

DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS

BAJKAI-TÓTH KATINKA
GÖDÖLLŐ
2022



MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM

A MAGYAR KÖZ- ÉS VERSENYSZFÉRA MUNKAERŐPIACI KOMPETENCIÁINAK VIZSGÁLATA

Doktori (PhD) értekezés

DOI: 10.54598/003150

Bajkai-Tóth Katinka

Gödöllő

2022

A doktori iskola

megnevezése: Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

tudományága: gazdálkodás- és szervezéstudományok

vezetője: **Prof. Dr. habil. Lakner Zoltán DSc**
egyetemi tanár, MTA doktora
MATE, Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Témavezető(k): **Dr. habil. Rudnák Ildikó PhD**
egyetemi docens
MATE, Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető(k) jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	5
2.	CÉLKITŰZÉSEK	7
2.1.	Hipotézisek	9
3.	IRODALMI ÁTTEKINTÉS	11
3.1.	A jelenlegi magyarországi munkaerőpiaci helyzet	11
3.1.1.	A közszféra	12
3.1.2.	A versenyszféra.....	20
3.1.3.	A két szféra összevetése	26
3.1.4.	Multikulturális csoportok.....	32
3.2.	Munkavállalói kompetenciák.....	37
3.2.1.	A kompetencia	38
3.2.2.	A kompetenciamodell	44
3.2.3.	A felsőoktatás szerepe a kompetenciák fejlesztésében.....	51
3.2.4.	A munkaerőpiacon lévő generációk jellemzői.....	60
4.	ANYAG ÉS MÓDSZER	68
4.1.	A kutatás módszere	68
4.1.1.	Az adatgyűjtés módszere	69
4.1.2.	A fő kérdőívek ismertetése	70
4.2.	A kérdőíves elemzés feldolgozása során használt módszer.....	72
4.3.	A minták bemutatása	73
5.	EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE	75
5.1.	Első hipotézis.....	75
5.2.	Második hipotézis	91
5.3.	Harmadik hipotézis	111
6.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	119
6.1.	A dolgozat hasznosíthatósága és a téma továbbvitelének lehetőségei	121
7.	ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	123
8.	ÖSSZEFOGLALÁS	124
9.	SUMMARY	127
10.	MELLÉKLET	130
M1.	Irodalomjegyzék.....	130
M2.	Mellékletek.....	144

1. BEVEZETÉS

A munkaerőpiac kihívásai munkavállalói és munkáltatói oldalról tekintve is nagy figyelmet érdemelnek. A technológia gyors fejlődésének köszönhetően a munka világa jelentősen átalakult: egyrészt megjelent a fiatalkori munkanélküliség, másrészt pedig a cégeknek az egyre gyorsabban változó gazdasági ciklusokhoz alkalmazkodniuk kell, ugyanakkor az elvárt készségek, képességek sora pedig egyre hosszabbra nyúlik a munkavállalókkal szemben.

A téma azért is rendkívül aktuális, mivel a felsőoktatásból kikerülő munkavállalók rendelkeznek ugyan szakmai tudással, készségekkel, képességekkel, amelyeket a piac áraz be, ugyanakkor a munkaadói oldal igényei is folyamatosan változnak. Ha már a munkáltató megtalálta a megfelelő embert a megfelelő pozícióra, akkor kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a bevált dolgozók megtartására, valamint a számukra fontos faktorokra, juttatásokra, ami ideális esetben sokat javíthat a munkakörülményeken, és ezen keresztül növelheti az elégedettséget. A munkavállalói karrier érdekében érdemes megfontolni az átképzés, betanítás lehetőségét is.

Az ösztönzés fontos kellék, hiszen a munkavállalók jelentős része nyitott a váltásra, így akár el is csábítható. Míg korábban a munkába állás jellemzően már a munkavállaló húszas éveitől megtörtént, manapság az egyre hosszabbra nyúló iskolaévek számával párhuzamosan ez az időpont is mindinkább kitolódni látszik. Az 50-60 év körüli nyugdíjazás már nem is realitás, és nem is cél, ahogy a korábban egy egész életre szóló munkahely is mára kuriózumnak számít; helyette sokkal inkább néhány éves periódusokban gondolkodnak a fiatalok. A fiatalok preferencia sorrendjében általában a harmadik helyen a fizetést, a következő helyen a kiszámíthatóságot, és a legfontosabb tényezőként a rugalmas munkavégzést említik meg. Egyre fontosabb helyet foglal el a vállalatban belüli továbbképzési lehetőség, illetve a felettes és az alkalmazott közötti közvetlen kapcsolat is felértékelődött.

A fiatalok munkaerőpiaci preferenciái jelentősen változtak a korábbi generációkéhoz képest, ami természetes velejárója a fejlődő technológiának és az ennek következtében változó munkaköröknek. Fontos minden munkáltatónak szem előtt tartania, hogy hiába kínálnak vonzó fizetést a jövő munkavállalói számára, ha másban nem tudják tartani a lépést a piacon, mert ebben az esetben a munkavállalók lojalitása csökkenni fog, ugyanakkor a szakképzett munkaerőre az ország egész területén nagy szükség van.

Amellett, hogy a munkavállalóknak milyen elvárásaik vannak a leendő munkahelyükkel kapcsolatban, fontos azt is megvizsgálni, hogy ezekért cserébe a munkáltatók milyen kompetenciákat várnak el a dolgozóktól. Egy tudásalapú társadalomban a kompetenciáknak hármas szerepük van, és ezek a szerepek szoros összefüggésben állnak egymással: egyrészt növelik a foglalkoztathatóságot, másrészt erősítik a társadalmi kohéziót, harmadrészt pedig segítik az egyének személyes karrierjét, önmegvalósítását.

Napjaink globalizálódó, gyorsan változó világában a munkaerőpiaci versenyképesség megtartásához elengedhetetlen, hogy a társadalom tagjai folyamatosan képezzék magukat, új ismereteket és kompetenciákat sajátítsanak el munkahelyük megtartása, illetve a munkaerőpiacra történő belépésük érdekében. A munkaerőpiaci kompetenciák elsajátítása és megerősítése nagymértékben segítheti a munkahelyválasztás, illetve -váltás (adott munkahelyen belül vagy munkahelyek között) során a munkavállaló „megfelelő” munkakörbe kerülését. Így a kompetenciák mérése és az eredményeinek alkalmazása fontos szerepet játszik a munkakörelemzés és -értékelés során a belső szervezeti feltételek alakításában, az egyéni és a szervezeti hatékonyság fokozásában.

A friss munkaerő nagyrészt a közszférában vagy a versenyszférában helyezkedik el. A két munkaadói szféra között természetesen vannak különbségek, ugyanakkor hasonlóságok is: meg tudunk bizonyos előnyöket és hátrányokat különböztetni mindkét szféra esetében.

A versenyszektorban dolgozók tisztában vannak azzal, hogy munkájuk által marad fenn és gyarapszik a cég, ahol tevékenykednek. Ebből fakadóan eleve rendelkeznek olyan attitűddel, amely a produktivitásra és eredményorientáltságra helyezi a hangsúlyt. Akik nem rendelkeznek ezekkel a tulajdonságokkal a versenyszektorban – mert természetesen előfordul –, azok szankciója nem más, mint az elbocsátás. Az, aki a közigazgatásban dolgozik hosszú évek óta, ezzel a látásmóddal nem biztos, hogy rendelkezik. A közigazgatásban nem feltétlenül a gyarapodáson van a hangsúly. A bértábla nem teljesítményarányosan van megalkotva, hanem bizonyos elvárt és meglévő végzettségekhez kötött. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy aki a közszférában dolgozik, az nem jó munkaerő, egyszerűen csak arról van szó, hogy a különbség a szférák közötti eltérő funkciókból, célokból tevődik össze. Ezért a két szféra közötti átjárás nehézségekbe ütközhet.

2. CÉLKITŰZÉSEK

A két szegmens (köz- és versenyszféra) munkaerőpiaci ismérveinek, különbségeinek és hasonlóságainak a feltárása folyamatosan az érdeklődés középpontjában áll, ugyanakkor az is kíváncsiságra ad okot, hogy a szabad munkaerő melyik szférában kíván elhelyezkedni. Ebből kifolyólag a szférák közötti átjárhatósági hajlandóság vizsgálata bizonyos tényezők függvényében, mint például az életkor vagy a munkahelyi beosztás több kérdésre adhat választ. Úgy gondolom, fontos meghatározni, melyek azok az okok, amelyek miatt a munkavállalók elhatározzák magukat a váltás mellett, vagyis az egyik szférát elhagyva a másikban kezdenek új karriert. Ennek kiderítése azért is izgalmas, mivel a két terület más elvárásokat és jellemzőket takar.

A munkavállalók számára fontos a megfelelően kiépített munkáltatói márka, ami irányultságát tekintve belső, szervezeti és külső, munkaerőpiaci igényeket takar, azaz például megfelelő belső értékrendet állít, karrier utat kínál, elégedettséget biztosít. Amennyiben egy szervezet felismeri, hogy mitől lehet vonzó a munkaerőpiacon a munkavállalók számára, abban az esetben olyan szakmailag felkészült munkavállalókat tud magához csalogatni, amilyenekre szüksége van.

Az irodalmi áttekintésben számba veszem külön-külön a két szféra jellemzőit munkaerőpiaci szempontból: melyek az általuk kínált előnyök és hátrányok a munkavállalók számára. Mivel nekem is volt lehetőségem megtapasztalni mindkettőt, így még inkább érintett vagyok a téma minél részletesebb feltárásban.

Meglátásom szerint a közszférának felzárkózásra van szüksége több területen, ha azt szeretnék a munkaadók, hogy minél többen válasszák ezt a pályát. Nem mehetünk el a mellett a tény mellett sem, hogy napjainkban is sokan, főleg jól képzett pályakezdők külföldön vállalnak munkát, így elviszik Magyarországról, és máshol hasznosítják azt a tudástökéket, amit itthoni tanulmányaik során szereztek. Olyan változási folyamatra van szükség, ami ezt a tendenciát képes visszafordítani, és a hazai lehetőségeket vonzóvá tudja számukra tenni. Annak is utána kívánok járni, hogy a hazai, ezen belül is a közszféra miért nem jelent számukra megfelelő karrierlehetőséget. Vajon melyek lehetnek azok a főbb tényezők, amelyek befolyásolják a két területen való munkavállalás irányát? Ebben már a felsőoktatási intézményeknek is nagy szerepük van, hiszen nem mindegy, milyen tudást, szemléletet, életfelfogást tanítanak és sugallanak a hallgatóknak az egyetemi éveik alatt.

Az eddigi kvalitatív kutatásaim megerősítették, hogy nemcsak a felsőoktatásnak kell átalakulnia a gyakorlatiasabb, a modern kor adta kihívásoknak megfelelő irányba, hanem már kisgyermekkorban a gondos szülői háttérrel egyetemben az általános és középiskolákban is szorgalmazni szükséges a problémamegoldást a mindennapi élethez elengedhetetlen készségletár fejlesztését. Ezzel tulajdonképpen segítve, hogy a leendő munkavállalók ne létorientáltak, mindent megkapó felnőttekké váljanak, akiknek nincsenek elképzeléseik a jövőjüket illetően, hanem korán szokjanak hozzá, hogy lépésről lépésre kell saját maguknak elérniük apróbb céljaikat, hogy az életük végül értékes és kiteljesedett legyen, amire büszkéek lehetnek, akár munkavállalóként is.

Az empirikus vizsgálatom során mind a két szféra munkavállalóit megkérdeztem, ugyanakkor azzal találtam magam szemben, hogy a közszféra hatalmas területet ölel fel, így az ehhez a szférához kapcsolódó válaszadói kört szűkítenem kellett.

A vizsgálatomban a közszférát azok képviselik, akik hivatalnokként, köztisztviselőként vagy kormánytisztviselőként (együtt: közszerződési tisztviselők) polgármesteri, kormányhivatalokban, illetve minisztériumokban tevékenykednek. Úgy gondolom, hogy a közszférán belül ennek az irodai szegmensnek a pozíciói és azok betöltői hasonlíthatóak össze leginkább a piaci szféra munkakörével és munkavállalóival. A szűkítés alapgondolata az volt, hogy a versenyszféra alkalmazottjaihoz hasonló munkakörben dolgozókat tudjak összehasonlítani, ezért például nem vizsgáltam az oktatási, egészségügyi és honvédelmi területeket.

Másrészt a versenyszféra tekintetében is volt egy kritérium, itt azon dolgozók körét vizsgálom, akik valamilyen multinacionális vállalatnál vagy magyar nagyvállalatnál tevékenykednek, amit a továbbiakban a versenyszféra kifejezéssel illetem a KSH terminológiájához igazodva.

Céлом a két szféra feltárása az életpályaválasztásának szempontjából, a kétféle munkaerőpiac előnyeinek, hátrányainak mérlegelése, a szükséges kompetenciák vizsgálata, illetve az esetleges multikulturalitás és diverzitás hatása. Fontos kérdés, hogy tisztában vannak-e a munkavállalók, hogy milyen kompetenciákkal rendelkeznek, és vajon van-e új, akár számunkra még ismeretlen belső motivációjuk arra, hogy további készségekkel bővüljön a kompetenciátáruk. Ha a jövőbeli motivációjuk elég erős, akkor ez befolyásolni fogja a kreativitásukat, ami hosszabb távon az innovációra, a nyitottságukra is hatással lesz; mindez elengedhetetlen cél mindegyik szféra esetében. Az innovációorientált munkakörnyezet pedig rendkívül ösztönözi a munkavállalókat.

A kulturális különbségek előnyeinek és hátrányainak vizsgálata a két szféra szervezetein belül elengedhetetlen, valamint azon kompetenciák kimutatása, fejlesztésükre való fókuszálás a céloom, amelyek a minél kisebb és kevesebb súrlódással, konfliktusokkal járó beilleszkedés, együtt dolgozás, alkalmazkodás, a termelékenység, a versenyképesség megtartásának, sőt növelésének az alapkövei. A multikulturalitás a versenyszférában jelentős mértékű a mindennapokban, míg a közsféránál inkább diverzitásról, azaz különbözőségekről beszélhetünk, amely alatt a sokszínűség olyan jellemzőkre utal, mint a nemi hovatartozás, az etnikai származás vagy a bőrszín, a nyelv, a vallás, a politikai vagy egyéb vélemény, a nemzeti vagy társadalmi származás vagy a nemzetiségi kisebbséggel való kapcsolat.

Kutatásomban több kérdésre kerestem a választ, melyek az alábbiak:

K1: Mik lehetnek a két szféra az előnyei? Melyek azok a pozitívumok az adott szegmensen belül, amelyek ott tartják a munkavállalókat? Melyek azok a szempontok, amelyek meglelte miatt nem kívánnak váltani a másik szférába?

K2: Milyen negatív tényezőkkel szembesülnek a két szegmensen belül a munkavállalók, amelyek miatt a váltás mellett döntenek? A maradás vagy távozás természetesen sok tényezőtől függ, mint például nem, kor, családi állapot, beosztás, hány éve dolgozik az adott szférában, mennyire elégedett, milyen kompetenciákkal rendelkeznek, mennyire van lehetősége a másik szegmensben elhelyezkedni.

K3: Hogyan ítélték meg a megadott kompetenciák alapján a kitöltők saját magukat a mostani munkahelyükre való belépéskor, és hogyan állnak ezekben jelenleg? Volt-e változás, fejlődés, esetleg visszafejlődés? Ki tudják-e használni azokat a képességeiket, amelyekben úgy gondolják, hogy erősek? Ez tulajdonképpen visszacsatolás magukról, hogy önbevallásuk szerint hol kezdtek és hol tartanak most. Van-e munkaerőpazarlás, azaz vannak-e olyan kompetenciáik, amelyekkel ugyan rendelkeznek, de egyáltalán nem tudják magas szinten kihasználni a munkavállalók? Ebben a kérdéskörben megtudhatjuk, hogy miként gondolkodik a munkavállalói oldal.

K4: Hogyan ítélik meg a munkavállalók kompetenciáit a munkáltatói oldal? Milyen kompetenciákat vártak el belépéskor és jelenleg? Mennyire változott az ott eltöltött idő alatt az elvárás a vezetőség irányából? Melyik szférában volt nagyobb az elvárt fejlődés?

K5: Vizsgálatom a versenyszférában a multikulturális különbségekre, míg a közsférában az egyéb kulturális különbségekre épül. A multinacionális vállalatok elterjedésével a különböző nemzetiségű munkavállalók egy helyen való napi munkavégzése is megjelent, akiknek különböző kultúrájuk miatt alkalmazkodniuk kell egymáshoz. Ez az alkalmazkodás azonban nem minden esetben megy zökkenőmentesen. Számos félreértés, konfliktusok, problémák adódhatnak, ha ezekre nincsenek megfelelően felkészülve, kiképezve a munkavállalók.

K6: Súrlódások a közsférában is megtalálhatók, mivel ott is vannak különbségek, úgynevezett diverzitások. Az olyan munkavállalókat, akik érzékenyek, vagy rendkívül fontos számukra, hogy kivel dolgoznak együtt, azokat befolyásolhatják a munkavégzésükben az olyan tényezők, mint például az eltérő nemű, korosztályú, végzettségű, eltérő lakóterületről érkező, más családi állapotú, vagy akár más politikai nézetű vagy vallást gyakorló kolléga. Kíváncsi voltam, hogy a kérdőívet kitöltők vajon jobban szeretnek-e esetleg olyan munkatárssal együtt dolgozni, aki hasonló hozzájuk, vagy a felsorolt tényezők egyáltalán nem befolyásolják őket.

2.1. Hipotézisek

H1: A munkavállalók számára a versenyszférában a karrier, míg a közsférában a kiszámíthatóság jelenti a húzóhatást.

Két kérdőív (a későbbiekben részletezem) válaszai alapján megvizsgálom mindkét szféra előnyét munkahely szempontjából.

A minél magasabb és gyorsabb karrier elérése érdekében a versenyszférában a munkahelyváltás a szférán belül történik, míg a közsférára a versenyszférába való váltás jellemzőbb. A versenyszféra gyorsabb előrehaladást biztosít a munkavállalóknak, a közsféra viszont stabilitást hosszú távon, vagyis magasabb a váltási hajlandóság a közsféra irányából a versenyszférába, mint fordítva.

Az állam által nyújtott különböző kizárólagos előnyök között talán a legfontosabb a pályabiztonság (GYÖRGY 2018). A stabilitást a közszolgálati foglalkoztatás versenyszférával szembeni egyik fontos előnyeként tartja számon a közvélekedés a mai napig (MERKOVITY 2019). Amikor különösen fontos a munka stabilitása és a munkavégzés körülményeinek szabályozottsága, kiszámíthatósága, előnyös lehet a közsféra munkahelyként való választása (MOLNÁR & KAPITÁNY 2013). Szakács (2014) szerint is a közszolgálatban dolgozók jelentős hányada a biztonságot, az életen át tartó tisztességes foglalkoztatást és megélhetést preferálja. Pfeifer (2011) azt állapította meg, hogy a kockázatkerülő beállítottságúak szívesebben választják a közsférát.

A szabályozottabb munkakörülmények ugyanakkor erősebb korlátokat állítanak, kevésbé egyértelműen ösztönzik a teljesítményt, így a karrierorientáltabb munkavállalók inkább a versenyszférában helyezkednek el (GREGORY & BORLAND 1999).

A közsférát egyrészt a kockázatkerülőbbek, másrészt a valamilyen társadalmi küldetés iránt elkötelezettek igyekeznek választani, míg a versenyszférába inkább azok törekednek, akik számára fontosabb a dinamikus karrier lehetősége (LUECHINGER et al. 2010).

H2: A versenyszféra munkavállalói több és fejlettebb kompetenciaelemmel rendelkeznek mind a munkába álláskor, mind pedig a későbbiekben, mint az állami szféra munkavállalói, illetve több és fejlettebb kompetenciaelemet is várnak el tőlük a munkáltatók, mint a közsférában.

Azt várom a vizsgálatból, hogy természetesen megerősítse a feltételezésemet, mert a tapasztalatok szerint az álláshirdetésekből meghatározott kritériumok a versenyszférában több területre kiterjednek, mint a közsférában. Mivel a versenyszféra kínálata a bér és egyéb juttatásokban magasabb színvonalú, ezért érthetőnek tartom, hogy olyan embereket keresnek, akik kompetenciái, végzettségük és hozzáállásuk kiváló.

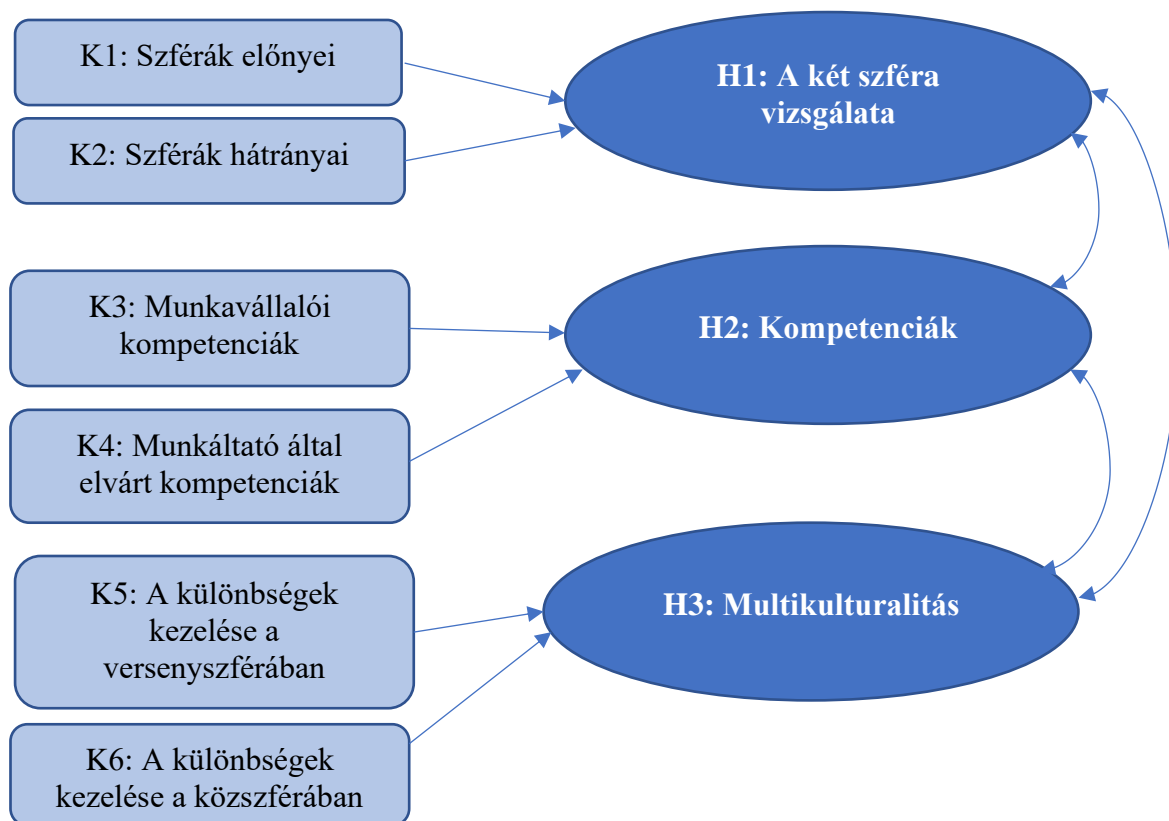
A versenyszféra területén munkába állóktól gyakori elvárás a csapatmunkára való hajlam, a jó kommunikációs és konfliktuskezelő képesség (BARTUS & RÓBERT 2019).

