tanácsadással foglalkozik.