Elsősorban a megbízhatóságot, precizitást, a szaktudás gyakorlati alkalmazását, önállóságot, problémamegoldást, terhelhetőséget és munkabírást követelik meg; olyan naprakész kompetenciákkal rendelkező (upskilled) munkavállalókat keresnek, akik kreativitásuk és problémamegoldó képességük által húzóerőt jelenthetnek a vállalkozásnál (DARÓCZINÉ KÁRPÁTI 2016).

A cégek által elvárt kompetenciák sorrendje a következő: megbízhatóság, becsületesség, pontosság, teljesítőképeség, logikus gondolkodás, felelősségvállalás, precizitás, alaposág, tisztesség, munkához való pozitív hozzáállás (BÁRDOS et al. 2013) A vállalkozások vezetői a munkatársaiktól szakmai végzettséget, több éves szakmai gyakorlatot, jó kommunikációs készséget, nyelvtudást és megfelelő számítástechnikai ismereteket várnak el (TÓTH 2005).

H3: A kulturális különbségek kezelése mindkét szféra kultúrájához már hozzátartozik, a munkavállalók toleránsak egymással.

A versenyszféra előnye, hogy a kulturális különbségek kezelése már a rendszerváltás után megjelenő multinacionális vállalatok esetében gyakorlattá vált (több mint 30 év), az adott szervezet kultúrájába szervezen beépült. A nemzetek közötti felmerülő problémákat, az eltérő nézeteket a kulturális különbségekre lehet visszavezetni (HOFSTEDÉ 1984). A diverzitás hatással, befolyással lehet a munkahelyi kapcsolatokra és fejleményekre (GONDA 2018). A közszféra sem maradhat ki a globalizációt kísérő multikulturalitás elterjedéséből, azonban természetesen másként nyilvánul meg ebben a közegben. Itt jellemzően migrációs munkavállalók, nemzetközi hallgatók jelenlétével kell számolni, ugyanakkor a diverzitás klasszikus formái, mint nemi, korosztálybeli, eltérő lakhely, végzettségbeli különbségek is megvannak.



1. ábra: A kutatási kérdések és a hipotézisek kapcsolata
 Forrás: saját szerkesztés

A célkitűzéseknél szerepelt kutatási kérdéseimet és azokból megfogalmazott hipotézisek kapcsolatát mutatja az 1. ábra. Látható, hogy az egyes kutatási kérdések melyik hipotézishez tartoznak, illetve a hipotézisek is összefüggenek egymással.

3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

3.1. A jelenlegi magyarországi munkaerőpiaci helyzet

A jelenlegi munkaerőpiacot vizsgálva nem mehetünk el a közel két éve tartó pandémiás helyzet mellett, mivel ez a rendkívüli állapot igencsak átrendezte az erőviszonyokat mind jogilag, mind szakmailag, úgynevezett válságmenedzselés zajlik azóta is minden szférában.

Napjaink egyik kulcskérdése – hazánkban és az egész világon is –, hogy milyen trendek és tendenciák fognak kialakulni a pandémia sújtotta munkaerőpiacon. A vírus kitörése előtt a munkaerőpiacra nagy munkaerőhiány volt jellemző. Az újabb elemzések azt jelezték, hogy emelni kell a béreket, és hosszabb távon a robotizáció és a mesterséges intelligencia alkalmazása lehet a megoldás. Ebbe a helyzetbe robbant be hazánkban a SARSCoV-2 koronavírus okozta válság, amely nyomán újra megjelent a munkanélküliség és a munkahelyhiány több ágazatban is. A munkahelyeken nagy változásokkal kellett szembenéznük a munkáltatóknak és a munkavállalóknak is egyaránt; egyrészt munkakörök szűntek meg átmenetileg vagy akár végleg, illetve munkakörök alakultak át. A HR területén érzékelhető több, a vírushelyzettel kapcsolatos kihívás, mint például a hatékony belső kommunikáció, a tájékoztatás és a kapcsolattartás. Ezt követték még a munkaerő megtartásának nehézségei, a home office, távmunka bevezetése, működtetése, illetve az egészségvédelem és higiéniai előírások betartása. Más-más vezetői kompetenciák kerültek előtérbe, és kaptak nagyobb hangsúlyt, mint eddig (POÓR et al. 2020).

A gazdasági sokkhatások munkaerőpiaci következményei általában késleltetetten jelennek meg. A COVID-19 okozta krízis azonban különbözik a korábbi válsághelyzetektől, azonnal érezte a hatását a munka világában. A veszteség nem egyformán érintette az egyes ágazatokat. A leginkább sújtott szektorokban – így a kereskedelemben, a vendéglátásban, a feldolgozóiparban vagy az üzleti szolgáltatásokban – jelenleg körülbelül 1,25 milliárd ember, a globális összfoglalkoztatottaknak körülbelül 38 százaléka dolgozik (CSIZMADIA & ILLÉSSY 2020). A koronavírus-járvány kialakulása differenciált munkaerőpiaci változásokat eredményezett az egyes szektorok között. A leginkább érintett hazai szolgáltatóipar (idegenforgalom, légi közlekedés, vendéglátóipar) szinte egyik napról a másikra omlott össze, míg más ágazatok (egészségügy, kereskedelem, szállítóipar) a hirtelen megnövekedett kereslet következtében kerültek krízishelyzetbe. A keresletcsökkenés munkaerőpiacra gyakorolt következményei szinte azonnal érezhetőek voltak; a foglalkoztatás csökkenését és a munkanélküliség növekedését eredményezték. A vállalkozások finansziális helyzete, rugalmassága, digitális fejlettsége nagyban befolyásolta a bevezetett kényszerintézkedések súlyosságát, valamint szükségességét. Az egészségügyi kockázatok mérséklése érdekében széles körben kiterjesztett home office bevezetése munkavállalói oldalról is új kompetenciák és készségek elsajátítását követelte meg. Megállapítható, hogy a családoknak a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése jelentette a vírushelyzet egyik legnagyobb kihívását. A járvány terjedése, súlyossága, a határzár elrendelése, valamint a más országokban is csökkenő munkaerő kereslet a külföldön munkát vállaló személyek számának csökkenését eredményezte, amelyet várhatóan újbóli növekedés fog követni. A jövőben olyan stratégiák kialakítására kell törekedni, amelyek gyakorlati alkalmazása hozzájárul a munkaerő és a megváltozott munkaerőpiaci körülmények közötti kapcsolat egyensúlyának megteremtéséhez, valamint hatékony tanulási formák kialakítását kell szorgalmazni a digitális transzformáció adta lehetőségek maximális kiaknázásával. Hazánk gazdasági visszarendeződése és a foglalkoztatás újbóli fellendítése érdekében pedig szükségessé válik a munkavállalók és a munkáltatók szoros együttműködése, valamint az állam által nyújtott lehetőségek igénybevétele (PIROHOV-TÓTH & KISS 2020).

3.1.1. A közszféra

Amikor a köznapi beszédben a közszolgálat fogalmáról hallunk, akkor többnyire a szabályozott hivatali rendben foglalkoztatott, bürokratikus eljárási keretek között tevékenykedő alkalmazottakra gondolunk. A közszolgálat kifejezés a történeti szempontú értelmezésre is utalva a társadalom olyan elkülönült csoportját jelenti, amelyek a társadalom, a közösség és a közjó érvényesítése érdekében látnak el különböző feladatokat, és az államnál, vagy annak szélesebb értelemben felfogott szervezeteinél (önkormányzatoknál, költségvetési intézményeknél stb.) állnak alkalmazásban (GYÖRGY & HAZAFI 2013).

A közszektor – a munkaerőpiac keresleti oldalán álló szereplőként – az összes többi munkaadóval versenyben áll a jó szakemberek megszerzéséért, megtartásáért. Az automatizálható, információtechnológiai megoldásokkal kiváltható szellemi munkát végzők iránt csökkenni, míg a szociális empátiával, kreativitással, vezetői, elemzői képességekkel rendelkező munkatársak iránt nőni fog a kereslet. Tehát a jelenleginél kevesebb, de más tudással és készségekkel rendelkező munkaerőre lesz szükség a jövőben, és ez a jelenség a közszolgálat számos területére hatással lesz. A hazai közszféra vezetői gyakran megfélemlenek arról, hogy a közszektor is ennek a gyorsan változó, globális munkaerőpiacnak a szereplője. Ez azzal jár, hogy versenyeznie kell a jó munkavállalókért, akik egyébként jellemzően a versenyszférában is könnyedén elhelyezkedhetnek (DOMOKOS et al. 2016).

A belga ICMA-csoport a legnagyobb munkaadók megítélését és a munkahelyválasztásban kulcsszerepet játszó tényezőket kutató globális vizsgálata szerint a magyarok 41 százaléka elsődlegesen a fizetés alapján választ munkahelyet, de a hosszú távú biztonság is fontos tényező. Ezek mellett természetesen lényeges a megfelelő munkahelyi légkör és a munka-magánélet egyensúlya is. A különböző demográfiai csoportok ugyanakkor másképpen súlyozzák a faktorokat, pl. a fiatal férfiakat jobban motiválja a karrierépítési lehetőség, a nők számára jellemzően fontosabb a magánélettel összeegyeztethető munkavégzés. A magasabb végzettségűek az átlagnál nagyobb jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy érdekes munkát végezhessenek. A globális trendek azt mutatják, hogy egyre inkább nő a szubjektív tényezők jelentősége a munkavállalók körében, ez különösen igaz a fiatalabb korosztályokra. Így azokon a területeken, ahol nagyobb a verseny a jó szakemberekért, egyre nagyobb figyelmet kell fordítani a HR-menedzsmentre mind szervezeti, mind pedig szektor szinten (BAJA 2014).

A közszférában dolgozók csoportja hazánkban rendkívül fontos szerepet tölt be mind méretét, mind feladatellátását tekintve. Mindannyiunk érdeke, hogy a közszféra dolgozói feladataikat jó minőségben, hatékonyan lássák el. Ez azonban csak akkor érhető el, ha a közszféra szervezeteibe magas szintű tudással és jó képességekkel rendelkezők kerülnek, és hosszabb távon maradnak is. A tapasztalatok viszont azt mutatják, hogy bár a közszférában sokan dolgoznak, a jó munkaerő megszerzése, megtartása egyre nehezebbé válik. Így munkaerőtöbblet és munkaerőhiány egyaránt jelen van (DOMOKOS et al. 2016). Mindez a munkaerő-mobilitást is befolyásolja. Gellén (2013) kutatási tapasztalatok alapján rámutat arra, hogy a közszférán belüli, illetve a közszféra-versenyszféra közötti mobilitási hajlandóság mind a társadalmi státusz, mind a közszektor klaszterei (állami vállalatok, közigazgatás, közalkalmazotti szektor) alapján változik. A nagyobb munkaerőpiaci flexibilitás elsősorban a fővárosi, Pest megyei, magas státuszú alkalmazottakra jellemző. Emellett a mobilitás iránti motiváció az állami vállalati klaszterben alig érzékelhető, a kormánytisztviselői mobilitás pedig szinte kizárólag a központi (vagy központilag szervezett területi) közigazgatáson belül jelentkezik. A valódi mobilitási veszélyzóna a közalkalmazotti szektor, ahol mind a versenyszféra választása, mind a külföldi munkavállalás reális lehetősége felmerül.

Torma (2008, p. 467) megítélése szerint a közigazgatás lényege modern értelemben „az állam által meghatározott közfeladatoknak sajátos szervezetek útján, hivatásos apparátussal történő ellátása, jogszabályban előírt keretek között”. E szerint a modern közigazgatás három olyan pilléren nyugszik, amelyek egymástól el nem választhatók: a szervezeteken, a személyzetten és a működésen. A közigazgatás modernizálása során tehát a fenti három alapvető építőelemet mindig figyelembe kell venni. A közszolgálatot megfogalmazni és behatárolni nagyon nehéz, de talán úgy lehetne a legegyszerűbben körbeírni, ha meghatározzuk három diszciplína – a szervezet, a funkció vagy feladatkör, valamint az ebbe a körbe tartozó személyi állomány – alapján.

„A közigazgatás harmadik eleme az a személyi állomány, amely a közigazgatás gépezetét működésben tartja, amely gondoskodik az ügyek intézéséről, döntéseket hoz, szervez, ellenőriz stb. Az igazgatástudomány néhány képviselőjén kívül, akik a szervezet észszerű felépítésének fontosságát hangsúlyozzák, mindenki más egyetért abban, hogy a közigazgatás magas szintű funkcionálásának elsődleges feltétele a hozzáértéssel, szakértelemmel, szervezési készséggel, hivatástudattal és felelősségérzettel rendelkező személyi állomány léte. Rossz törvényekkel, rosszul felépített szervezettel, a feladatkörök hibás megosztásával is lehet egy országot kormányozni, ha a személyi állomány jól képzett, rugalmas és fegyelmezett. Ellenben a legjobb törvények, az optimális szervezeti felépítés, feladatok mértani pontosságú megosztása sem ér semmit szakképzetlen, felelőtlen, dilettáns apparátussal” (LŐRINCZ 2010, p. 257).

Bihari (2013) szerint a „köz szolgálói” a közösséget szolgálják, ez a kötelességük. A közszolgáknak speciális státuszuk van: állami feladatot látnak el, munkáltatójuk az állam, fizetésüket közvetlenül vagy közvetve a költségvetésből kapják, kiválasztásuk képzettséghez és szaktudáshoz kötött, hivatali előmenetelüket közszolgálati szabályzat állapítja meg, elbocsátásuk nem lehet önkényes, szigorú összeférhetetlenségi szabályok, előírások vonatkoznak rájuk, egyszerre védettek, de kiszolgáltatottak is a politikai irányítóknak, politikai feletteseiknek, különösen kormányváltások, politikai vezetőik változása után, sajátos paradoxon, hogy minél előbbre, feljebb jut a közszolga, minél nagyobb a hivatali megbecsültsége, annál inkább kiszolgáltatott a politikai vezetésnek.

A közszolgálati alapelveket vizsgálva két fő teóriacsoport határozható meg. Az első csoportba azok az elvek tartoznak, amelyek egyaránt érvényesek a köz- és a versenyszférára. A közös bennük az, hogy mind a verseny-, mind a közszféra területén munkát végeznek, az alkalmazottak szellemi és fizikai munkaerejüket biztosítják a feladatok elvégzése érdekében. E közös alapelvek közé sorolható a munkához való jog; a jogegyenlőség elve; az egyenlő bánásmód elve; a megfelelő munkafeltételekhez való jog; a képesség szerinti teljesítés követelménye; a teljesítmény szerinti megítélés követelménye; a munkaerő megtartásának elve; az érdekvédelem elve. Ugyanakkor vannak a közszolgálati munkavégzésnek olyan specifikumai, amelyek csak a közszolgálatra jellemzők, és nem, vagy kevéssé értelmezhetőek a munkajog területén. Ezek a speciális alapelvek a következők: a politikasemlegesség elve; az érdekek elsődlegességének elve; a törvényesség elve; az alávetettség elve; a karrier (életpálya) elve; a professzionalizmus elve; a fokozott felelősség elve (GYÖRGY & HAZAFI 2018). Mindemellett a közszolgálat és a versenyszféra egyaránt elvárja a társadalmi felelősségvállalást, korrekt, megbízható és etikus magatartást, az együttműködési készséget, a szakmai ismeretek alkalmazását és fejlesztését, a motiváltságot, a terhelhetőséget, az önfejlesztés készségét, a kreativitást és a precizitást.

A közszektornak a keresleti oldal szereplőjeként tehát a versenyszektorral, a külföldi munkaadókkal kell versenyeznie a jó munkaerőért. Azonban a versenyszféra (és a fejlettebb országok munkaerőpiaca) általában magasabb béreket és presztízst kínál, és egyben jobb előmeneteli lehetőségeket is biztosít. Mindez számos szempontból kihívást jelent a közszféra szervezetei, mint a munkaerőpiac keresleti oldalán álló szereplők számára.

Jövedelemmel kapcsolatosan probléma a közszeaktor által nyújtott (relatív) alacsony jövedelem, a (relatív) lapos bérpálya, a jellemzően nem teljesítményalapú bérezés, illetve a jövedelem differenciálás szűk tere. Egyéb tényezőkkel kapcsolatosan problémát okoz a korábbi komparatív előnyök (stabilitás, kevesebb munkaidő) mérséklődése, a közszolgálat alacsonyabb presztízse, a karriertervezés problémái, az elsősorban nem teljesítményalapú előmeneteli rendszer, a túlbürokratizált folyamatok, illetve az (információ)technológiai lemaradás (DOMOKOS et al. 2016).

A magyar közigazgatással szemben támasztott hármass elvárás: az eredményesség, hatékonyság és elhívatottság. Ennek szellemében minden közigazgatási szervezetnek meg kell felelnie e három követelménynek. Növelnie kell tehát szolgáltatásának színvonalát, erőforrásainak optimalizálásával. E három feltételnek akkor tud megfelelni minden szervezeti egység, ha nő az eredményessége, takarékos és speciális célként a közszolgálati sága javul. Ezen utóbbi cél gyakorlatilag a közigazgatást igénybe vevők meglegedettséjét jelenti, hasonlóan a vállalati gyakorlatban alkalmazott vevői meglegedettség analógiájára (FEJES 2007).

Az emberi erőforrások közigazgatásban való jobb hasznosulása megköveteli a szervezeten kívüli, környezeti változások maximális figyelembevételét is. Ilyenek: az informatika fejlődése, a globalizáció, piaci kihívások erősödése, a költségérzékeny gazdálkodás, a tudás fogalmának ártértékelődése, rugalmas szervezeti struktúra, demográfiai változások, az emberi erőforrás menedzsment felértékelődése, a HR stratégia növekvő szerepe, az ember, mint kockázati tényező (NEMESKÉRI 2007).

Fontos meghatározni, hogy a közigazgatás emberi erőforrás menedzsmentje a teljesítményt vagy a kompetenciát részesítse előnyben. A kérdés valójában az, hogy a szervezet számára előnyös és éppen ezért értékes tulajdonságokat vagy a teljesítményt helyezze-e előtérbe a munkáltató. A kompetenciaelvű megközelítés egyértelműen jövőorientált, nagyfokú rugalmasságot, szakmaiságot, fejlesztésorientáltságot követel meg. Ez a rendszer az önmegvalósítást helyezi előtérbe, de megköveteli a menedzsment eszközök egyénre szabott alkalmazását. Előnye mindenképpen hosszú távon érvényesül. Ezzel szemben a teljesítmény előtérbe helyezése, a dolgozók számára rövidtávon egyértelműbbnek tűnik. Ez azonban nem oldja meg a HR olyan jellegű problémáit, mint a fluktuáció, elvándorlás, rossz munkahelyi közérzet. A kérdésekre adott válaszok függvényében, a kitűzött célok elérése érdekében javítani kell a költséghatékonyságon, mivel a magyar közigazgatás nemzetközi összehasonlítás szerint magasabb költséggel működik, mint más hasonló nagyságú országokban. A közigazgatás szervezetére is jellemző igény a költséghatékony foglalkoztatás, mivel itt is a legnagyobb költségek az emberek alkalmazásához kapcsolódnak. Természetes törekvés az ilyen jellegű költségek csökkentése, ami gyakran leépítéshez, átszervezésekhez vezet. Ezek viszont csak akkor sikeresek, ha a nehezen mérhető közigazgatási output nem csökken, viszont ennek előállításához szükséges költség csökken (FEJES 2007). Egyik ilyen költségcsökkentési lehetőség a humán kontrollig bevezetése, amely alapvető funkciója, hogy segíti a költségérzékeny emberi erőforrás gazdálkodás megvalósítását, emellett lehetővé teszi a foglalkoztatás gyenge pontjainak feltárását, a vezetői döntések megalapozását. Működése során maga generálja a szükséges változtatásokat. A személyügyi kontrollig főbb feladatai a munkaerő, a bér, a béren kívüli juttatások és a képzés tervezése, valamint a felsorolt területekre vonatkozó információk begyűjtése, ellenőrzése, beszámoló, jelentések készítése. Néhány segítő, támogató feladatot érdemes integrálni a stratégiai humán kontrollig funkciók közé, mint például a munkáltatói márka építése, az emberközpontúság, valamint a munkavállalói motiváció biztosítása. Ezen stratégiai funkciók bevezetése az állami szférába, támogathatná a kulcskompetenciájú munkatársak megtartását (SZŐKE 2022).

Hunyadi-Barta et al. (2018) kutatómunkája eredményeként meghatározásra került azon alapkompenciák köre, amelyek a közigazgatásban egységesek, ezáltal biztosítják az átjárhatóságot a különböző szervezetek között.

Felmerült tehát az igény olyan alapkompencia-rendszer meghatározására, amely megfelel a jelenkor elvárásainak, támogatja a tudatos és tervezhető humán erőforrás gazdálkodást, beválás esetén csökkenti a fluktuációt, valamint előtérbe helyezi a megszerzett elméleti tudáson kívül olyan kompetenciák meglétét, megszerzését, amely elősegíti a közigazgatás hatékonyságát, elismertségét, amelynek egyértelmű velejárója az ügyfelek elégedettsége.

A közigazgatási kiválasztási kompetencia modell az alábbi alapkompenciákat tartalmazza:

1. döntési képesség;
2. együttműködési képesség;
3. érzelmi intelligencia;
4. felelősségvállalás;
5. határozottság, magabiztosság;
6. munkavégzés hatékonysága;
7. kommunikációs képesség;
8. konfliktuskezelés;
9. önállóság;
10. problémamegoldó készség;
11. pszichés terhelhetőség;
12. szabálykövetés, fegyelmezetttség (HUNYADI-BARTA et al. 2018).

Fontos, hogy a közigazgatáson belül is kialakuljon egy modern és korszerű, vállalatihoz hasonló gondolkodás és ügyvitel. Szükséges, hogy kialakuljon a közigazgatásban dolgozóknál egyfajta vállalati szemlélet, amely az élethosszig állás koncepció helyett, a szervezeti, csoport és egyéni célok és érdekek párhuzamos megvalósításában és megvalósulásában érdekelt. Szükség van a munkavállalók körében egy olyan szemléletváltásra, amely képes stratégiai gondolkodásra, kiemelten ügyfélközpontú, teljesítmény centrikus. Ez új képességeket, készségeket, tudást, személyiségjegyeket, egyszóval új kompetenciákat követel meg a szervezetekben dolgozóktól. Sajnos a fentiek ellen hat az a tény, hogy a közigazgatásban hiányzik a piaci verseny, nincs alternatív szolgáltató, ami a dolgozók versenyhez való viszonyát rontja, egyfajta kényelmesség alakul ki újra és újra közöttük. E probléma leküzdésének egyetlen eszköze a folyamatos képzés és az erős egyéni és csoport motiváció kialakítása és fenntartása (FEJES 2007).

Mindezeket úgy kell megvalósítani, hogy az elmúlt időszakban lecsökkent létszámmal működő szervezeti egységek feladatai növekedtek és ezzel párhuzamosan, mind kormányzati, mind lakossági oldalon az elvárások sem csökkentek. Ennek érdekében szükséges a köztisztviselői életpályamodell átalakítása, valamint a köztisztviselők képzési rendszerének a megváltozott igényekhez való alakítása. Fontos a szervezetek átalakítása, vezetői szempontból. Szükséges a hierarchia laposabbá tétele, a vezető szintek és beosztások csökkentése, a klasszikus ranglétrából, a munkacsoportokra való áttérés erősítése és elősegítése. A fentiek könnyen megvalósíthatók lennének, ha a kormányzaton belüli irányítási struktúra és tájékoztatási rendszer áttekinthető lenne. Általában viszont egy demokratikus társadalomban a közigazgatás nem csak természeténél fogva bonyolultabb, mint a vállalati szektor, hanem az ügyek intézésében is alacsonyabb fokú szervezettséget mutat. A külső szemlélő sokszor nem képes eldönteni, hol is hozzák a fontos döntéseket, és ez általában nem az ő hibája (BELBIN 2018).

A közigazgatáson belül elkerülhetetlen, legalábbis rövidtávon, a fiatalabb korosztály létszámban való megerősödése. Ennek oka a jelenlegi rossz korösszetétel. Az átlagéletkorhoz képest jelentős szórás azt mutatja, hogy kevés a középkorú munkavállaló a szervezetekben. Ezen változtatni csak egy új, közigazgatási életpályamodell bevezetésével lehet, aminek hatása viszont csak hosszabb távon jelentkezik. Természetesen ez a hatás többes.

Megfelelő kiválasztási stratégiát alkalmazva, tovább javul az itt dolgozók képzettségi szintje. Az optimális vezetői hozzáállással a megszerzett tudás hasznosulása növelhető, csökkenthető a jelenlegi, meglehetősen nagy fluktuáció, növelhető a munkavégzés hatékonysága.

Ennek következményeként növelhető továbbá a közigazgatásban dolgozók társadalmi megbecsülése, ami napjainkban, Magyarországon, meglehetősen alacsony. Meg kell azonban állapítani ezzel kapcsolatosan, hogy az alacsony megbecsülés egyetlen oka a közigazgatás rendszere és működése. A közigazgatás outputja két jelentős, stratégiai tényezőtől függ, egyrészt a külső környezettől, melynek elemei a társadalmi-gazdasági környezet, az intézményi rendszer, a politikai és közigazgatási kultúra, valamint a népesség belső összetételétől.

A belső környezeti elemek pedig a személyzet, a folyamatok és a technológia. A kimeneti teljesítmény növelése összességében a gazdaság versenyképességét is fokozza. A végső cél megvalósulásának érdekében az emberi erőforrások minőségét is folyamatosan javítani kell. Az erőforrások javításának kulcstényezői a szervezetek fejlesztése, a hatékonyabb emberi erőforrás menedzsment, valamint a képzés (ROSTA 2012).

Az állam által nyújtott különböző kizárólagos előnyök között talán a legfontosabb a pályabiztonság, mely a hagyományos karrierrendszer elve mentén egyrészt kiszámítható előmenetelt és a szolgálati idő növekedésével arányosan emelkedő illetményt garantált a foglalkoztatottnak, másrészt a politikai hatalom befolyásától való megóvás érdekében a jogviszonya megszüntetését tekintve – hacsak súlyos fegyelmi vétséget nem követ el – elmozdíthatatlanságot jelentett a tisztviselő számára, egészen nyugdíjba vonulásáig (GYÖRGY 2018). A stabilitást e hagyományokból is adódóan kétségkívül a közzolgálati foglalkoztatás versenyszférával szembeni egyik fontos előnyeként tartja számon a közvélekedés a mai napig. Ez még akkor is igaz, amikor éppen nem beszélhetünk magas munkanélküliségről, hiszen egy munkahely elvesztése nehéz élethelyzetet eredményez akkor is, ha az új munka megszerzése könnyebb (MERKOVITY 2019).

A közszféra stabilitása és kiszámíthatósága az elmúlt években némileg csökkent, mivel több területen - legfőképpen a közigazgatásban - jelentős strukturális átalakítások történtek, új intézmények jöttek létre, szervezetek szűntek meg, feladatkörök alakultak át. A szervezeti változások miatt a közigazgatásban a fluktuáció mértéke évek óta átlag feletti. Mindezek együttesen csökkenthetik a szektor munkaerőpiaci vonzerejét a stabilitást keresők számára (azonban elsősorban a fiatalabb generációk esetében a munkahely stabilitása nem jelent olyan mértékű vonzerőt). Szakács (2014) kutatási eredményei is mutatják, hogy a közzolgálatban dolgozók jelentős hányada a biztonságot, az életen át tartó tisztességes foglalkoztatást és megélhetést preferálja. A kutatás során használt mobilitási mutatók azt jelezték, hogy a közzolgálatot választók viszonylag fiatalon, kevés külső munkatapasztalattal kerülnek a rendszerbe, kevésbé tekinthetők mobilnak, nem szeretik az állandó munkakör- és munkahelyváltásokat, és inkább kiszámítható életpályát kívánnak maguknak.

A nagy struktúra-átalakítások, valamint a fiatalok pályára vonzását célzó intézkedések a foglalkoztatottak korösszetételében is jelentős változásokat indukáltak. Elsősorban a központi közigazgatásban (a kedvezőbb javadalmazást nyújtó szervtípusoknál) a fiatalok aránya jelentősen megemelkedett az 50-65 éves korosztály rovására, így évek óta egyfajta generációváltás zajlik (HAZAFI 2014).

Olyan élethelyzetekben, amikor különösen fontos a munka stabilitása és a munkavégzés körülményeinek szabályozottsága, kiszámíthatósága, előnyös lehet a közszféra munkahelyként való választása (MOLNÁR & KAPITÁNY 2013).

A karrierpályát tekintve a közzolgálat személyi állományáról szóló tanulmány Szakács (2014) rámutat arra is, hogy a túlbürokratizált, erősen hierarchizált, a valós teljesítményhez alig kötődő, zárt típusú, merev „karrieralapú” rendszer erős taszító erőt jelent a motivált munkavállalók, de különösen a legújabb generációk számára.

Ezt némileg tompítja, hogy az elmúlt évek jogszabály-módosításaiban már hangsúlyozottabban megjelentek a teljesítmény alapú előmeneteli rendszer egyes alkotóelemei.

Azok tehát, akik a hosszú ideig és stabil munkakörülmények közötti foglalkoztatásért, a közért való tevékenykedés öröméért, valamint a biztos, de lassú előrelépésért cserébe kiegyeznek az alacsonyabb bérszinttel, egyfajta kompromisszumot kötnek. Bár számukra is kívánatos lenne a javulás, mobilitásuk alacsonyabb az átlagnál, és a szektort nehezebben hagyják el.

Szervezeti átalakítás alatt alapvetően a feladat-felelősségi- és hatáskörök delegációját értjük. Az eszközök célja többek között a hierarchia csökkentése, a politikai és menedzsmentszerepek szétválasztása, valamint a megrendelői és végrehajtó szerepek egyértelmű megkülönböztetése (ROSTA 2012).

A szervezetfejlesztés keretében megvalósítandó feladat az egyszerűbb és gyorsabb ügyintézés, az ügyintézési kapacitások újjá szervezése. A szervezetet minden területen az elvégzendő feladatoknak kell alárendelni. Minden szinten törekedni kell az optimális szervezeti forma kialakítására. Az eddigiekben kizárólagosan alkalmazott lineáris és funkcionális szervezeti formákról át kell térni a projektelvű, vagy mátrixos szervezetekre. El kell gondolkodni a részmunkaidős foglalkoztatásban, a távmunkában, a munkafeladatok rotációban való elvégzésében rejlő lehetőségeken, amik költségtakarékosságuk mellett, egyértelműen növelik a szervezeti hatékonyságot. Tudatosítani kell a dolgozóknak, hogy a legfőbb cél a teljesítmény elérése, és az, hogy ez milyen formában valósul meg, csak másodlagos. Elő kell segíteni az információk vertikális, de különösen horizontális áramlását. Fontos feladat az egyéni és szervezeti teljesítmény mérhetővé tétele. Ezzel kapcsolatban haladéktalanul és pontosan meg kell határozni az egyének és szervezeti egységek konkrét feladatait. Meg kell állapítani a hatásköröket, illetve az ezekhez rendelt felelősséget (FEJES 2007).

A sikeres közigazgatási tevékenységhez a belső instrumentális feltételeken túl a szervezeti kultúra által meghatározott értékrend, a tanulás – tudás, annak sikeres és gyors adaptálása, valamint az innovációs készség ugyanúgy a legfontosabb tényezők, mint piaci környezetben. A 21. században a tudás társadalmá felváltja az információs társadalmat, és ez a kihívás fontos feladatokat ró a közigazgatás vezetőire és dolgozóira egyaránt (BENCSIK & PERJÉS 2007).

A szervezeti tényezőkön kívül az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek közül különösen fontos a kiválasztási folyamat optimalizálása. A nyílt, pályázati rendszer segítségével elkerülhető a közigazgatásra ma oly jellemző belterjesség. A kiválasztási folyamat objektivitását a használt módszereken keresztül kell növelni. Be kell vezetni, akár a vállalatoknál, a különböző tesztek, az Assesment Centert, alkalmassági vizsgálatokat. Törekedni kell a jelölt kompetenciáinak objektív megismerésére, és ezek szervezeti kompetenciákkal való megfeleltetésére. Ennek feltétele, a szervezeti kompetenciák feltérképezése. Kiemelten fontos feladat a tudatosabb toborzási és kiválasztási rendszer működtetése. Egységessé kell tenni a kiválasztási kritériumokat, az eljárások rendjét, szakmai követelményeket (FEJES 2007).

A fentiekben már említett kompetenciákhoz hasonlóan egy másik felsorolt listában olyan tulajdonságok, képességek, készségek, viselkedési jellemzők vannak, amelyek az egységes közszolgálati alapkompenciára vonatkozó ajánlás elemeit tartalmazza:

1. önfejlesztési, teljesítményfejlesztési készség;
2. szabálytudat és fegyelmezettség;
3. alkalmazkodás, rugalmasság;
4. döntési képesség;
5. együttműködés, csapatmunka;
6. felelősségvállalás;
7. problémamegoldó képesség;
8. konfliktuskezelés;
9. kommunikációs készség;

10. önbizalom, magabiztosság;
11. önállóság;
12. önkontroll;
13. pszichés terhelhetőség;
14. empátia;
15. minőségre törekvés;
16. teljesítményorientáció;
17. szervezőképesség;
18. ügyfél-és szolgáltatás központúság;
19. kreativitás;
20. helyzetfelismerő képesség;
21. szervezet iránti elkötelezettség.

A közös közszolgálati alapkompenciák listája azokat a tulajdonságokat, készségeket, képességeket tartalmazza, amelyek a közszolgálat szempontjából releváns munkakörök hatékony ellátásához elengedhetetlenül fontosak, amelyeket a közszolgálati munkakörök betöltőinek különböző mértékben és szinten alkalmazniuk kell munkájuk során, hogy a munkakörhöz szükséges tevékenységeket a lehető legmagasabb szinten teljesíthessék. Ezek azonban még nem szervezetspecifikus és nem munkakör-specifikus kompetenciák, hanem a közszolgálati szervezeti kultúra egészét leképező, úgynevezett tulajdonság-rendszerek (HEGYI 2016).

Az egységes közszféra kompetenciák megállapodása mellett, mindennél fontosabb a közigazgatási életpálya, vonzóbbá tétele is. Kapcsolatokra kell törekedni az egyetemekkel, főiskolákkal, munkaerő-közvetítőkkal, fejedelmekkel, munkaügyi központokkal. Nehezen fogadtatható el az a tény, hogy a közigazgatásban dolgozók is piaci alapon kerülnek kiválasztásra, ha a foglalkoztatás feltételei a vállalati szektorral összehasonlítva nem versenyképesek. Noha kiemelten fontos kérdés a karriermenedzsment, tudatosítani kell a munkavállalókban, hogy ma már a közigazgatás sem „nyugdíjas állás” (FEJES 2007).

A karrierelvű közszolgálat lényege, hogy a köztisztviselők foglalkoztatására irányuló jogviszony kinevezéssel létesül, amit az érintett az államtól kap. A közhatalom gyakorlása és a társadalmi közösségi szolgáltatások biztosítása magas szakmai tudást és színvonalat igényel, ezért az állam a jogviszony létesítését szigorú képesítési előírások meglétéhez és különböző kiválasztási módszerek (pályázat, versenyvizsga) útján csak a legrátermettebbek számára biztosítja. A karrieralapú rendszer zártságát az adja, hogy a köztisztviselő teljes szakmai életútját a közszolgálatban futja be, mely alatt nem jellemző az átjárás a verseny- és a közszféra között, és még az egyes területek között is nehéz mozogni (LÓCZY & SZAKÁCS 2020).

Fontos lenne kialakítani azt a szemléletet a közigazgatásban dolgozók körében, hogy az alacsony teljesítmény, a lojalitás hiánya, a nem megfelelő magatartás, a munkahely elvesztését is eredményezheti. Vezetői pozíciók esetén a belső és külső kiválasztást párhuzamosan kell alkalmazni. A gyakornoki rendszert el kell terjeszteni, ami lehetőséget biztosít az új munkaerő éles körülmények közötti kipróbálására. Egyetértek azzal, hogy a lehető legrövidebb időn belül bevezetendő a vállalati gyakorlatban kipróbált és jól bevált teljesítmény-értékelési rendszerek valamelyike. Hiszen a közigazgatásban is ez az egyetlen hiteles eszköz arra, hogy objektív, elfogulatlan módon értékelhessük a munkavállalók teljesítményét. Ennek az eszköznek az alkalmazásával, a bérezés, jutalmazás, az ösztönzés, motiváció, valamint a karrier problémák is hatékonyan menedzselhetők (FEJES 2007).

Az újítások kissé nehézkesen mennek végbe a közszférában. A közigazgatás szervezeti kultúra elemiről számol be egy 2013-ban elvégzett országos reprezentatív felmérés, amelyet az alábbi az alábbi tényezők jellemeztek:

- Az emberek szoros kontroll alatt dolgoznak, vagyis viszonylag kicsi az önálló döntési lehetőségük. A vezetők vállalják a felelősség nagy részét, kevés dolgot delegálnak a munkatársaknak, így a megfelelő munkaminőséget csak a folyamatos ellenőrzéssel tudják biztosítani. Mindez arra is utalhat, hogy a szervezetekben nem elég magas a munkatársak iránti bizalom szintje.
- A szervezetek inkább centralizáltak. A megkérdezettek úgy látják tehát, hogy erős a központosítás a szervezetekben, ennek megfelelően leginkább a „felülről” jövő, egyirányú kommunikáció érvényesül. A lokális szintek jellemzően csak a végrehajtásban vesznek részt, a stratégiai jellegű döntésekbe nincs beleszólásuk.
- A munkavégzés hatályos jogi környezete megfelelő a válaszadók számára, tehát többségük nem módosítana ezen.
- A munkahelyi légkört jónak, bizalommal telinek ítélték, ami arra utal, hogy a szervezeti kultúrában a klíma megfelelő, az emberek alapvetően jó érzésekkel mennek dolgozni. Ez pozitívan hathat motivációs szintjükre is.
- A szervezeti kommunikáció zárt, vagyis az interakciók nagy része befelé és nem kifelé irányul. Mindez nagyban akadályozhatja a szolgáltatáscentrikus és ügyfélorientált szervezeti gondolkodás kialakulását.
- A felső vezető hatáskörét inkább kiterjedtnek, míg a középvezetőkét inkább szűknek tartják. Ez összefügg a centralizált működéssel, és tovább erősíti azt a hipotézist, miszerint nincs kellő bizalom a szervezetekben a munkatársak iránt.
- A szabályozás az eljárásra irányul, vagyis leginkább a „hogyan”, és nem a „mivel” foglalkoznak a szervezetek. Ez hosszú távon komoly működési problémákkal járhat (BOKODI & SZAKÁCS 2013).

A 2013-as kutatás óta eltelt közel egy évtizedben a közszolgálati szervezetek kultúrája nem változott jelentősen, legalábbis ezt támasztják alá az eredeti vizsgálat 2018-ban elvégzett ismétlésének eredményei. Az új vizsgálat szerint a közszolgálati szervezetek működése továbbra is inkább centralizált, mint decentralizált, uralkodó a fentről lefelé irányuló kommunikáció, és erős a szervezeti hierarchia. Ugyanakkor a munkatársak és a vezetők közötti bizalmi légkör erősödött, és jelentősen javult a szervezetek ügyfélorientáltsága is (CSUTORÁS et al. 2018).

A közigazgatás új humán erőforrás rendszere akkor működhet hatékonyan, ha a vezetők és a HR szakemberek is magukénak érzik, meg vannak győződve róla, hogy az érdekeiket szolgálja, munkájuk ettől hatékonyabb és eredményesebb lesz. Megfelelően kell az új rendszert kommunikálni, mind a dolgozók, mind pedig az ügyfelek felé. Elejét kell venni a rémhírek elterjedésének és annak, hogy a változtatást a dolgozók egyértelműen az újabb leépítésekkel azonosítsák. Fontos, hogy a dolgozóknak elegendő időt kell hagyni arra, hogy megismerjék az új rendszert, és lehetőséget kell biztosítani, hogy az ehhez kapcsolódó készségeiket fejleszthessék. A szervezet méretéből adódóan a változtatásokat szakaszosan kell bevezetni, és folyamatosan törekedni kell a tapasztaltak visszacsatolására, valamint az azokból levonható következtetések megállapítására (FEJES 2007).

Összefoglalásként megállapítható, hogy az emberi erőforrás menedzsment során alkalmazott eszközöknek és módszereknek a közigazgatásban dolgozók szemléletváltozását kell eredményeznie. E folyamat meghatározó koordinátora lehet optimális esetben a jelenleg kialakuló új szervezet, amely képes a maga szervezeti és funkcionális struktúrájával, az általa bonyolított és irányított humán erőforrás folyamatokkal, a saját szervezeti kultúrájával példát és irányt mutatni a teljes közigazgatás irányába.

Véleményem szerint a munkavállalók számára vonzóbb lenne a közszféra világa, ha a túlbürokratizált szemléletmódot megváltoztatnák, a hosszú határidős intervallumokat lecsökkentenék és egyszerűbb, „olajozottabb” munkafolyamatok lennének. Emellett tapasztalataim szerint számos esetben egy távozó kolléga munkakörét nem új munkavállaló felvételével pótolják, hanem szétosztják a feladatait, amivel többlet terhet tesznek az ottmaradt dolgozókra. Ezt a tendenciát vissza kellene fordítani, mivel ez nagyban csökkenti a motivációjukat a szakma iránt. A munkában eltöltött időn alapuló bérezés, szintén nem szolgál felhajtóerőként a közszférában, törekedni kell az egyén teljesítményén alapuló fizetéshez.

3.1.2. A versenyszféra

A versenyszféra alatt a társadalomnak, különösen a gazdaságnak azt a részét értjük, amelyet a piaci verseny körülményei és követelményei határoznak meg (KOZMA et al. 1968).

Az általam leszűkített versenyszféra résztvevői egyrészt a multinacionális vállalatok, akiknek a szerepe mindegyik nemzeti, így a globális gazdaságban jelentős, illetve a magyar nagyvállalatok. „A munkaerőpiaci helyzetük eredményeként jelentőst hatást gyakorolnak a foglalkoztatottságra, a munkanélküliségre és bérek színvonalára is egyaránt” (VÉRTESY 2018, p. 4).

Egy ország gazdasági teljesítményének döntő részét az úgy nevezett versenyszféra adja. Ez az a szegmense a nemzetgazdaságnak, ahol leginkább a gazdasági törvényeknek alávetetten, a minél nagyobb gazdasági teljesítmény érdekében dolgoznak. Ha itt a teljesítmény lehanyatlak, akkor szinte minden gazdasági mutató leromlik, azaz csökken a foglalkoztatás és nem nő megfelelően a GDP (BODA et al. 2012).

A vállalkozások alapvető szerepet töltenek be a gazdasági folyamatokban és az értékteremtésben, tevékenységük befolyásolja az ország teljesítményét, ugyanis a bruttó hazai termékhez meghatározó részben járulnak hozzá, munkaadóként pedig széles körű társadalmi, gazdasági befolyásoló erejük van. Szervezeti jellemzőik területi összehasonlításban a foglalkoztatott létszám nagysága, valamint gazdasági ágak alapján jelentős különbséget mutatnak, amit a befektetett külföldi tőke is befolyásol. A vállalkozások gazdasági jelentőségét vizsgálhatjuk az árbevétel, az elért eredmény, az eszközölt beruházások volumene és a foglalkoztatási szerep alapján. A bevételek nagysága mutatja a vállalkozások teljesítményét, összege azonban függ a szervezet méretétől és a folytatott tevékenységtől. Az árbevételből származtatott bruttó hozzáadott érték jelzi a gazdálkodás eredményességét, ami a gazdasági fejlődés egyik alappillére képezi. A működés fenntarthatóságához az eszközök folyamatos megújítására, korszerűsítésére is szükség van, így a beruházások volumene jelentős hatást gyakorol a szervezetek jövőbeni eredményességére, egy-egy térség fejlődésére. Mindezek jelentősen befolyásolják a vállalkozások által foglalkoztatott létszám nagyságát, összetételét (KSH 2013). A következő 1. táblázat a 250 fő és a feletti létszámot foglalkoztató nagyvállalatok számát mutatja:

1. táblázat: A Magyarországon működő nagyvállalatok és foglalkoztatottságuk számának alakulása

Év	Vállalkozások száma (db)	Foglalkoztatottak száma (fő)	Ebből külföldi irányítású leányvállalat (db)
2020	1 007	882 708	271
2019	1 043	911 489	271
2018	1 027	901 735	273
2017	994	875 635	271
2016	948	845 224	272

Forrás: saját szerkesztés a KSH adatai alapján

A KSH adatközlései 2020-ig mutatják a nagyvállalatok és foglalkoztatottjaik számát. Látható, hogy 2016-ban 948 vállalkozás volt 845.224 főt foglalkoztatva, míg 2020-ban már 1007, amelyben 882.708 fő dolgozott. A vállalkozások és a foglalkoztatottak száma évről évre nőtt, bár 2019-ről 2020-ra megtorpant, csökkent. A külföldi irányítású leányvállalatok száma 271-273 között ingadozott.

A versenyszektor piaci környezetben működik, bevételei az eladott termékekből és szolgáltatásokból származnak, addig a közszférát a költségvetés finanszírozza. A versenyszféra teljesen más elvek mentén működik, itt a profit felhajtása a legfőbb cél, amelynek érdekében minden nap meg kell újulni és a versenytársakkal lépést kell tudni tartani, ha egy cég hosszú távon fenn akar maradni. A versenyszféra a társadalomnak, különösen a gazdaságnak az a része, amelyet a piaci verseny körülményei és követelményei határoznak meg. Egy ország gazdasági teljesítményének döntő részét a versenyszféra adja. Ez az a szegmense a nemzetgazdaságnak, ahol leginkább a gazdasági törvényeknek alávetetten, a minél nagyobb gazdasági teljesítmény érdekében dolgoznak. Ha itt a teljesítmény csökken, akkor szinte minden gazdasági mutató leromlik, azaz csökken a foglalkoztatás és nem nő megfelelően a GDP. Versenyszférán általában a feldolgozóipart, az energetikát, az építőipart, a kereskedelmet és az úgynevezett gazdasági szolgáltatásokat értjük. A 21. században a versenyszféra csak akkor életképes, ha biztosítani tudja a folyamatos innovációt. A tudásalapú gazdaságban a versenyképességre törekvő vállalatoknak a tudást kell középpontba állítani, magasan képzett munkaerő foglalkoztatása elengedhetetlen, melynek révén magas hozzáadott értékű innovatív termékeket állítanak elő (VARJASI 2018).

A rendszerváltás előtt a közszolgáltatók elsősorban mesterséges monopóliumokként működtek, majd hazánkban alapvető törekvéssé vált a privatizáció, amelynek célja a versenyszféra működtetésére bízni azokat a területeket, amelyeket a vállalkozók hatékonyabban és/vagy magasabb színvonalon képesek ellátni. A piac liberalizációnak újabb lendületet ad csatlakozásunk az Európai Unióhoz. A demonopolizáció révén megteremtődnek a verseny feltételei, felerősödik a korábban állami vállalatok hatékony működésének az elvárása. A gazdaságos és jövedelmező tevékenység igénye miatt megnövekszik az innovációs kényszer, a szolgáltatásfejlesztés jelentősége, amely hozzájárulhat a költséghatékonyság növekedéséhez, a közszolgáltatások árának csökkentéséhez, a fogyasztói igények magasabb színvonalú kielégítéséhez. A liberalizáció feltételeit a dereguláció, az Európai Unió versenyszabályozásának előírásai teremtik meg, kísérő jelensége a technológiaváltás, –fejlesztés, valamint a működtető szervezet racionalizációja. A piaci verseny körülményei között a szolgáltatók harcot folytatnak a fogyasztók megnyerésért, stratégiájuk középpontjában a vevők megszerzése, megtartása áll. A versenyszférában a vállalat gazdaságos működésétől függ piaci jelenléte, ki kell termelnie a működésének feltételét képező forrásokat (ERDŐS 2004).

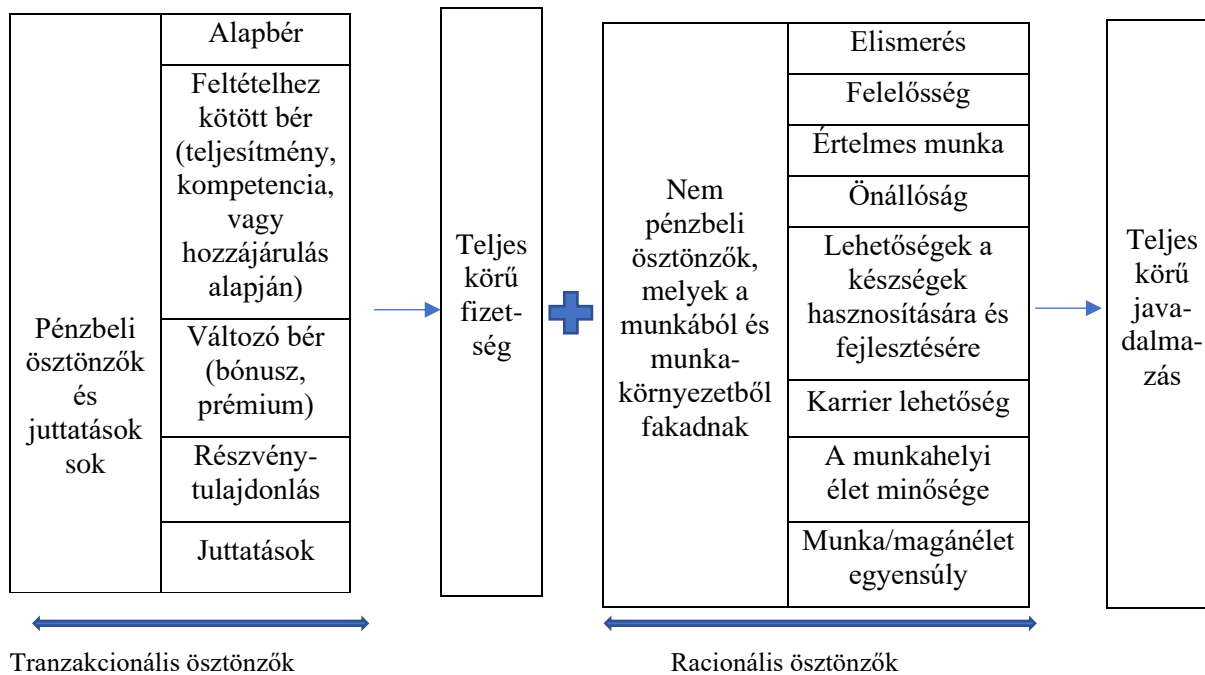
A külföldi tőkeberuházásoknak nagy jelentőségük van egy felzárkózni kívánó, de tőkehiányos országban: tőkét, tudást, know-how-t, piacokat és foglalkoztatási lehetőségeket, munkakultúrát hoznak a befogadó országokba. Legalább ilyen fontos ugyanakkor a belföldi tulajdonú vállalatok állapota, innováció-képessége, azaz a „szerves fejlődésre” való alkalmassága (PALÓCZ 2016).

A multinacionális cégek folyamatosan terjeszkedő dinamikus vállalkozások. Növekedésük, fejlődésük során kinövik belföldi piacukat, és nemcsak kereskedelmi kapcsolatok révén lépnek a nemzetközi piacra, hanem különböző formákban gazdasági tevékenységüket is nemzetközivé teszik. A magyar gazdaságpolitika és a kiépített piaci intézményrendszer kedvező körülményeket teremtett a multinacionális cégek megtelepedése számára. A magyar átalakulás történetében kétségkívül az egyik legsikeresebb fejezet a külföldi működőtőke megtelepedése volt az országban. A külföldi tőkével működő cégek katalizátor szerepet töltek be az évtizedek óta halasztott struktúraváltásban; az elavult intézményi, termelési, értékesítési rendszerek, vállalatközi kapcsolatok átalakításában; új vezetési, szervezési megoldások alkalmazásában; a versenyképesség, az exportképesség, a termelékenység javításában (VECSENYI 1999).

Fukuyama (2007) magyarul is megjelent híres könyve szerint a társadalomban meglévő bizalom szintje határozza meg az adott ország vállalati méretstruktúráját. Azokban a társadalmakban, ahol nagyfokú a bizalom és az együttműködési készség, magasabb a nagyvállalatok aránya. A bizalom terén pedig, amint azt a Tárki értékfelmérései is bizonyítják, hagyományosan nem kedvező nálunk a helyzet. A statisztikai adatok mellett a Kopint-Tárki vállalati felmérései is azt bizonyítják, hogy a tőkekoncentrációhoz szükséges vállalati összeolvadások-felvásárlások helyett még ma is inkább a cégek szétválása jellemző, ami szintén nem választható el az együttműködési készség alacsony színvonalától. A társadalmi bizalom fogalmába beleértendő az intézményekbe vetett bizalom is, ami szintén hat a vállalati méretszerkezetre. Az állami intézményekbe vetett bizalom befolyásolja a cégek hosszú távú terveit, amelyek a vállalatok növekedésének egyik sarkkővet jelentik. Nos, e téren az elmúlt évek gazdaságpolitikája, amely folyamatosan újra osztja a vagyonokat és a piacokat, enyhén szólva sem kedvez a vállalatok növekedési szándékának (PALÓCZ 2016).

Egy vállalat versenyképességét, hatékonyságát versenytársaival szemben akkor tudja biztosítani, ha a gyors ütemben történő változásokra, elengedhetetlen átalakulásokra azonnal, megfelelő aktivitásokkal reagál. Az Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM) is a folyamatos átalakulás területe, amely meghatározza a szervezet versenyképességét, továbbá a munkavállalókkal kapcsolatos, ehhez illeszkedő teendőket (POÓR 2011). Ezen feladatok között szerepel a potenciális munkavállalók felkutatása, jelentkezésre ösztönzése, a megfelelő kreativitású, magas teljesítményű jelöltek kiválasztása, beillesztése, képzése, majd megtartása (JUHÁSZ 2014). A hatékonyságot a munkavállalók foglalkoztatása során is szem előtt kell tartani, versenyképes jövedelmet, kellő kihívást, tartalmas feladatokat nyújtó munkakört kell biztosítani. Mind a jelenlegi, mind a jövőbeni munkavállalók körében vonzóvá kell tenni a vállalatot. Ennek eredményeként növelni kell a munkavállalók motivációját, elégedettségét és elkötelezettségét, valamint teljesítményét. Fókuszálni kell a potenciális munkavállalók megszólítására, kiválasztására, biztosítására. A sikeres megvalósítás, a versenyképesség biztosítása érdekében a vállalatoknak ki kell dolgozniuk munkáltatói márkaépítés - employer branding - stratégiáját (CHOVAN 2012). Munkáltatói márka stratégia kialakítása során meg kell szólítani mind a külső (betöltetlen munkahelyekre történő toborzás), mind a belső (meglévő munkavállalók teljesítményének javítása, motiválása, elégedettség növelése) munkaerő-piacot (CHOVAN 2015).

A munkahelyi teljesítmény növelése, a folyamatos ösztönzés, a motiváció fenntartása a HR egyik legfontosabb, de egyben egyik legnehezebb feladata. A megfelelően átgondolt, igazságos, méltányos jutalmazási-elismerési rendszer a legjobb, leghatékonyabb eszköz a munkavállalók motiválására. Meglehetősen sok fajtáját lehet alkalmazni, elemei akár kombinálhatók is egymással. Fontos a javadalmazás politika összehangolása a vállalati célokkal és a munkavállaló szükségleteivel. Megnehezíti a HR szakember dolgát az is, hogy a környezeti tényezők, a szervezeti kultúra, a vezetési stílus vagy a munkahelyi légkör is nagy befolyással bír a javadalmazási rendszerre (KONCZ 2013). A teljes körű javadalmazás alkotóelemeit a 2. ábra nagyon jól ábrázolja.



2. ábra: A teljes körű javadalmazás alkotóelemei
 Forrás: (JUHÁSZ & MATISCSÁKNÉ LIZÁK 2013)

Ezek alapján beszélhetünk pénzbeli és nem pénzbeli elemekről. A pénzbeli ösztönzők kézzelfoghatók és a versenytársak által is másolhatók, ezzel szemben a nem pénzbeli ösztönzők, immateriálisak és gyorsan nem változtathatók viszont hosszú távon kifejtik hatásukat. Nem hagyhatók figyelmen kívül a HR számára a javadalmazás kialakulását befolyásoló külső és belső tényezők. Külső tényező például a munkaerőpiaci helyzet, a konkurens vállalatok javadalmazási politikája, szakszervezeti bérmegállapodás, jogi szabályozások vagy a helyi megélhetési költségek. Belső tényezők a munkakör fontossága, a vállalat fizetőképessége vagy az alkalmazott tapasztalata és képzése (JUHÁSZ & MATISCSÁKNÉ LIZÁK 2013).

Az anyagi ösztönzés legfontosabb eleme a munkáért járó fizetés, a munkabér. A versenyszférában a munkabér több összetevőből áll össze. A leghangsúlyosabb, mely a bér legnagyobb részét teszi ki az az alapbér. Az alapbér egy fix összeg, melyet a munkaszerződésben rögzítettek alapján rendszeresen kifizet a vállalat a dolgozó részére. Természetesen az alapbér esetében is meghatározza a vállalat az elvárt teljesítményt. A teljesítménybér azokon a területeken elterjedtebb, ahol pontosan mérhető az elvégzett munka. Fizikai dolgozók esetében például legyártott darabszámhoz kötik. Értékesítők esetében is gyakran alkalmazzák a teljesítménybért, így ösztönözve a munkavállalót a nagyobb teljesítményre. A bérpótlékok rendszerét a többműszakos munkarendnél alkalmazzák leginkább, melynek minimum mértéke szabályozásra került a Munka Törvénykönyvében. Beszélhetünk műszakpótlékról, éjszakai pótlékról, rendkívüli munkavégzésre járó pótlékról. Természetesen a vállalat a dolgozó javára eltérhet a minimum értéktől, illetve alkalmazhat másfajta pótlékokat is az alapbér kiegészítésére. A mozgóbér mértéke is a teljesítménytől függ, ami lehet egyéni, csoportos vagy szervezeti szintű is. Vállalat határozza meg, hogy pontosan milyen teljesítmény után jár. Lehet összetevője a reklamációk száma, a selejt mennyisége, az effektivitás vagy a produktivitás. A kifizetett célok teljesítése után járó jutalom, célprémium, bónusz is további ösztönző. Mértéke a célok elérésével arányosan változik. Jutalom járhat például a munkavállaló pozitív éves teljesítményértékelése után, mellyel a vezető plusz motivációhoz juttathatja a további jó teljesítmény reményében. Manapság több cég is alkalmazza azt a plusz motivációs technikát, hogy az alkalmazottnak részvényjuttatást biztosít.

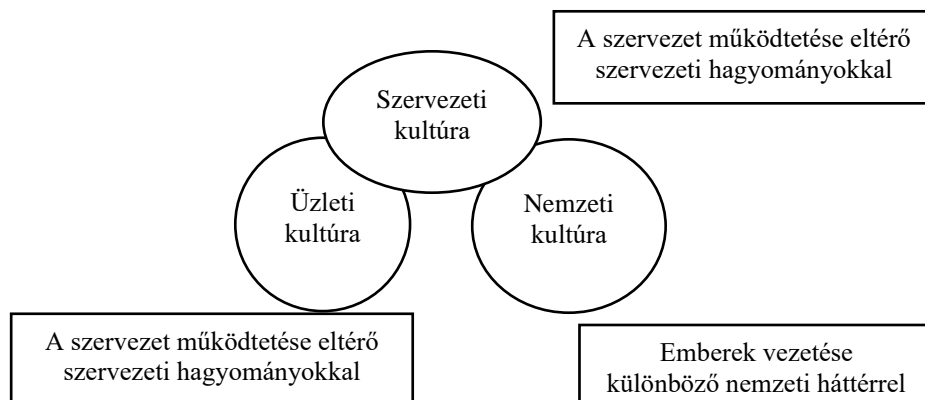
A munkavállaló így közvetlenül érdekelt lesz a vállalat jó teljesítményében, hiszen részvényértékének százalékában az éves nyereségből jutalmat kap. Így a céget, a vállalati célokat jobban magáénak érzi (KURUCZ & KOLOCZ 2019).

Bár úgy gondolom, hogy egyelőre egy meglehetősen materialista világban élünk, sokaknak az anyagi haszon megszerzése a legmagasabb cél, de egyre többen vannak olyanok is, akiknek ez már nem elég. Azon igyekeznek, hogy a Maslow piramis felsőbb részeit éri el, kiteljesedést a munkában. Ezért a nem anyagi ösztönzőknek is egyre nagyobb jelentőséget kell tulajdonítani. Fontos, hogy minden ember más, így mindenki különböző eszközökkel motiválható. Az életszakaszok is más-más motivációt hordoznak. A jó vezető ezeket igyekszik minél pontosabban beazonosítani. A nem pénzbeli ösztönzők tárháza szinte végtelen, a vezető specifikusan a munkavállaló motivációira alakíthatja őket. Ez a fajta ösztönzés a vállalat számára kevesebb pénzügyi befektetéssel jár, de hatása hosszabb távon érvényesül. Különbség, hogy az anyagi ösztönzők meghatároznak egy követelményt és az érte járó jutalmat, míg a nem anyagi ösztönzők kedvezőbb feltételeket biztosítanak a munkavégzéshez. Az egyik legjelentősebb ösztönző, mely már a belépéskor vonzó lehet, az a jól felépített karrierterv. Az előrelépési lehetőség meghatározott feladatok teljesítése után hosszú távon motivációt nyújt. A munkakör gazdagítás, illetve a rotáció is jó hatással lehet a munkavállaló teljesítményére. A vezető többféle eszközzel tudja a beosztottjait motiválni, többek között: közvetlen elismeréssel, felelősség átruházásával, megfelelő autonómia biztosításával, előmenetelének bátorításával. A jó kommunikáció nagyon sokat jelent, hiszen a munkavállalók így kapnak információt a menedzsment törekvéseiről, döntéseiről, illetve a munkavállaló is kifejtheti véleményét. Ha azt érzik, hogy kölcsönös partnerség van a vezetés és a dolgozók között a munkavállaló részesévé tehető gyakorlatilag a célok kitűzésének. A külső és belső képzések az egyik legfontosabb ösztönző tényezők, hiszen egyfajta elismerést jelent, hogy a vállalat pénzt és energiát fektet abba, hogy munkavállalója még inkább képzett legyen (HÁMORI 1998).

A globalizáció új teret nyitott a munkavállalókért folytatott harcban, a versenyképes vállalatok a világ azon pontjain terjeszkednek, ahol a számukra értékes tehetség fellelhető. A munkaerőbiztosítás kulcsa abban rejlik, hogy a vállalat rendelkezzen jól kiépített, elismert munkáltatói márkával az adott országban, városban (BERSIN 2013).

Emellett véleményem szerint a multinacionális cégeknél az egyik, ha nem a legnagyobb kihívás, a multikulturális munkakörnyezet és vezetés. A kultúra témakört több oldalról is meg lehet közelíteni. Mindamelllett, hogy minden egyes személy vagy munkavállaló más és más környezetből, családból érkezett, nagyobb kulturális kihívásokkal is meg kell küzdenie egy multikulturális vállalat menedzsmentjének. Bár, az Európai Uniónak köszönhetően szabad munkaáramlás él az uniós partnerországok között, több olyan eset is van, amikor távolabbi országokban, kontinenseken vállalnak munkát a dolgozók. Az üzleti életben nagyon fontos a különböző országok vagy területek üzleti kultúrájának ismerete és ezeknek a különbségeknek a megfelelő kezelése. Kulturális különbségnek lehet tekinteni a vallási, a demográfiai, illetve a politikai különbségeket is (VAD 2020).

Nincs egységes, a nemzetközi cégekre jellemző, szervezeti struktúra vagy vezetési stílus. A privatizációval szerzett belföldi cégek átalakítása jelentős erőfeszítést igényel az anyacégtól. Ebben minden MNC a saját szervezeti struktúráját, kultúráját igyekszik meghonosítani, ezt mutatja a következő 3. ábra:



3. ábra: Három kultúra találkozása multinacionális cégek globális terjeszkedésénél
 Forrás: (VECSENYI 1999)

Az MNCK vállalatfelvásárlási és -egyesítési akciója három kulturális különbség áthidalásának konfliktusait hordozza. Az átalakuló gazdaságban szervezeti, üzleti és vezetési, és gyakran nemzeti kultúrák találkozása megy végbe, amelyek kölcsönhatásba kerülnek és sajátos tanulást, kezelést kívánnak. A szervezeti kultúra minden szervezet sajátja. Függetlenül attól, hogy a milyen nemzetiségű szervezet találkozik, az eltérő szervezeti hagyományok és értékek konfliktusokhoz vezethetnek. A nemzeti jelleg akkor kerül előtérbe, ha két cég nem az anyaországban egyesül. Vannak olyan multinacionális cégek, amelyek már rendelkeznek globális tapasztalatokkal, és vezetői csapatuk is nemzetközi. A multinacionális cégek jelentős hányada viszont etnocentrikus abban az értelemben, hogy az alapító ország kultúrája nyomja rá a bélyegét a vállalat kultúrájára (VECSENYI 1999).

A vállalatok tisztában vannak azzal, hogy a termelés egyik legfontosabb tényezője maga a humán erőforrás, amelynek megfelelő kiválasztása és képzése kulcsfontosságú eleme a gazdasági versenyképesség megőrzésének és fejlesztésének (SZABÓ et al. 2021). A munkavállalók számára elsősorban a kompetenciakelléktáruk bővítése szükséges, amely jó alapként szolgál a további egyéb szakmai tudás bővítéséhez is.

Egy korábbi kutatásom során elemeztem, hogy hatékony képzési forma a munkavállalók kompetenciájának fejlesztésére például a coaching alapú menedzsment, ami összefüggésbe hozható a tréninggel, a terápiával, a mentorálással, vagy a tanácsadással. A coaching-féle vezetés megjelenésével egy olyan új szemlélet és metodika ismerhető meg, amely a dolgozókkal egy testre szabott módszer keretében foglalkozik, miközben megőrzi saját egyéniségüket. Segíti őket abban, hogy önmagukat jobban megismerhessék, így a munkájuk során tudatosabban és eredményesebben tudnak tevékenykedni (BAJKAI-TÓTH et al. 2019).

Úgy gondolom, hogy a versenyszféra által kínált jobb munkahelyi és bérezési lehetőségek nem minden esetben vezetnek egy motivált, kiegyensúlyozott munkavállalóhoz, mivel a „pörgős” ágazatokban (mint például az FMCG) nagyon nagy nyomás nehezedik napi szinten a dolgozókra. Az előzetes kvalitatív felmérésem alapján elmondható, hogy azok a főbb pozícióban lévő vezetők és azok beosztottjaik is, akik ilyen területen dolgoznak, hosszú távon kizsigereltek, túlhajtottnak, stresszesnek érzik magukat, amit hosszú távon, a kedvező körülmények ellenére sem szívesen vállalnak. Ezek a munkavállalók nem akarnak a nyugdíjig ilyen helyen dolgozni, ahol naponta versenyztetve vannak és folyamatosan meg kell felelniük.

3.1.3. A két szféra összevetése

Meglehetősen sok tanulmány vizsgálta és vizsgálja a köz- és a versenyszféra közötti bérkülönbségeket, de a munkavállalóknak a két szféra közötti választását az elérhető jövedelmen kívül más tényezők is befolyásolják. Fontos objektív tényező a közszféra viszonylag nagyobb igénye a magasan képzett munkavállalók iránt (GREGORY & BORLAND 1999). A szubjektív tényezők közül legfontosabb a közszféra nagyobb munkabiztonsága két szempontból is. Egyrészt itt általában kisebb az elbocsátás valószínűsége, mint a versenyszférában, másrészt szabályozottabbak a munkakörülmények, beleértve a karrier- és a fizetési pályán való előrejutást is. Ezért azok a munkavállalók, akiknek a biztonság fontos szempont, akár béráldozat árán is szívesebben választják munkahelyül a köz-, mint a versenyszférát. A szabályozottabb munkakörülmények ugyanakkor erősebb korlátokat állítanak, kevésbé egyértelműen ösztönzik a teljesítményt, így a karrierorientáltabb munkavállalók inkább a versenyszférában helyezkednek el.

Fontos szubjektív különbség az is, hogy a közszférában dolgozókat gyakran a hivatástudat, az általánosanál erősebb társadalmi felelősségérzet vagy társadalmi küldetés érzése is motiválja a közszféra választásában. Tevékenységükkel közvetlenül szeretnének segíteni embertársaikon, vagy részt venni valamilyen társadalmi probléma megoldásában (MOLNÁR & KAPITÁNY 2013).

Egyetérttek azzal az állítással, miszerint Bellante & Link (1981) felmérései alapján először azt állapították meg, hogy a kockázatkerülő emberek nagyobb valószínűséggel választják munkahelyül a köz-, mint versenyszférát. Vizsgálatuk egyik fő motivációját Bloch & Smith (1977) eredménye szolgáltatta, amely szerint a közszférában dolgozók esetében kisebb a munkanélkülivé válás valószínűsége, mint a versenyszférában. Egy másik magyarázat szerint, a közszférában dolgozók a munkakövetelmények jellege következtében válnak kockázatkerülővé. Hiszen a teljesítménymérés nehézségei miatt, a közszférában dolgozók esetében az egyik legfontosabb értékelési szempont, hogy munkájukban alkalmazkodjanak az elvárásokhoz, ne kövessenek el hibát, és sokkal kevésbé fontos, sok esetben alig értelmezhető, a hatékony munkavégzés (DIXIT 2002). Pfeifer (2011) a köz- és a versenyszféra közötti választás modellezése során, szintén azt állapította meg, hogy a kockázatkerülő beállítottságúak szívesebben választják a közszférát.

A biztonság mellett a társadalmi hasznosság érzése is szerepet játszhat a közszféra munkahelyül választásában. Számos elemzés mutatta ki, hogy a közszférában dolgozók körében relatíve erősebb motivációt jelent a társadalmilag hasznos munka végzése vagy az olyan munkáé, amely lehetővé teszi a másokon való segítséget (CREWSON 1997), (DIXIT 2002).

Dixit (2002) megállapítja, hogy ez a motívum sokkal erősebb az egyes intézmények létrehozásának korai szakaszában, mint későbbi működésük során, és inkább jellemző a közvetlenül az emberekkel foglalkozókra, mint a vezetőkre.

A köz- és versenyszféra közötti választást az elégedettség mérésével köti össze (LUECHINGER et al. 2010). A szerzők abból indulnak ki, hogy a munkaerőpiacon az alkalmazottak elsősorban individuális tulajdonságaik szerint kerülnek be az egyes szektorokba, élethelyzetük és preferenciáik alapján választanak – ha választhatnak – a különböző szektorok között. A munkavállalók a munkahely tulajdonságai alapján egyfajta önszelekciót hajtanak végre, amely révén bizonyos előnyökhöz, így többletelégedettséghez jutnak. A szerzők azt feltételezik, hogy a közszférát egyrészt a kockázatkerülőbbek, másrészt a valamilyen társadalmi küldetés iránt elkötelezettek igyekeznek választani, míg a versenyszférába inkább azok törekednek, akik számára fontosabb a dinamikus karrier lehetősége. Így a két szféra eltérő karakterű munkavállalók számára eltérő módon jelentheti a munkahelyi többletelégedettség forrását.

Elek & Szabó (2013) szerint a versenyszférából körülbelül kétszer akkora valószínűséggel kerülnek át munkavállalók más munkakörbe vagy válnak munkanélkülivé, mint a közszférából. Az inaktív válás valószínűségeinek különbsége is hasonló előjelű, de jóval csekélyebb. A szerzők külön megnézték a munkanélküli-státusba történő áramlások intenzitásait.

A közszférában a felsőfokú végzettségű dolgozók nagyjából negyedannyi, a középfokú végzettségűek körülbelül harmadannyi valószínűséggel váltak munkanélkülivé, mint az alapfokú végzettségűek. Végzettség szerinti bontásban, kiszűrve egyéb társadalmi-demográfiai jellemzőket, a magasabban végzettek számára még kisebb a munkanélküliségbe való átmenet valószínűsége, ha a közszférában dolgoznak. Az újra elhelyezkedés esélyei a közszférából kikerülőknél valamivel kisebbek, mint a másikkal a versenyszférából munkanélkülivé vált dolgozóké, de ez a különbség a végzettség növekedésével eltűnik.

Különbségek nem csak a bérekben és állásvesztési valószínűségekből vannak – a két szektornak a működési környezete célja és feladatai, továbbá lehetséges eszközei is eltérnek egymástól. Míg a versenyszektor piaci környezetben működik, bevételei az eladott termékekből és szolgáltatásokból származnak, addig a közszférát a költségvetés finanszírozza. A közszolgálat dolgozói mindig erős politikai befolyás alatt állnak, a magánvállalatok alkalmazottai ennek kevésbé vannak kitéve. Az állami gazdálkodási egységek közjavadat állítanak elő, és a gazdaság azon pontjain avatkoznak be, ahol jellemzők az externális hatások (PAPP 2015).

Molnár & Kapitány (2013) érdekes megfigyelése, hogy az élettársi kapcsolatban élők körében azonban a versenyszférában történő foglalkoztatottság esélye nagyobb, mint azon párok között, akik házastársi kapcsolatban élnek. A szerzők lehetséges magyarázatnak gondolják, hogy azok, akik számára kevésbé fontos a biztonság, nem törekednek kapcsolatuknak a házasság intézményével kereteket adni. Regionális munkanélküliségi adatokra támaszkodva, a szerzőpáros azt találta, hogy minél magasabb a munkanélküliség valahol, annál nagyobb az esélye annak, hogy ott az alkalmazottak a közszférában dolgoznak. Azon nők körében, akiknek férjük 40 éves koruk előtt munkanélküli volt, szintén nagyobb a közszférában történő elhelyezkedés esélye. Végül azok is inkább közalkalmazottként tevékenykednek, akiknek nagyobb a társadalmi elkötelezettsége. A társadalmi elkötelezettséget az önkéntes munkavégzésre szánt idővel becsülték a tanulmány szerzői. Ebből a szempontból a szféra azonban nem homogén: a közoktatás, kultúra és kutatás területén dolgozóknál határozottan igaz az előbbi állítás, a közigazgatás területén munkát végzők ilyen értelemben lényegében nem elkötelezettebbek, mint a versenyszférában tevékenykedők.

A tisztviselők jó része a biztosabbnak vélt megélhetés reményében választja a pályát, biztonságosabbnak gondolják a közszolgálati karriert, illetve azért is kívánnak inkább kiszámítható életpályát maguknak, mivel kevésbé tekinthetők mobilnak, ahogy ezt egy Magyarországon végzett legutóbbi nagymintás kutatás is megállapította (GYÖRGY & HAZAFI 2018).

Az Eurofound 5. európai munkakörülmények felmérése alapján kijelenthető, hogy az európai uniós tagállamainak többségében a közigazgatásban dolgozók foglalkoztatási biztonságának szintje a versenyszférához képest továbbra is magasabb, ugyanakkor azt is láthatjuk, hogy tiszta formájukban a zárt, pályabiztonságot mindenek felett garantáló közszolgálati rendszerek már egyetlen országban sem léteznek. Sőt, a közszolgálati pálya komparatív előnyei csökkennek, a társadalom által támasztott hatékonysági elvárásnak megfelelően megszűnik a kiszámíthatóság, amely kevésbé ösztönzi a teljesítményt és a kreativitást. Ennek megfelelően számos uniós tagállam közszolgálatában megjelenik például a lehetőség az elégtelenül teljesítő tisztviselő jogviszonyának megszüntetésére (DEMMKE & MOILANEN 2012).

Napjaink munkaerőpiaci trendjeit vizsgálva azt is láthatjuk, hogy már tisztviselői oldalról sem egyértelmű a vonzereje az egyetlen területen, vagy akár egyetlen munkáltatónál befutott élethosszig tartó karriernek.

Különösen a fiatalabb generációk munkahelybiztonsággal kapcsolatos elvárásai tűnhetnek ellentmondásosnak: miközben a munkáltatóval szembeni egyik elsődleges elvárásuk a stabilitás, sokuknak már egy év is hosszú távú elköteleződésnek számít egy munkahelyen. Számukra inkább olyan szempontból fontos a biztos munkahely, hogy ott tapasztalatokat szerezhessenek és fejleszthessék azon kompetenciáikat, amelyek révén több esélyük nyílhat később jobb munkahelyre váltani (CSUTORÁS 2016).

Bajkai-Tóth et al. (2020) felmérésében, a megkérdezettek a közszféra előnyei közé sorolták a fix, biztos jövedelmet, a kiszámítható alkalmazási időszakot, az állandó munkaidőt, amivel tervezhetővé válik a munkamenet, az elvben érdekesebb munkacélt, és az emberekért való cselekvés jó érzését. Hátrányként említették az alacsony bértábla szerinti, kötött fizetést ugyanazért a végzettségért, a kevés béren kívüli juttatásokat, a több munkáért nincs több pénz elvet, a csekély előre lépési lehetőséget, a társadalmi megbecsülés hiányát, és a szemléleti lemaradást. A versenyszférának szintén vannak előnyei, úgymint, a versenyképes bérek, a jó prémium rendszer, a többféle béren kívüli juttatások, a home office lehetősége. Ezek mellett hátrányokat is említettek a megkérdezettek, mint például a kizsigerelő, leterhelő, stresszes munkatempó, a nagy nyomást az eredményközpontúságra, a minden napos versenyeztetéseket a folyamatos megújulásra, és az esetleges ingázásokat a munkahelyre.

Linder (2010) a közszférát vonzóvá tevő tényezők között említi a foglalkoztatás biztonságát, az előre tervezhető, kiszámítható karrierpályát, az illetménynövekedésre és az előmeneteli lehetőségekre való jogosultságot, a szociális ellátásokat, a megfelelő színvonalú nyugdíj perspektíváját és a presztízst. Ismertet egy közszolgálati dolgozók körében 2003-ban készített felmérést. Többek között azt a kérdést tették fel, hogy melyek a köztisztviselői munka legvonzóbb elemei. Legtöbbször a munka közösségi hasznát említették (a válaszadók 75%-a), ezt követte a foglalkoztatás biztonsága (70%), és csak ezután következtek a pénzügyi juttatásokkal kapcsolatos szempontok. Természetesen ebben a sorrendben szerepet játszhat az elvárásokhoz való alkalmazkodás is. A gyakori átszervezések, alkalmanként nagyarányú leépítések, az elmozdíthatatlanság elvének csorbítása felveti a kérdést, hogy a közszférabeli munkahely nagyobb biztonsága valóban érvényes-e még Magyarországon.

A szakirodalomban a közszféra és a versenyszféra közötti munkaerőmozgás leírására, kutatására a következő irányzatok alakultak ki.

Közszférán belüli mobilitás:

- horizontális mobilitás – intézmények közötti mobilitás és intézményen belüli, szervezeti egységen belüli mobilitás;
- vertikális mobilitás – vezetői helyek felé történő mobilitás a hierarchikus szervezeteken belül (TUDOREL et al. 2012).

Közszféra és versenyszféra közötti mobilitás:

- versenyszférából a közszférába történő mobilitás;
- közszférából a versenyszférába történő mobilitás (BOZEMAN & PONOMARIOV 2009).

Gellén (2013) kutatása során, ami a közszektor-versenyszektor közötti mobilitással foglalkozott, a következő szektorváltási indokok merültek fel:

- munkahelyi személyes, horizontális kapcsolatok fontossága, munkahelyi konfliktusok megfelelő kezelése;
- főnök-beosztott viszony;
- a közszolgálat iránti elkötelezettség;
- kiszámítható előmenetel;
- valós teljesítményhez kötött fizetés (csökkentés vagy növelés) hiánya;
- a fizetés biztosan, pontosan megjön;
- viszonylag jó fizetések (az egyéb juttatásokkal együtt);

- kiszámítható munkaidő, család és munka összehangolhatósága;
- a politizáció viszonylagosan csekély volta.

Ezek az okok az állami vállalat esetében a következőképpen módosulnak:

- a fizetés relatíve nagyon jó;
- a fluktuációt belső strukturális változások generálják;
- a személyes és családi beágyazottság meghatározó;
- nem politikai indíttatású járadékvadászat.

A közalkalmazotti szféra jellemezhető a legalacsonyabb elégedettségi szinttel, az itt tapasztalt motiváció, egyéni erőfeszítés rendkívül hullámzó. A kormányzati, önkormányzati hivatali szféra elégedettsége közepesnek vagy inkább vegyesnek értékelhető. E szegmensben a munkahely légköre, a fejlődési, előmeneteli lehetőségek megléte, illetve hiánya erőteljesen meghatározzák a mindennapos motiváltságot, a munka elvégzéséért tett erőfeszítéseket.

Az állami nagyvállalati szektor elégedettségi szintje magasnak értékelhető. A nagyvállalati alkalmazottak többnyire elégedettek munkahelyükkel, annak körülményeivel. Ennek hátterében egyrészt a munkahely-specifikus juttatások állnak, másrészt a működésüket tekintve számos nagyvállalat kezdi beépíteni filozófiájába a versenyszektorra jellemző teljesítményalapú bérmeghatározást (Magyar Posta). Csupán a hierarchia alsó szegmensébe tartozó munkavállalók mutatnak hasonlóságot az egészségügyi, szociális szféra közalkalmazotti attitűdjével. A közszféra általános megítélésének feltárása során területtől függetlenül homogén képet kaptak a felmérésben.

A megkérdezettek döntően úgy gondolják, hogy az általánosan értelmezett közszférában való munkavállalás jelenleg:

- romló, csökkenő presztízsű;
- a hátrányos megítélést elsősorban az utóbbi évek negatív anyagi mérlege, a terhek megnövekedése és a megbecsülés hiánya adja;
- a munkavállalók a jelenlegi rendszerben, hierarchiában nem érzik fontosnak magukat, inkább végrehajtoként tekintenek magukra;
- környezetük részéről rendszerint negatív visszacsatolást kapnak a közszféra presztízsét illetően, amelyek a következők: alacsony fizetés, túlterheltség
- jellemzően egészségügyi, szociális szférában; fix munkaidő, alacsony fizetés, irattologatás a hivatali szférával kapcsolatos percepciók között jellemző; a munkahelyi körülmények transzparensbbek egyes nagyvállalatok esetében (Magyar Posta, MÁV, BKV) (GELLÉN 2013).

A közszolgálat a versenyszektorral – esetenként a nonprofit szektorral – versenyez a minőségi munkaerő megszerzéséért. Egyes elemzések azt mutatják, hogy ebben a versenyben a közszolgálat egyre inkább alulmaradt. Számára a munkaerő-piac elsősorban kínálati jellegű, ami azt jelenti, hogy a kínálati oldalon jelentkező nyomás a közszférába, a közigazgatásba tolja a versenyszektorból elbocsátottak egy jelentős részét (GAJDUSCHEK 2010). Ha ezen változtatni szeretnénk, olyan személyzetpolitikát kell folytatni, amely elsősorban a javadalmazáson és a kiszámíthatóságon keresztül képes hatni a pályaválasztás előtt állókra, mert ez a két motiváció játszik meghatározó szerepet a pályaválasztási döntésben. Az álláskereső – köztük különösen a fiatalok – akkor fogják a közszolgálatot választani élethivatásként, ha tisztességes megélhetést és pályabiztonságot remélhetnek. A tisztességes javadalmazás nyilvánvalóan egy relatív fogalom, amelyet – többek között – a reálkeresetek alakulásán keresztül lehet megítélni. Ez alapján elmondható: az elmúlt két évtized bérlpolitikájának legszembevetőbb jellemzője, hogy a GDP és a közszféra, versenyszféra kereseteinek változása általában együtt mozgott, de időszakonként a közszféra keresetei nagyobb mértékben szakadtak le, majd ugyanez a szektor – lemaradását pótolva – nagyobb átlagkereset növekedést produkált (HAZAFI 2014).

A köz-és versenyszféra bérkülönbségei

A '90-es évektől kezdődően a magyar közszféra több változáson ment át, írja Soós (2008) tanulmányában, ennek a tevékenységnek a jelentőségét taglalja, hiszen az állam, az önkormányzatok nevében a közfeladatok ellátásáért felelős. Az ország életében kulcsszerepet játszik, mivel hozzájárul annak versenyképessége növeléséhez. A magyar munkaerőpiac működésében Kőrösi et al. (2007) kifejti, hogy a közszolgálati bérek radikális megemlése az egyik legfontosabb beavatkozás volt. A szerzők érdekesnek tartják azt a tényt, mely szerint ennek hatásairól kevés elemzés született. Azonban azt is elismerik, hogy nehéz vizsgálni a közbéremelésnek a hatását a versenyszférára, hiszen a köz-és versenyszféra elkülönül egymástól.

A közszférától való távolmaradás, illetve a közszférából kilépés legfontosabb, és egyben leggyakrabban említett oka az alacsony jövedelem, amely elsősorban nem a teljesítménytől, vagy a munkaerőpiacon elfoglalt helytől, hanem a végzettségtől és a munkában töltött időtől, szenioritástól függ. Egyes helyeken a jogszabályok által meghatározott minimum összegen felül, a munkaadó döntésének megfelelően, lehetőség van további kifizetésekre is (a közszolgálati tisztviselő például kaphat illetménykiegészítést, pótlékokat, illetve teljesítményhez kötődő eltérítést) - a bértömeg erejéig, a költségvetés keretein belül. Amennyiben tehát egy dolgozónak kiemelt illetményt kíván adni a vezető, azt a maradvány összegéből kell kigazdálkodnia. A közszférában a reálkeresetek az elmúlt 25 évben átlagosan 3 százalékkal emelkedtek, míg a versenyszférában 27 százalékkal, miközben a GDP-növekedés 26,5 százalék volt. A leglátványosabb negatív reálbér-különbség a pénzügyi válságot követően alakult ki. A gazdasági növekedést tehát a közszférában dolgozók béreik emelkedésén keresztül nemigen tapasztalhatták. Már önmagában ez is elegendő ahhoz, hogy a közszektor munkaerő-piaci vonzereje csökkenjen.

Fontos emellett kiemelni, hogy a versenyszféra és a közszféra által nyújtott jövedelem legnagyobb mértékben a több évi tapasztalattal rendelkező diplomások esetében tér el, itt a bérkülönbség eléri a 40 %-ot. Ezért a közszolgálat elhagyása, illetve a közszféra elkerülése az ő esetükben racionális döntés - ha csak a jövedelmet nézzük. A verseny-, illetve a közszférában elérhető jövedelem a fiatalok esetében még nem tér el olyan jelentős mértékben, talán ennek is köszönhető, hogy a tapasztalatok szerint a fiatalok leginkább ugródeszkának tekintik ezeket az állásokat, majd néhány évet követően elhagyják a közszférát (DOMOKOS et al. 2016).

Gyakori tényező, hogy a munkavállalók „nyugdíjas” állásnak tekintik a közalkalmazotti és köztisztviselői munkaköröket. Hadi (2006) szerint a minisztériumokban és az önkormányzatoknál, ha nem is hirdetnének meg állásokat, akkor is hatalmas kínálatból tudnának választani. Nehezíti még az itt történő elhelyezkedést, hogy a szociális és az állami szférában igen alacsony a fluktuáció, az új munkaerő felvétele helyett sokszor inkább belső átcsoportosítás révén történik meg a toborzás. Az állami szférában dolgozók béreinek emelése jelentős mértékben hat a költségvetési egyenlegre, annak romlását idézi elő (KŐRÖSI et al. 2007). Tanulmányában Soós (2008) kifejti, hogy a közszférában – a profitorientált szervezetektől eltérően – korlátozottabbak az anyagi lehetőségek, ezért jobban meg kell becsülni az emberi erőforrásban rejlő adottságokat.

Véleményem szerint mind a két szférának vannak előnyei és hátrányai egyaránt. A közszférában nagyobb változásokat, fejlesztéseket kellene eszközölni, hogy megtartsák a jó munkaerőt, de a munka kiszámíthatósága és a biztonság még mindig húzóerőként jelen van. A versenyszféra által biztosított karrier és fejlődési lehetőségek mellett viszont ott lebeg a napi teljesítménykényszer, amely arra sarkallja a munkavállalót, hogy minél nagyobb számok köszönjenek vissza profitot illetően a beszámolójukban. Az, hogy ki melyik szférában helyezkedik el szívesebben, az az egyén személyiségétől, beállítottságától, lehetőségeitől, illetve korától is függ. Teljesen másképp vélekedik a pályaválasztásról egy kezdő, egy több évtizedet ledolgozó és egy nyugdíjhoz közeledő munkavállaló.

Kulturális különbségek

Napjainkban egyre nagyobb szerepet kapnak a kulturális különbségek miatti nehézségek az üzleti életben is. Az országhatárokon átívelő üzleti tevékenységet folytató multinacionális vállalatoknak nemcsak a fogyasztóik és felhasználóik kulturális háttérét kell figyelembe venni, hanem a dolgozóikat is.

A digitalizáció terjedése és az egyéni digitális képességek fejlődése miatt a munkavégzés egyre többször tevődik át az online térbe, ami egyszerűbbé teszi a munkatársak együttműködését nagy fizikai távolságok esetén is, de sok szempontból megnehezíti a kommunikációt, mivel elvész a legtöbb nonverbális jelzés, ami rengeteg félreértésre adhat okot (BAK 2020). A helyzetet nehezítik a munkavállalók kulturális háttéréből fakadó értékrendbeli eltérések (gondoljunk például arra, hogy a pontosságot az egyik kultúra nagyon fontosnak tartja, míg máshol nem helyeznek rá hangsúlyt). A kulturális eltérésekből fakadó félreértések és nehézségek megfelelő kezelése minden, a hatékonyságot szem előtt tartó vállalat elemi érdeke. A nemzetközi munkakörnyezetben dolgozók számára pedig a mindennapi jólléthez és hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen a kulturális képességeik fejlesztése.

A kultúra koncepciója nagyon általános, és az eltérő tudományágak szinte mindegyike eltérő módon magyarázza a fogalmat. Kulturális háttérünk automatikusan hat, anélkül, hogy tudatában lennénk, nem észleljük – de azt, ahogy látjuk a minket körülvevő világot, nagyban befolyásolja. Sok kutató azon a nézőponton osztozik, hogy a saját kultúránkat sem ismerhetjük meg tökéletesen, másokénak mélyreható ismerete pedig szinte lehetetlen. Hofstede korunk egyik legjelentősebb kultúrakutatója a kulturális háttérünket az orrunk hegyéhez hasonlítja, amit nem látunk valójában, de mindenki más azonban észreveszi, és talán furcsának találja azt, ha erőteljesen eltér másokétól, illetve az orrunk mindig vezet minket, de közben útban is van (HOFSTEDE 1984).

Malota et al. (2013) szerint, a kultúra elemekre bontható, melyek azonnal észrevehetőek, ha más kultúrákról olvasunk vagy külföldre látogatunk – és belőlük ered minden kézzel fogható különbözőségünk is.

A multinacionális szervezetek, virtuális munkahelyi közösségek és az outsourcing korában elengedhetetlen a széleskörű együttműködés, egyre gyakoribb, hogy több nemzethez tartozó vezetők dolgoznak egy csapatban, ami kezdetben súrlódásokat, később viszont már komoly konfliktusokba is bonyolódhatnak. Mivel különböző kultúrájú társadalmakban szocializálódunk, bizonyos helyzetekben másképp viselkedünk, eltérően kommunikálunk, a problémákat másképpen éljük meg, ez sokszor gátolhatja a hatékony együttműködést és a közös célok elérését (RUDNÁK 2010). A nemzetek közötti felmerülő problémákat, az eltérő nézeteket a kulturális különbségekre lehet visszavezetni. Hofstede (1984) holland szociálpszichológus kezdetben négy, majd folyamatosan fejlesztve, jelenleg már hatdimenziós modellje szerint a kultúrák elkülöníthetők a hatalmi távolság (kicsi vagy nagy), az individualizmus vagy kollektívizmus, maszkulinitás vagy feminitás, bizonytalanságkerülés (magas vagy alacsony), a hosszú vagy rövid távú orientáció, és az elnéző vagy visszafogott típusú társadalom szerint. Hofstede minél több dimenzió mentén hasonlítja össze az országokat és azok kultúráit, annál nyilvánvalóbbá válnak a különbségek. Korábban meglehetősen homályosabb magyarázatok voltak a kapott értékekkel kapcsolatban (RUDNÁK & BAJKAI-TÓTH 2018).

A kulturális különbségek adta súrlódások, nézeteltérések miatt az egymás iránti bizalom is gyengülhet, ami szintén a mindennapos munkakapcsolat rovására megy. Solinger et al. (2008) összegyűjtve a bizalom létező leírásait és megfogalmazásait egy alternatív listát készített arról, hogy mit foglal magában a bizalom: pszichológiai állapot; kötelék vagy kapcsolat; hatékony hozzátartozás; orientáció; cselekvési készség vagy belső készség konfliktusmentes állapota.

A XXI. század eddig eltelt részében a vállalati közép és felső szintű vezetőknek négy nagy kihívással kellett és kell szembenézniük: a globalizáció feltarthatatlan előrehaladásával az üzleti életben, az üzleti etika felett tornyosuló, többnyire sötét felhőkkel, a technológia és a technika szédületes ütemű fejlődésével, s nem utolsósorban a sokszínű különbözőségeket képviselő dolgozók irányításával.

A magyar vezetőkkel kapcsolatban Benedek (2002) megállapítja, hogy mentalitásuk lényegesen eltér a világ fejlett országaiban dolgozó vezetőékétől.

Rudnák (2010) felmérése alapján, megállapította, hogy a magyarországi multinacionális vállalatoknál a külföldi alkalmazottak szívesebben vannak együtt magyar, ill. más nemzetiségű társaikkal, mint a magyarok. A magyar vezetők egyötöde egyértelműen állítja, hogy nem szívesen dolgozik együtt más kultúrából érkező munkatárssal. Ez mindenképpen olyan eredmény, amire oda kell figyelni, és az okokat feltárni. Az egyik ilyen például, hogy a külföldi vezetők megítélése az adott vállalatnál, státusa más, mint magyar társaiké, ami egyértelműen frusztrálja a magyarokat. Az is megállapítható volt, hogy mind a magyar, mind a külföldi vezetők egyetértenek abban, hogy a kultúrák közötti találkozások a munkahelyen súrlódásokhoz, mi több, összetűzésekhez vezet, amelyeket feltétlenül kezelni kell.

A közszférában kevésbé találkozunk más nemzetiségű munkavállalóval, mint a multinacionális cégeknél, de a diverzitás, azaz a sokféleség, különbözőség a dolgozók között itt is megjelenik. A diverzitás fogalma többek között a kiterjed az emberek kulturális, a nyelvi, a faji, az etnikai, a vallási, az életkor, a politikai, a képességek és készségek, a nemek, a családi állapot, az iskolai végzettség, a társadalmi státusz, a munkahelyi és a szakmai gyakorlat, az értékrendszer, a műveltség stb. területén meglévő különbözőségeire, különbségeire. Vagyis manapság szinte minden különbözőség hatással, befolyással lehet a munkahelyi kapcsolatokra és fejleményekre. A vezetéstudományban jártasak szerint a diverzitásnak sok előnye és hátránya van, de a többség véleménye szerint a különbözőség érték a szervezetek számára, amit őrizni és gondozni is kell (GONDA 2018).

3.1.4. Multikulturális csoportok

A modern globális kultúrák egyre inkább kölcsönhatásba lépnek egymással, és egyre több együttműködésre van szükség közöttük. Ennek eléréséhez szükség van a készségek fejlesztésére, amelyek segítenek leküzdeni a kulturális különbségeket. Az egyén "kulturális intelligenciájának" szintje azt jelzi, hogy az illető mennyire sikeresen képes beilleszkedni más kultúrákba és hatékonyan működni (GARAMVÖLGYI & RUDNÁK 2017).

Egy csapatban dolgozni olyan különböző háttérű, kultúrájú emberekkel, akik különféle tapasztalattal, megközelítéssel, szemlélettel, értékkel és véleménnyel rendelkeznek, több nézeteltéréssel és számos vitával járhat, ezért fokozott rugalmasságot, toleranciát, valamint észlelési- és viselkedésmódokra való nyitottságot kell alkalmaznunk. Próbálkoznunk kell azzal, hogy megértsük társaink szempontjait, és kompromisszumokat kell, hogy kössünk annak érdekében, hogy a mindennapokban kevesebbek legyenek a súrlódások (TITLEY 2002). Egy multikulturális csoportnak megvan az előnye és egyben lehetősége is arra, hogy a vállalat legütöképesebb egységét alkossa, de arra is van esély, hogy a legkevésbé hatékony elem legyen a szervezet életében (HEIDRICH 2017). Ebből kifolyólag az úgynevezett interkulturális csapatmunka lehet kifejezetten eredménytelen is, hiszen a benne zajló folyamatok elterelik a figyelmet az adott feladatokról. Ellenben, ha egy ilyen csoportnak megfelelő vezetője van, és jól irányítja ezeket a folyamatokat, akkor az egyes csoporttagok forrásai és képességei gazdag és kreatív folyamatot eredményezve egészíthetik ki egymást, teljesebbé téve a feladat és a célcsoport összetettségét, amivel elősegítik az innovációt. Ebben az esetben az ilyen heterogén csapatmunka izgalmas, ösztönző és rendkívül hatékony folyamat, és egyben nagyfokú kihívást jelent is egyben a tagok számára (GRIMALDI et al. 2002).

A közös munka a csoport minden tagja számára kölcsönös tanulási lehetőség ad, ami által folyamatosan fejlődnek a résztvevők, ugyanakkor az elvégzendő munkamennyiség, a felelősség és a stressz elviselésében a kölcsönös támogatást is biztosítja.

Az érintettek személyes preferenciáik, tapasztalataik, a kulturális különbségeik, a háttérben meghúzódó különböző társadalmi realitásaik és az országok oktatási rendszereik befolyásolják, hogy miként közelítik meg a tanulási folyamatot és az elvégzendő feladatot (WAGNER 2002). Ha a csoport a vezető irányításával ezeket a különböző szempontokat megvitatja, és megtalálja az aranyközéputat, akkor legalább bizonyos mértékig mérsékelhetőek a kulturális viszonylagosságok. Ez azt eredményezi, hogy olyan lehetőségekre és megközelítésekre bukkannak, amelyekre a résztvevők rábízhatják magukat, és amit egyértelműen hasznosnak találnak (TITLEY 2002).

Az ilyen különbségek enyhítésére jó megoldásként kultúrközi tréningeket alkalmaznak a vállalatok. Ez egy jó lehetőség arra, hogy egy multikulturális csoportot összekovácsoljon, segítséget nyújtson a napi munkafolyamatok gördülékenységében.

Egy multikulturális csoport vezetője akkor tudja jól és gördülékenyen irányítani a csapatot, ha a megoldandó feladatokat és azok céljait világosan meghatározza, félreérthetetlen a kommunikálása, gyakori visszacsatolásokat alkalmaz az eredményekről a munka egyes fázisaiban, tehát rendszeresen értékkel, illetve feltárja a jó és gyenge eredmények okait.

Megfontolandó a multikulturális csoportban tevékenykedők részére, hogy olyan készségeket és képességeket sajátítsanak el, mint például az interkulturális kommunikáció, amelynek része az aktív hallgatás és a jó kommunikációs stílus. Fontos az interkulturális érzékenység, ami a különböző verbális és nem verbális jelekre való nagyfokú odafigyelés, és kiemelendő az interkulturális kompetencia, mely olyan képesség, ami révén úgy boldogulunk egy kulturálisan heterogén környezetben, hogy miközben megvalósítjuk saját magunkat, másokra is odafigyelünk és együttműködünk velünk.

A heterogén csoport tagjainak hangsúlyt kell helyezniük hatékonyságuk érdekében a saját kulturális intelligenciájuk fejlesztésére, mely egy önfejlesztési folyamat, és erős motiváltságot kíván meg a részükről. Ez egyrészt ismereti tényezők megszerzésén alapszik, mely szakirodalmi forrásokból, illetve személyes tapasztalatokból szerezhető, így össze tudják vetni a kulturális különbségeket és hasonlóságokat a normák, szokások, tárgyalási és üzletkötési stílusok tekintetében. Másrészt a viselkedésünket kell megváltoztatnunk a tekintetben, hogy kommunikatív magatartást veszünk fel, és alkalmazkodunk az aktuális környezethez.

Ezekhez segíthetnek a célirányos kultúrközi tréningek, az egyéb munkaidőn túli közös programok (vezetők és beosztottak részére egyaránt), az egymás iránti bizalom kiépítése, a másság elfogadásának erősítése, és az a felfogás, hogy a különbségeket, ne problémaként éljük meg, hanem inkább lássuk meg a bennük rejlő lehetőségeket.

A kulturális intelligencia a 21. század kulcskompetenciája

A munka változó világában átalakultak az elvárások, igények. A szakmai felkészültségen és bizonyos munkában elvárt képességeken túl nagyon fontos, hogy mennyire vagyunk tisztában saját magunkkal, a határainkkal, hogyan bánunk, viselkedünk másokkal, vagyis milyen az érzelmi kompetenciánk. Ma már reális elvárása egy munkavállalónak, hogy a munkaadó szervezet odafigyeljen a munka és a magánélet összeegyeztethetőségére, a munkahelyi légkörre, a csapatra, hiszen ezek a fő összetevői annak, hogy a kollégák kiegyensúlyozottak legyenek, és örömmel végezzék a feladataikat. A gyakorlatban a sikeresség, így az eredményesség fogalmát egy új kompetenciaegyüttes magyarázza a szakmai élet. Ez az érzelmi kompetencia (EK), amely kompetenciaegyüttes az érzelmi intelligenciára (EQ) támaszkodó tanult képesség, és elsősorban kiemelkedő munkateljesítményt eredményez. Természetesen a magas EQ önmagában még nem garantálja, hogy az egyén valóban elsajátítja a hivatása gyakorlásához fontos érzelmi kompetenciákat, csak azt, hogy erre kiváló eséllyel rendelkezik.

Éppen ezért lesz jelentősége a munkavállalónál az új kompetenciaegyüttesnek már a kiválasztás folyamatában, majd a munkahelyi beilleszkedés és hatékonyság kapcsán (SZABÓ 2020).

Bar-On (1988) vezette be az érzelmi hányados kifejezést, amely méri azon képességeket és készségeket, amelyeket a mindennapi nehézségek és stresszhelyzetek kivédésére alkalmazunk (BALAZS 2013), és ezt így definiálta: „az érzelmi intelligencia azon non-kognitív képességek, kompetenciák és készségek sora, amelyek befolyásolják egy személy sikeres megfelelését a környezeti kihívásokhoz és követelményekhez” (EARLEY & ANG 2003, p. 48). Balázs (2020) vizsgálati eredményei alapján is kimondható, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése egyre inkább hasznos módszernek tekinthető a stressz-ellenálló képesség kialakítására.

Az érzelmi kompetencia annyiban tér el az érzelmi intelligenciától, hogy közelebb van a gyakorlati élethez, hiszen olyan személyiségvonást jelent, amely a kiemelkedő munkavégzéshez vezet. Az EQ az egyén általános jellemzője, az EK viszont munkaszpecifikus készségek összessége. Mindkettő az életkorral, a tudással, a tapasztalással gyarapszik, vagyis kevésbé függ a genetikai adottságoktól, a gyermekkori élményektől, mint a hagyományos értelemben használt intelligenciahányados (SZABÓ 2020).

A 2016-os Világgazdasági fórum jelentéséből kiderül, hogy a 2020-ra a 10 legfontosabbnak tartott munkavállalói kompetenciák közé, az eddig nem szerepelt érzelmi intelligencia és a gondolkodás rugalmassága is bekerült (2. táblázat). A vállalatok egyre rugalmasabb munkaszervezési formái, egyre nagyobb mértékű nyitása a globális gazdaság irányába, olyan kompetens munkavállalókat igényelnek, amelyek nyitottak a kulturális kapcsolatteremtésre, képesek a nagyfokú együttműködésre és rugalmasok. Ezen kívül megfigyelhető gyors ütemű urbanizáció és a szolgáltatások iránti kereslet növekedése. Ezen a területen kiemelten fontos az olyan kompetenciák megléte, mint a kapcsolatteremtés, érzelmi intelligencia, a nyitott és empatikus hozzáállás. A szakmai felkészültség és a tudás mellett, fontosak az olyan kompetenciák, mint a szociális készségek, az érzelmi intelligencia vagy az empátia (FAZEKAS 2018).

2. táblázat: A munkaerőpiac által elvárt készségek (2018)

A 10 legfontosabb kompetenciaelem	
2015	2020
Komplex problémák kezelése	Komplex problémák kezelése
Munkatársak irányítása	Kritikai gondolkodás
Együttműködés másokkal	Kreativitás
Kritikai gondolkodás	Munkatársak irányítása
Tárgyalóképesség	Együttműködés másokkal
Minőség ellenőrzés	Érzelmi intelligencia
Szolgáltatás orientáltság	Ítéző és döntéshozó képesség
Ítéző és döntéshozó képesség	Szolgáltatás orientáltság
Aktív megértés	Tárgyalóképesség
Kreativitás	Kognitív rugalmasság

Forrás: saját szerkesztés, Fazekas (2018) előadása alapján

A kompetencia és a teljesítmény között összefüggés van, azaz a közepes és a kiváló munkaerőt az érzelmi kompetenciájuk szintje is megkülönböztetheti egymástól. Ha egy jelölt a szakmai és a módszertani kompetenciákban lemarad a többiek mögött, de személyes és szociális kompetenciái magasabbak a többiekénél, akkor ő lesz a jó munkaerő. Az érzelmileg kompetens emberek tudnak a legkönnyebben alkalmazkodni a munka változó világához. Ennek értelmében őket lehet a legkönnyebben fejleszteni, ők igazodnak a legkönnyebben a szervezeti változásokhoz és az esteleges kultúraváltásból fakadó innovációhoz. A munkaadók pedig ezt keresik elsősorban egy jelöltben. Már a kiválasztás folyamatában is jobban az érzelmi intelligenciára, mint a szakmai tudásra lehetne helyezni a hangsúlyt egy jelölt munkaköri megfelelésénél. Tekintettel arra, hogy a szakmai tudást alapnak feltételezzük, jogos a felvetés, hiszen az érzelmi kompetencia közelebb áll a gyakorlati szituációkhoz, megléte hatékonyabb munkavégzéshez vezet.

A kiválasztási folyamatokra épülve a kompetenciaalapú munkaerő-tervezésben, a teljesítményértékelésben és az erre épülő személyzetfejlesztésben is az érzelmi kompetenciára fókuszálhat a gyakorlat.

A KÖFOP 2.1.5-VEKOP-16-2016-0001. számú A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása című projekt keretében kidolgozott közszolgálati alapkompenciák között is helyet kapott az érzelmi intelligencia. A definíció szerint: a pályakezdő felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli. Az érzelmiintelligencia-kompetencia magában foglalja tehát az éntudatosságot, az önszabályozást, az önkontrollt, az empátiát és mások megértését is (SZABÓ 2010).

A globalizáció, a multinacionális szervezetek térnyerése, az áruk, szolgáltatások és a munkaerő világméretű intenzív mozgása következtében egyre több konfliktus alakul ki a kulturális különbözőségekből eredő félreértésekből. Ezek a konfliktusok rossz hatással vannak a szervezetre, egyénekre a munkahelyeken, és azok teljesítményére. Ez az állapot idézte elő, hogy a cégeknek az eddiginél erőteljesebben oda kell figyelniük a kulturális különbségekre és megoldást kell találni. Ezek feltárása iránti igény hívta életre az utóbbi években a menedzsment tudományok új fogalmát a kulturális intelligenciát.

Míg az érzelmi intelligencia megbízható előre jelzője annak, hogy mennyire sikeresen tudunk együttműködni olyan személyekkel, akik ugyanabból a kultúrából származnak, mint mi (LIVERMORE 2011). „A kulturális intelligencia kapcsolatban áll az érzelmi intelligenciával: ott kezdődik, ahol az véget ér” (EARLEY & MOSAKOWSKI 2004, p. 139.). Míg az egyik kultúrában egy személy magas érzelmi intelligenciával bír, addig egy másik kultúrában egyáltalán nem biztos, hogy az adott személy ugyanolyan magas érzelmi intelligenciával rendelkezik majd (ANG et al. 2007).

Ang és Van Dyne (2007, p. 3.) megfogalmazása szerint a kulturális intelligencia nem más, mint „egyéni képesség különböző kulturális helyzetekben való hatékony működésre és irányításra”.

A kulturális intelligencia az általános intelligenciától eltérően nem velünk született, hanem fejleszthető és fejleszteni is kell ahhoz, hogy hatékonyan tudjunk együttműködni más kultúrából származó emberekkel, akár a munkahelyen, akár azon kívül is (THOMAS & INKSON 2017).

A kulturális intelligencia fejlesztése folyamatos és időigényes, szükség van hozzá szaktudásra, odafigyelésre és készségekre, és az egyik legfontosabb lépése, hogy felhagyjunk a kulturális „robotpilótánk” használatával, melynek segítségével az életünket a beépített kulturális feltételezések szerint éljük (THOMAS & INKSON 2017).

Ezt mást kultúrákkal való találkozáskor nem tudjuk használni sikeresen, mivel a saját kultúránk normáit nagy valószínűséggel nem fogjuk tudni ráilleszteni más kultúrák normáira. A kulturális intelligencia összetevői közül elsődlegesen az odafigyelés szükséges ahhoz, hogy felhagyjunk a robotpilótánk használatával, ez kapcsolja össze a tudást a készségek alkalmazásával (THOMAS & INKSON 2017).

A kulturális intelligencia fejlődésének öt szakaszát különböztetjük meg, amelyek az egyre magasabb fokú kulturális intelligencia szintjének megfelelő viselkedési módokat is jelentik (LIVERMORE 2011):

- reagálás külső ingerekre – kiindulópont: ragaszkodunk a saját kulturális normáinkhoz, azokhoz viszonyítva ítélkezünk;
- mások kulturális szabályainak és normáinak felismerése;
- mások kulturális szabályainak és normáinak befogadása;
- a különböző kulturális normák asszimilációja alternatív viselkedési formákhoz;
- proaktivitás a kulturális viselkedés során, automatikus reagálás (THOMAS & INKSON 2017).

A multikulturalitás vagy kulturális diverzitás fogalma alatt az egyének közötti társadalmi, etnikai, vallási, nyelvi különbségeket értjük. Egy szervezeten belül akkor beszélhetünk kulturális diverzitásról, ha különböző gyökerekkel rendelkező egyének dolgoznak és alkotnak együtt egy csoportban. A technika fejlődése, az innováció, a gazdasági változások, a globalizáció egyre átjárhatóbbá tették a földrajzi értelemben vett teret, megszüntetve a nagy távolságokat, ezáltal lehetőséget adva a munkaerő szabad áramlásának, így stimulálva a kultúrák keveredését a vállalatokon belül. Egy szervezetben a multikulturalitás jelenléte nagy befolyásoló hatással bírhat a cég piacon betöltött pozíciójára, versenyképességére. A diverzitás ilyen értelemben a piaci előny hordozójaként is felfogható (BAJKAI-TÓTH 2019).

3.2. Munkavállalói kompetenciák

Az oktatási, képzési intézmények folyamatos kihívása, hogy meg tudjanak felelni az állandóan változó gazdasági szektor elvárásainak, melyek a kor társadalmi, technológiai és kulturális változásaival párhuzamosan alakulnak. Ahhoz, hogy a frissen végzettek számára a felsőoktatási tanulmányaik elvégzése után milyen munkalehetőségek, karrierutak nyílnak meg, mindenképpen meg kell vizsgálni az egyéni készségeket, kompetenciákat, mivel a diploma mögötti lexikális tudás már feltételezhető, de emellett több jelentős adottság megléte is szükséges.

A kompetenciaelemek vizsgálata kiemelten fontos, mivel ezekre nagy hangsúlyt fektetnek a munka világában. A munkáltatói szféra akkor tudja a fiatal pályakezdő munkavállalót jól beilleszteni saját szervezetébe, illetve a hallgatók akkor tudnak jól beilleszkedni az új munkahelyre és ott megfelelően teljesíteni, ha rendelkeznek az alap szükséges kompetenciákkal, amelyekre később tovább építhetők a speciális szakmai kompetenciák (BALÁZS & SZABÓ 2020).

A munkapiacon ma az tapasztalható, hogy a változások gyorsan követik egymást. Emery (2002) szerint a változásokhoz történő alkalmazkodás és maga a rugalmasság mind kulcsfontosságú elemek a dinamikus és változékony munkahelyi környezetben. A munka és a karrier sikeres menedzselése érdekében tehát fontos a megfelelő erőforrások birtoklása és a karrierkompetenciák megléte (ULRICH et al. 2009).

Többségük olyan „soft” jellegű készségek, amelyek az utóbbi időben erőteljesen felértékelődtek a munkavállalókkal szemben támasztott követelmények között. A humán erőforrás fejlesztése kiemelkedő szerepet kapott a munkafolyamatokban, így ezzel párhuzamosan az egyén képességei, készségei is egyre jobban előtérbe kerültek. Az utóbbi években a munkaadók részéről kialakult az a szemlélet, hogy egy kiválasztás során a pályázó végzettsége, szakmai tudása mellett sokkal inkább a szociális és magatartási komponensek, attitűdök, érzelmek és értékek, mint szempontok az elsődlegesek (SCHULZ 2008).

Napjainkban a kompetencia kulcsfogalommá vált, mivel dimenzióival egy olyan keretet ad, amihez viszonyítva a jelenlegi és a jövőbeli teljesítményt mérni lehet. A kompetencia különleges termelési tényező: piaci értékkel rendelkezik, és mivel kompetitív (verseny-) előnyhöz juttatja a vállalatot, harc folyik érte. Bár a vállalati vagyontulajlásban nem látható elem a cégkompetencia, a „tudásvállalatok” kompetenciavagyona jelentős függetlenül a profiljuk tartalmától (BODA 1996).

A kompetencia, mint kulcsfogalom leginkább annak köszönhető, hogy segítségével mérhetővé és értékelhetővé vált a teljesítmény, általa befolyásolható a kívánt magatartás, viselkedés (SZABÓ 2020).

A munkapiacnak vannak hasonlóságai, de főleg eltérései találhatók a többi termelési tényezőhöz képest. Mivel a munka a társadalom legfontosabb erőforrása, a munka végzője, az ember, nem tárgy, hanem alanya a társadalmi-gazdasági folyamatoknak. A munkavállaló munkaszolgáltatásait kínálja fel a piacon, az őt foglalkoztató pedig a munkáltató (FARKASNÉ FEKETE & MOLNÁR 2006).

A kompetenciák átértékelődésére egy paradigmaváltás is utal, amely során a pénz helyett a tudás vált hangsúlyossá (ILLÉS & SZIRMAI 2002). A 21. században újabb erőforrások váltják fel a pénzt és kerülnek előtérbe, mint például az emberi információ, tudás, képzelőerő, intuíció, kompetencia (BAKACSI 2004).

A globalizációnak köszönhetően világszerte megjelentek a multinacionális nagyvállalatok a versenyszférában, amelyek a vezetésstudomány és a humán erőforrás gazdálkodás legújabb eszközeit alkalmazzák, úgymint a teljesítménymenedzsment, és az egyéni teljesítményértékelés területe. Az állami és önkormányzati szektorban is már tapasztalhatunk változásokat ilyen irányban, bár ez még egy hosszú folyamatnak az elején tart, mivel a közszféra működési, besorolás rendszere igen merev.

Egyetértek azzal, hogy mindenképpen megújulásra vár, hogy a frissen végzettek számára csalogató legyen a közszolgálati munka, és kialakuljon bennük a hivatástudat. Vannak tipikusan olyan alkalmasságok, mint például az emberekkel való bántani tudás, az empátia, a konfliktuskezelés képessége, a megbízhatóság, a kitartás, amelyek elengedhetetlenek egy jó munkaerő alkalmazásához, bármely területen is szeretne elhelyezkedni az illető (PARRAGH 2015).

Mind a versenyszférában, mind pedig a közszférában új kompetenciák és olyan szükségletek jelentek meg, amelyekre még sem a közszféra, sem pedig a versenyszféra nem adott eddig választ. E problémakörbe tartozik a fizikai és szellemi kompetenciák fejlesztése, megőrzése, az új készségek és képesség validálásának hiánya, az egészségi kompetenciák háttérbe szorulása (VARJASI 2018).

3.2.1. A kompetencia

Egy tudásalapú társadalomban a kompetenciáknak szerepe több oldalról is megközelíthető, s e szerepek szoros összefüggésben állnak egymással. A kompetenciák növelik a foglalkoztatás esélyét, segítik az egyének személyes karrierjét, önmegvalósítását, illetve fokozzák a társadalmi kohéziót (VOJTEK et al. 2013).

A kompetencia fogalmát széles körben használja a szakirodalom, egységes definíció azonban sem hazai, sem nemzetközi szinten nem született a meghatározására, mivel igen nehézkes lenne egy mondatban összefoglalni kiterjedtségét. Azt is fontos megjegyezni, hogy a társadalmi-gazdasági változások hatással vannak a kompetenciák folyamatos alakulására, fejlődésére, mivel az egyének ezekre a változásokra reagálnak. „A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában” (COOLAHAN 1996, p. 26.).

Nehezíti a kompetencia pontos definiálását az, hogy az angol nyelvben két szót is használnak rá. Lóth (2007, p. 161.) felhívja a figyelmet arra, hogy az egyik fogalom a „competence”, ami egy konkrét munka sikeres és hatékony elvégzéséhez szükséges tudást és munkaképességet jelent, ami technikai (hard) tényezőként ad iránymutatást arról, hogy mit kell mérni egy munka során. Az ezekhez szükséges adatok a munkavállaló önéletrajzában megtalálhatóak, ilyen például az iskolai végzettség. A másik fogalom a „competency” szó, ami viselkedési jellemzőkkel leírható soft tulajdonság.

Meghatározza a teljesítményt, illetve azt, hogy a kitűzött célokat hogyan, milyen magatartás segítségével érhetjük el a lehető legrövidebb idő alatt. A competency fogalom árnyaltabb, többet tartalommal bír, mint a másik kifejezés, ezért ezt célszerűbb használni. Ez már nem olvasható ki egyszerűen a dokumentumokból, ezeket a képességeket többkörös interjúk segítségével lehet felmérni.

Az 3. táblázat bemutatja a főbb kompetenciamegfogalmazásokat, amelyek a szakirodalomban megtalálhatóak:

3. táblázat: Kompetenciameghatározások a szakirodalomban

Szerző/forrás	Definíciók
Magyar értelmező kéziszótár (1975)	A kompetencia illetékességet, alkalmasságot, hozzáértést jelent. További összetevői az ismeret, adottság, képesség, készség.
Pszichológiai szótár (1996)	Kompetencia (competence): A problémamegoldáshoz, bizonyos körülhatárolt műveletek elvégzéséhez vagy – a társadalmi kompetencia értelmében – az emberi kapcsolatokhoz való tárgyi hozzáértés. Az idevágó ismeretek és készségek birtoklását, illetve ezeknek a feladatok és problémahelyzetek céljából való alkalmazását hatékonysági motivációnak vagy effektanciamotívumnak is nevezzük.
Pedagógiai kislexikon (1996)	A kompetencia: illetékesség, jogosultság, szakértelem.

Szerző/forrás	Definíciók
Felnőttoktatási és -képzési lexikon (2002)	A kompetencia: alkalmasság, alapvetően értelmi (kognitív) tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne a motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők.
Boyatzis (1982)	A kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő, hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.
Klemp – McClelland (1986)	A kiválóan teljesítők személyiségjellemezője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez
Spencer – Spencer (1993)	Az egyén olyan személyiségjellemezője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott, előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.
Woodruffe (1993)	Viselkedésminták egy készlete, melyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen lássa el.
Hirsch – Strebler (1994)	A kompetenciák magukban foglalják mindazokat a készségeket, képességeket, tudást, tapasztalatot, attribútumokat és viselkedéseket, amelyekre egy személynek szüksége lehet a munkakörben való hatékony teljesítmény eléréséhez.
Page – Wilson (1994)	Azon képesség, készség és személyes tulajdonság összessége, melyekkel a hatékony vagy jó vezetőnek rendelkeznie kell.
Parry (1996)	A kompetenciát úgy definiálja, mint a kapcsolódó tudás, hozzáállás és készségek klaszterét, amely a foglalkoztatás nagy részét befolyásolja, korrelál a teljesítménnyel, mérhető és javítható.
Woodall – Winstanley (1998)	Olyan készségek, ismeretek, tudás, tulajdonságok, jellemzők, attitűdök és meggyőződések rendszere, amelyek elősegítik a hatékony vezetői teljesítményt egy adott kontextusban, szituációban vagy szerepben.
Sveiby (2001)	A kompetencia eszmei vagyon [...] Azt a képességet foglalja magába, hogy az emberek sokféle szituációban közreműködve dologi és eszmei vagyont hoznak létre
Poór (2006)	A kompetencia a munkát végző ember tudásának, munkavégző képességének kifejezője. Körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolt információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához s a tudással rendelkezők elméjében hasznosul.
Halász (2006)	Az a képességünk és hajlandóságunk, hogy a bennünk lévő tudást (ismereteket, készségeket és attitűdbeli jellemzőket) sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsuk.
Laáb (2010)	A kompetencia az embertől elidegeníthetetlen, régi/új mozgósító termelési tényező.
Fehér (2011)	A személy kompetenciája a legátfogóbb értelemben nem más, mint egyfajta sikerjegy, azaz magas fokú teljesítéssel összefüggő, viselkedési (illetve viselkedésben is kifejeződő) tényező.

Forrás: (SZABÓ 2020)

A kompetenciakutatások fellendülésének következménye, hogy különböző tudományterületek egyre növekvő számú kompetenciát tartanak nyilván. Garavan & McGuire (2001) csoportosította és rendszerezte a kompetenciadefiníciókat. Szerintük a fogalmak alapvetően három megközelítéshez kapcsolódnak:

- munkavállaló-orientált szempontokat vesznek figyelembe és azokra a személyekkel kapcsolatos változókra összpontosítanak, amelyek az egyéneket a munka felé irányítják (pl. (SPENCER & SPENCER 1993), (BOYATZIS 1982), (FEHÉR 2011)),
- munkaorientált megközelítések, amelyek figyelembe veszik a hatékony teljesítményhez kapcsolódó eredményeket és elsősorban a foglalkozási területekre vagy tevékenységekre koncentrálnak (pl. (KLEMP & MCCLELLAND 1986), (WOODRUFFE 1993) (HIRSCH & STEBLER 1994)),

- többdimenziós meghatározások, amelyek az előbb említett két megközelítés legjobbjain alapulnak (pl. (WOODALL & WINSTANLEY 1998), (HALÁSZ 2006)).

Az összegyűjtött definíciók alapján azonosítható a kompetencia öt alapvető tulajdonsága is (BELLIER 1998). Ezek a következők:

- informálisnak tartott képességek együttese;
- cselekvéshez kapcsolódik, lehetővé teszi a feladatok elvégzését; nem létezik önmagában, a probléma megoldásától, illetve a megoldó személyétől függetlenül;
- egy meghatározott összefüggéshez, konkrét szituációhoz kapcsolódik;
- három képességcsaládot érintenek, a tudást, vagyis a generikus ismeretanyagot, a knowhow-t, vagyis a jártasságokat és készségeket, illetve a kapcsolatteremtő képességet és/vagy szociális viselkedési formákat;
- ezek a képességek strukturáltak és egymásra épülnek; olyan tökélet alkotnak együtt, amely lehetővé teszi magát a tevékenységet, ezáltal a teljesítményt.

Az 1. táblázatból az is látszik, hogy a kompetenciafogalom tekintetében alapvetően meghatározó az ember magatartása és személyisége, amelyet a munka, a teljesítmény és a hatékonyság függvényében vizsgálunk:

- alapvető, vagyis a kompetencia elég mély és tartós része a személyiségnek ahhoz, hogy valószínűsítse a viselkedést bármely helyzetben;
- okozati kapcsolat, vagyis az adott kompetencia okozza vagy befolyásolja a kérdéses viselkedést és teljesítményt;
- a kritériumszintnek való megfelelés befolyásolja, hogy ki fog valamit kiválóan, közepesen vagy rosszul csinálni egy specifikus feltételrendszer alapján (JÁKÓ 2004).

Míndezek alapján megállapítható, hogy a kompetenciafogalom használatának kiemelten fontos területe a munka világa (KRAICINÉ 2006).

A fent említett definíciókban az a közös, hogy azonosítják azokat a személyes jellemzőket, amelyek hatnak a munkateljesítményre. A kompetencia olyan alapvető személyes jellemzőket takar, amelyek megléte elengedhetetlen az egyéni és a szervezeti siker eléréséhez, amelynek eredményeként a munkavállaló az adott munkakörben hatékony teljesítményt nyújt. A kompetencia tehát egy különleges termelési tényező, piaci értékkel rendelkezik, és versenyelőnyhöz juttathatja a munkaadó szervezetet (SZABÓ 2020).

A kompetencia fogalma a humán szakterületen terjedt el leginkább, de ott is többféle értelemben szokták használni a szakmabeliek. A kompetencia azt próbálja bemutatni, hogy eltéréseket fedez fel a munkavállalókról, akik ugyan hasonló tudással rendelkeznek és viszonylag ugyanúgy is teljesítenek, de mégis vannak olyan területek, amelyekben különböznek. Ezekre a különbségekre helyezi a hangsúlyt, amely alapján el lehet az egyéneket különíteni egymástól. Tulajdonképpen ez egy szellemi, megfoghatatlan tőke, ami a sikeres és eredményes munkavállalóhoz kapcsolódik, azokat jellemzi (HÁMORI & SZABÓ 2006).

A kompetencia abban tér el a munkaköri követelményektől, hogy egy adott szervezeti kultúrában szükséges beválási kritériumokat ragadja meg, ezért a kompetencia modell alapja a szervezet stratégiája, jövőképe és kultúrája. Kompetencia lehet egy adott feladathoz (munkakörhöz, tevékenységhez) szükséges ismeret, szaktudás, és az ennek alkalmazásához nélkülözhetetlen készség, képesség, motiváció, személyiség-tulajdonság, attitűd és érték is, ami a magatartásban, viselkedésben azonosítható, fejleszthető és összefügg a jó vagy kiváló teljesítménnyel. Kompetencia az, amit képesek vagyunk mások viselkedésében észlelni, megfigyelhető elemekre bontani, esetleg mérni és fejleszteni is szervezeti keretek között (VARGA 2014).

A kompetencia tehát ismeretek, készségek, adottságok és attitűdök együttesére utal, és magába foglalja a tanulásra való képességet is (KÖVÁRI 2019).

A kulcskompetencia pedig olyan, kompetencia, amely döntő fontosságú az élet következő három összetevőjének valamelyike szempontjából:

- a személyiség kiteljesítése és az egész életen át tartó fejlődés (kulturális tőke): a kulcskompetenciáknak képessé kell tenniük az embert, hogy élete során érdeklődése, törekvései és folyamatos tanulási vágyai alapján személyes célokat határozzon meg és törekedjen ezek elérésére;
- aktív állampolgári szerepvállalás és beilleszkedés a társadalomba (társadalmi tőke): a kulcskompetenciáknak lehetővé kell tenniük a társadalom életébe való aktív beilleszkedést;
- foglalkoztathatóság (emberi tőke): a kulcskompetenciáknak képesség kell tenniük az embert, hogy a munkaerőpiacon tisztességes munkához jusson.

A munka világában legáltalánosabban valamilyen munkakör ellátására, tevékenység gyakorlására vagy szerep betöltésére való alkalmasságot érthetjük alatta. A kompetencia alapvető tulajdonságai közé tartozik, hogy:

- olyan képesség-együttes, amely mindig cselekvéshez, egy meghatározott összefüggéshez kapcsolódik;
- három képességcsaládot – tudás, gyakorlat, szociális viselkedésformák – érintenek;
- a képességek integrálódnak, egymásra épülnek (SEBŐK & SZELLŐ 2018).

A kulcskompetenciák azon alapvető és új alapvető készségek összessége, amelyek szükségesek a mai társadalomban való életvitelhez. Az Európai Bizottság az élethosszig tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciák ajánlásakor nyolc kulcskompetenciát határoz meg: anyanyelvi kommunikáció, idegen nyelvi kommunikáció, matematikai kompetencia és alapvető természettudományi és technológiai kompetenciák, digitális kompetencia, a tanulás tanulása, személyközi és állampolgári kompetenciák, kezdeményezőképeség és vállalkozói kompetencia, valamint kulturális tudatosság és kifejezőképeség (VARJASI 2018).

Szervezeti kompetencia alatt a szervezetnek azon képességét értjük, amely lehetővé teszi kitzűzött céljainak elérését. Ez nagyban függ az szervezetben dolgozó egyének képességeitől és teljesítményétől is, de azok mellett más tényezők is szerepet játszanak az alakulásában. Hatékonyan és egységesen működtethető rendszerekre van szükség, amelyek figyelembe tudják venni a különféle szervezetekre jellemző sajátosságokat. A szervezeti és egyéni kompetenciák közötti kapcsolat direkt és indirekt értékdimenziói a következők:

- szervezeti kompetencia az egyéni képességek, szaktudás és kapacitások olyan összessége, amely összetett és rendszerszerű;
- az alapvető képesség a szervezet lényegét, identitását jelenti, amit erőforrás csoportjainak együttműködése által megtenni képes;
- a képességek olyan koordinációs minták, rutinok, algoritmusok, amelyek segítenek az erőforrások hatékony felhasználásában. ugyanakkor tudás ismeret, amely kijelöli az erőforrások csoportjai közötti interakciókat, azok koordinációját, együttműködését;
- a szervezeti képesség a különböző szervezetspecifikus eszközök működtetése, mely során az erőforrások integrált csoportokba szerveződnek, és általa lehetővé válik a definiált tevékenységek megvalósítása. az egyéni képességek valamely teljesítményre, tevékenységre való fizikai és szellemi adottság, alkalmasság;
- a szükséges erőforrások a szervezet értékteremtő folyamatainak tágabban értelmezhet inputjai (anyagi és szellemi erőforrások) (FABULYA et al. 2017).

Báger & Balogh (2010) ebben a témakörben végzett kutatása alapján a közigazgatási szervezet sikeres és eredményes működése érdekében a proaktív kulcskompetenciák dominanciáját tartja indokoltnak.

Szerintük akkor sikeresebb és eredményesebb a közszolgálati igazgatás működése, ha kulcskompetenciái többségében proaktív (kezdeményező) jellegűek. A proaktivitás alapvető kompetenciái az alábbiak lehetnek:

- az egyéni kompetenciák egy része a kreativitás, a rugalmasság, a szellemi fejlődés;
- (tanulás) képessége, valamint az erkölcsi képességek körébe tartozó kompetenciák;
- becsületesség, megbízhatóság;
- társas vonatkozásúak, pontosabban: koordinációs és kooperációs képességek;
- csapatmunka;
- együttműködés, kommunikáció és konfliktuskezelés;
- a munkakompetenciák köréből a szakmai ismeretek, valamint
- a módszerkompetenciák közül a kockázatképesség, az operacionalizációs készség és a problémamegoldó képesség.

A kulcskompetenciák az intézmény teljesítményét és eredményes működését alapozzák meg. A kulcskompetenciák egy szervezet működéséhez nélkülözhetetlen egyéni, társas, generikus, funkcionális vagy metakompetenciák összessége (BÁGER & BALOGH 2010).

A kompetenciák összetevői és szintjei

A gazdasági életben zajló gyors változások, az információs és kommunikációs technológiák (IKT módszerek) rohamos elterjedése azt eredményezte, hogy a munkaviszonyban állók a munka mellett, vagy magával a munkatevékenységgel sajátítanak el új ismereteket.

Ezek között napjainkra lényeges mértékben megnövekedett a nem formális tanulással megszerzett tudásmennyiség szerepe. A figyelem középpontjában az áll, hogy a munka során milyen kompetenciák megszerzése szükséges a munkavállalók részéről, illetve a képzési folyamat eredményeként mely készségek ismertethetők el (BUDA 2017).

Az egyén szintjén a kompetenciáknak öt összetevője van:

- ismeretek, tudás (knowledge): információk, amelyekkel a személy rendelkezik;
- készségek, jártasságok (skills), amelyek bizonyos feladatok elvégzésének képességét adják;
- önértékelés, szociális szerepek, amelyek személyes értékek (value) mentén szerveződő attitűdök, amelyeket a személy fontosnak tart;
- személyiségvonások (character), bizonyos pszicho-fizikai jellemzők, helyzetekre adott specifikus válaszok;
- motivációk (motivation), amelyek irányítják, befolyásolják, szelektálják a viselkedést bizonyos célok felé, bizonyos magatartásokat határoznak meg. „A motiváció szignifikáns meghatározója a foglalkozás választásának is, hogy valaki alkalmazott, vagy vállalkozó legyen” (MOHÁCSI 1996, p. 136).

A jéghegymodell (4. ábra) szimbolikusan fejezi ki a kompetencia-összetevők szintjeit. A „látható”, vagyis könnyen értelmezhető kompetenciaelemek helyezkednek el legfelül. Ahogy lefelé haladunk, egyre inkább nehezebben feltérképezhető és azonosítható kompetenciaelemekkel találkozunk. Legalul vannak a motivációk, amelyek cselekvéseink legbenső mozgatórugói.



4. ábra: A kompetencia-összetevők jéghegy modellje.
 Forrás: (SPENCER et al. 1994)

A kompetencia-összetevőket a fejleszthetőség szempontjából vizsgálva Henczi (2008) három szintbe sorolta be (4. táblázat):

4. táblázat: A kompetencia-összetevők szintjei

A kompetencia jellemzője: észlelhetőség és tudatosság	A kompetencia összetevői	A kompetencia jellemzője: fejleszthetőség
Könnyen látható, tudatos szint	1. Kognitív komponensek (átfogó konceptuális rendszer és szakmaspecifikus ismeretrendszer) 1. Jártasságok (know-how komponensek) 2. Készségek (know-how komponensek)	Könnyen fejleszthető
Látható, tudatos szint	4. Képességek (intellektuális, kommunikációs, cselekvési és szociális képességek)	Fejleszthető
Személyiségbe integrált, szituációkban megnyilvánuló domináns szint	5. Konstruktív elemek (értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek, etikai sajátosságok, esztétikai igényesség stb.)	Nehezen fejleszthető

Forrás: (HENCZI 2008, p. 24)

„Az első három szintre sorolhatók a munkavégzéshez szükséges erőforrásképződmények: ismeretek (kognitív alkotórészek), valamint a tevékenységben való gyakorlottságot jelentő jártasságok és készségek az ún. „know-how” komponensek. Ezeknek a kompetenciáknak a jellemzője, hogy könnyen megfigyelhetők a viselkedésben és a tanulási folyamat során könnyen fejleszthetők. A képességek – melyek feltételül szolgálnak az első három szinten elhelyezkedő kompetenciák kialakításához – alkotják a negyedik szintet. A képességek is fejleszthetők, formálhatók és alakíthatók. Az ún. általános szintig mindenki eljuthat, pl. az emlékezet, a gondolkodás, a tanulás, a kreativitás szintjén. A képesség magasabb kvalitásait a rátermettség, a tehetség, a virtuozitás és a lángelme szintjei jelentik, melyek kezelése a kompetenciafejlesztés speciális területeit alkotják. A kompetencia-összetevők ötödik, kevésbé látható és nehezen fejleszthető rétegében találhatóak a konstruktivitás komponensei (értékek, beállítódások, önértékelés, önismeret, társismeret, énkép, empátia, érzelmek, etikai sajátosságok, esztétikai igényesség stb.), melyek döntő mértékben befolyásolják a munkavégzés építő jellegét (egyéni eredményességét és vállalati, közösségi hasznosságát)” (HENCZI 2008, p. 24).

Spencer & Spencer (1993) szerint is a kiválasztás akkor a leghatékonyabb, ha a megfelelő motivációs és legbenső személyiségjegyek alapján történik, mert a tudás, az ismeretek, a képességek és készségek könnyebben fejleszthetők.

Számos szervezet a fordítottját teszi (MOHÁCSI 1996). Oklevelek, iskolai végzettség alapján választanak, feltételezve, hogy a jelölt rendelkezik a szükséges motivációkkal és vonásokkal, holott inkább a nehezebben fejleszthető kompetenciákra kell koncentrálni. A szervezetekben a kiválasztás nehézségét az jelenti, hogyan tudjuk ezeket a kevésbé látható kompetenciákat megragadni.

A technikai változások, a globalizálódó verseny és a még stratégiai emberi erőforrás menedzsment iránti igény a kompetenciák szerepének erősödéséhez vezetett. Farkas (1999) szerint a globalizálódó gazdaságban a versenyképesség és sikeresség (szellemi tőke hasznosítása a szervezeti célok elérése érdekében) kulcsa a tudás, amely a 21. század szervezeteinek legfontosabb vagyontárgya, a hosszú távú siker megalapozója. A kompetencia az egyén szellemi vagyona, olyan hatalomforrás, amely a kívánatos pozíciók elnyerését garantálja.

3.2.2. A kompetenciamodell

A kompetenciamodell kialakításának első lépése a céljainak a pontosítása. A célok sokfélék lehetnek, a munkakör-tervezéshez és a kiválasztáshoz szükséges szempontok megfogalmazásától, a karriertervezésen át, egészen a teljesítménymenedzsment rendszer értékelési szempontjainak definiálásáig. A céloktól függően jelentősen eltérhetnek a kompetencia modellel szemben felállított elvárások (BÍRÓ et al. 2007).

A második lépés a kompetencia lista vagy csoport meghatározása, melyhez a kiindulópontot az adott szervezet stratégiája, jövőképe, valamint a felsővezetők által megfogalmazott kívánatos kultúra értékei biztosítják. További fontos inputot jelentenek az egyes munkakörökben kiválóan, illetve átlagosan vagy gyengén teljesítő munkavállalókkal folytatott interjúk. Hasonló interjúkat lehet megszervezni a szervezet külső ügyfeleivel, vagy a felsővezetőkkel is. Ezeknek az interjúknak az a célja, hogy konkrét munkahelyi esetekből kiindulva minél pontosabban meghatározzák, azonosítsák a kiváló teljesítményhez vezető magatartást. Ezek a források szolgálnak bemenetül az adott szervezetre jellemző kompetenciák körének kialakításához. A szervezetek többsége 10-11 kompetenciát alkalmaz (ELBERT et al. 2000), de léteznek jóval bővebb kompetencia listák is. Nagyon fontos, hogy megtaláljuk az egyensúlyt a kellő mértékű részletesség, specifikusság, illetve a kezelhető, átlátható modell jellemzői között.

5. táblázat: A kompetenciák csoportosítása

Név	Évszám	Kompetenciák csoportjai	
Mihalkovné	2013	kemény (hard)	lágú (soft)
Woodruffe	1993	kemény (hard)	lágú (soft)
Kővári	2019		lágú (soft)
Kincsesné et. al	2017		lágú (soft)
Petrone	2019		lágú (soft)
Anderon	2020		lágú (soft)
Borbély	2008	formális, szaktudásbeli	személyiségbeli, társas
Nagy	1996	általános	speciális
Csányi	2004	egyéni=kompetencia profil	munkaköri=követelmény profil
Armstrong	2014	kezdeti	megkülönböztető
Elbert	2000	alap	kulcs
Szabó	2010	speciális	funkcionális
Jakó	2004	általános	funkcionális

Forrás: saját szerkesztés

A 5. táblázatban foglalom össze a különböző kutatók által megfogalmazott kompetencia csoportosításokat.

Nem minden szervezet törekszik egyedi kompetencia modell kidolgozására és bevezetésére. Vannak olyan vállalatok, amelyek máshol kialakított általános modelleket vesznek át részben vagy egészében. Magyarországon általában a multinacionális vállalatok gyakorlatára jellemző, hogy vagy „egy az egyben” alkalmazzák az anyavállalatoknál használt kompetencia modelleket, vagy azok adaptált változatát vezetik be a hazai szervezeteknél. Nyilvánvaló, hogy ez a megoldás költségeket takarít meg a vállalatok számára, ugyanakkor kockázatot is jelent, hiszen a máshonnan átvett kompetencia modell valószínűleg kevésbé pontos és szervezet-specifikus, mintha a szervezeten belül dolgozták volna ki (ELBERT et al. 2000).

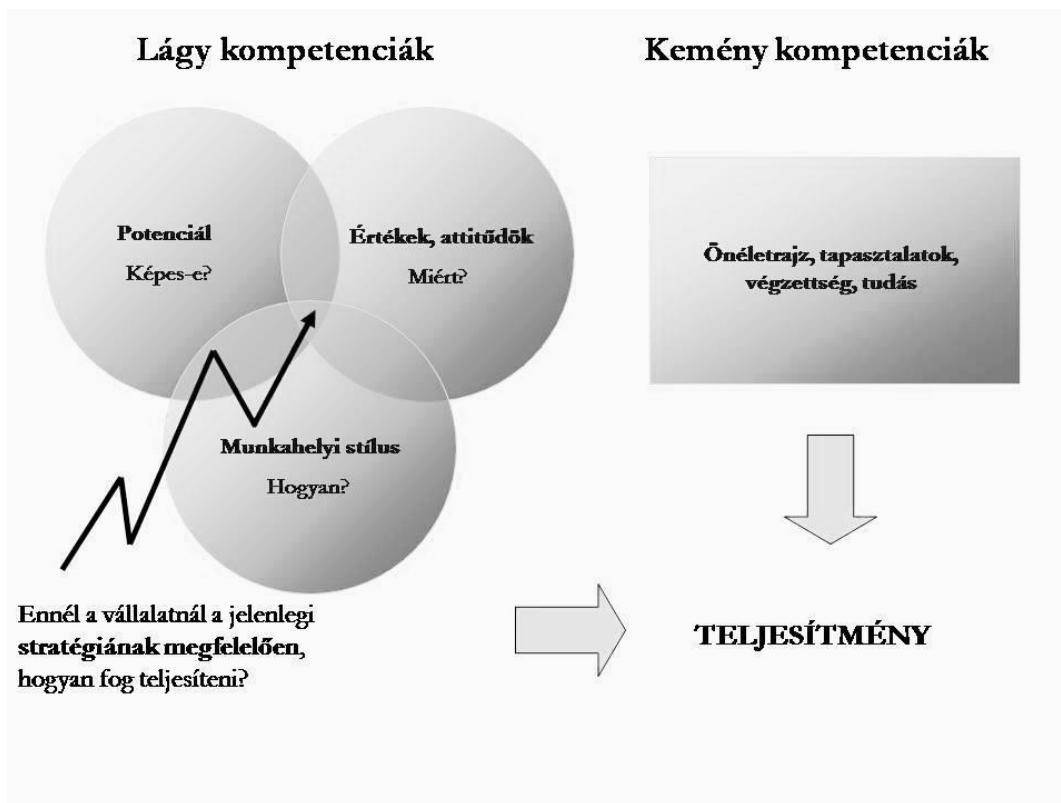
Mihalkovné (2013) kutatásában különbséget tesz a kemény és a lágy kompetenciák között. A kemény kompetenciák azok, amelyeket tényszerűen ismerhetünk az egyénről (például annak iskolai végzettsége, tapasztalatai), míg a lágy kompetenciák azok, amelyek arra a kérdésre keresik a választ, hogy az egyén képes-e, és ha igen, miért és hogyan egy adott cselekvés sikeres és hatékony elvégzésére. Woodruffe (1993) meghatározása szerint kemény kompetenciáknak tekinthetők azok a dolgok, amelyek alapján tudhatjuk az egyénről, hogy el tud végezni egy feladatot (például végzettség, szakismeret), míg a lágy kompetenciák azok, amelyek segítségével azt is valószínűsíthetjük, hogy az egyén hogyan végzi el a feladatot (például intuíció, kreativitás).

Az újonnan bevezetett képzési és kimeneti követelmények között számos olyan szerepel, pl. együttműködés, problémamegoldás, konfliktusmegoldás, amelyeket egyrészt ún. soft készségeknek nevezünk, másrészt közvetlenül nem kapcsolódnak egyetlen tárgyhoz sem. Pontosan ezek azok a kompetenciák, amelyek iránt különösen nagy igényt támaszt a munkaerőpiac függetlenül a pontos szakmai végzettségtől (KÖVÁRI 2019).

Ezért több felsőoktatási intézmény külön modulokat indított a hallgatói részére, amelyek során kiscsoportos készségfejlesztő tréningeken tapasztalati tanulás útján sajátítják el a hallgatók a szükséges kompetenciákat, pl. prezentációs készségek, konfliktuskezelés vagy asszertív kommunikáció (KINCSESNÉ et al. 2017).

A munkáltató számára kiemelten fontos, hogy a leendő munkavállaló a megfelelő szakmai felkészültség mellett milyen soft skillekkel rendelkezik. A LinkedIn szakmai portál évről évre összegyűjti a legfontosabb soft és hard skilleket, melyek a munkáltatók előnyben részesítenek. 2019-ben a kreativitás vezette a listát, második helyen a meggyőzés szerepelt, melyet az együttműködés, a rugalmasság, valamint az időgazdálkodás követett (PETRONE 2018). A 2020-as prioritások kisebb változást mutatnak, fontossági sorrendben: kreativitás, meggyőzés, együttműködés, rugalmasság és az érzelmi intelligencia került be az öt legfontosabb soft skill közé (ANDERSON 2020).

Borbély és kutatótársa (2008) a kemény (formális, szaktudásbeli) és a lágy (személyiségbeli, társas) kompetenciák teljesítményhez való viszonyát vizsgálja. Míg korábban a hard („kemény”) kompetenciák (pl. bizonyítvány, önéletrajz) elsődleges szerepe számított legfontosabb tényezőnek a munkaerő munkára való alkalmassága szempontjából, az utóbbi időben előtérbe kerültek a soft („lágy”) kompetenciák, úgymint az egyén potenciálja, értékei, attitűdjei, valamint munkahelyi stílusa. A munkáltatók egyre inkább felismerik a lágy kompetenciák fontosságát (BORBÉLY & FÜLÖP 2008). Ezen kompetencia csoportosítások elkülönítését és magyarázatát mutatja be az 5. ábra:



5. ábra: Lágy és kemény kompetenciák viszonya a teljesítményhez
 Forrás: (BORBÉLY & FÜLÖP 2008, p. 161)

Nagy (1996) megkülönbözteti az általános és a speciális kompetenciát. Az általános kompetencia mindazoknak a pszichikus komponenseknek a készletei, amelyek az egyes emberek mindennapi egyéni és szociális létehez szükségesek. Részei a személyes, a szociális és a kognitív kompetencia.

Az általános kompetenciák olyan univerzálisnak tekinthető viselkedési jellemzők, melyek egy foglalkozási kategórián belül bárkire alkalmazhatók - tekintet nélkül arra, hogy az egyének melyik szervezet tagjai, vagy mi az egyedi, szervezeten belüli szerepük.

Például az általános vezetői kompetenciák valamennyi vezető munkakört betöltő munkavállalóra alkalmazhatók (természetesen vezetői szinttől függően más-más tartalommal), függetlenül attól, hogy az egyének melyik szervezet tagjai, milyen típusú, mekkora részleget vezetnek stb. Más megközelítésből általános kompetenciákról beszélhetünk akkor is, ha a kompetenciák egy szervezeten belül valamennyi munkavállalóra vonatkoznak, vagy egy adott munkakör család (munkakörök olyan kapcsolódó csoportja, ahol a munka természete hasonló, de különböző szinteken végzik) esetében használatosak. Ezeknek az általános kompetenciáknak az alkalmazásával biztosítható az azonos követelményeknek megfelelő munkavállalók értékelésének következetessége, konzisztenciája. Például vannak szervezetek, melyek valamennyi munkavállalóra vonatkozó, úgynevezett Alapkompetenciákat definiálnak, melyek az üzleti és a stratégiai célok megvalósításához szükséges magatartás- és viselkedésmintákat írják le (ARMSTRONG 2014).

A speciális kompetenciákat Nagy (1996) mint „sajátos motívumok és tudás rendszereit” definiálja, ahol a tudás magában foglalja a speciális képességeket, a szokásokat, a készségeket és az ismereteket. A speciális kompetencia funkciója az, hogy az ember saját és mások érdekében megváltoztatva az adott állapotot valamilyen végterméket, produktumot hozzon létre.

A specifikus kompetenciák az egyéni munkaköri szerepekhez kapcsolódnak (ARMSTRONG 2014). Alkalmazásuk a szakmai tudás mozgósításán keresztül a kimagasló egyéni és szervezeti teljesítmény biztosítója.

Megkülönböztethetünk egyéni vagy munkaköri kompetenciákat. Az egyéni kompetencia a munkakör hatékony/kiemelkedő betöltése során bevetett személyes jellemzőket, viselkedéseket jelenti. Ha a kompetenciák a munkavállalóhoz (személyhez) kapcsolódnak, akkor kompetencia profilról beszélünk. Ettől különböző fogalom a munkaköri kompetencia, amely a munkakörre vonatkozó kifejezés: a munkavégzés azon aspektusaira utal, ahol a kompetenciákat ki lehet fejteni. Ha a kompetenciák a munkakörhöz kapcsolódnak, akkor követelmény profilról beszélünk. A munkaköri kompetenciák, azaz a követelmény profil, valamint az egyéni kompetenciák, vagyis a kompetencia profil összehasonlításával feltárhatók a kompetencia hiányosságok (angol kifejezéssel "gap"-ek), amelyek pótlása új munkatársak felvételével, és az új belépők, valamint a szervezeten belül lévő munkavállalók képzésével, fejlesztésével valósítható meg. Vannak szervezetek, melyek speciális, kompetencia-alapú képzési kínálatot dolgoznak ki annak érdekében, hogy a kompetencia „gap”-ek egyértelműen társíthatók legyenek a megfelelő képzési formákkal (CSÁNYI 2004).

Egy másik kompetencia csoportosítás szerint, vannak kezdeti vagy megkülönböztető kompetenciák. A kezdeti kompetenciákat egy adott munkakör minimális hatékonysággal való betöltéséhez szükséges személyes jellemzők alkotják – tehát ezek által nem lehet különbséget tenni a magas és az alacsony szinten teljesítő munkavállalók között. A kiválóan teljesítő munkavállalók kiemelkedő teljesítményét „megmagyarázó” jellemzők alkotják a megkülönböztető kompetenciákat. Ezzel a különbségtétellel az a probléma, hogy egy munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák túlnyomó többsége egyszerre kezdeti és megkülönböztető jellegű is: a kompetencia egy bizonyos szintű birtoklása már kezdetben is elengedhetetlen a megfelelő szintű munkavégzéshez, később pedig ugyanez a kompetencia különbözteti meg a kiválóan teljesítőket a kevésbé produktív munkavállalóktól (ARMSTRONG 2014).

Elbert et al. (2000) bemutatja a gyakorlatban található legfőbb kompetenciatípusokat, amelyek: az alapkompentenciák, a kulcskompetenciák és a generikus kompetenciák. Az alapkompentenciák azok, amelyek megteremtik az alapot más kompetenciák kialakíthatóságához. Ide tartozik például az írás, az olvasás, a számolás és a szövegértés. Az alapkompentenciák, báziskompentenciák alatt azokat a személyiség-jellemzőket értjük, amelyek gyakran alkalmazunk az élet legkülönbözőbb területein.

Ezek szolgálnak alapul a kulcskompetenciák, a generikus és a funkcionális kompetenciák kialakításának (pl. az írás, az olvasás, a számolás, a szövegértés). Laáb (2010) értelmezésében is az alapvető/törzskompetencia (core competence) nem más, mint termék, szabadalom, ügyfélkapcsolat, cégkultúra, jó légkör, önfejlődés, valamint a cég tanulási készsége. Olyan kompetencia, amelyben kiváló, utánozhatatlan valaki, ezáltal tartós értéket képvisel.

A kulcskompetenciák például az EU meghatározása alapján: az anyanyelven való kommunikáció, az idegen nyelven való kommunikáció, a matematikai ismeretek a tudomány és technológiai alapkészségek, a tanulás tanulása, az interperszonális és állampolgári ismeretek, a vállalkozói készségek és a kulturális tudatosság. A kulcskompetenciák egy szervezet és/vagy egyén stratégiai céljait támogató kompetenciák, amelyek kiegészítik az előbbi kategória elemeit. Ezek a kompetenciák nemcsak egy adott tevékenység kapcsán alkalmazhatók, hanem széles körben transzferálhatók egyéb területekre. A kulcs kompetenciák a szervezet, intézmény stratégiai céljait hivatottak támogatni. Meghatározójuk, hogy milyen prioritásokat tart a modellalkotó önmagára nézve kimagaslóan fontosnak (HAMEL 1996).

A generikus kompetenciák közé pedig a munka világában legfontosabbnak tartott kompetenciák tartoznak. Ilyenek például a munkafolyamat racionális megszervezése, az idővel, az energiával és az anyaggal való takarékoskodás, a problémaérzékenység és problémamegoldás, az alternatív megoldási lehetőségek összehasonlítása, a lényeglátás, a döntésképeség, az együttműködés, a kommunikációs készség, az innováció és a kreativitás. A generikus kompetenciák olyan független kompetenciák, amelyek nem köthetők semmilyen speciális tárgyhöz.

A munka világában valamely szervezet valamennyi munkakörére, vagy egy-egy munkaköri csoportjára vonatkozó viselkedés-együttes. A speciális vagy funkcionális kompetenciák egy bizonyos munkakör sikeres ellátásához szükséges viselkedés-repertoárt jelentik, a kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalják magukba, melyeket csak egy meghatározott képzési folyamatban lehet megtanulni, mint például a vízszerelés. A funkcionális kompetenciák azok, melyek a kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalják magukba (SZABÓ 2010).

Jakó (2004) ugyanakkor a kompetenciáknak csak három csoportját különbözteti meg: általános, funkcionális és kulcskompetenciák. Az általános és kulcskompetenciák azok, amelyek alkalmassá tesznek egy pályázót az adott munkakör betöltésére és egy bizonyos feladat ellátására.

Meg kell határozni, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek egy-egy munka hatékony elvégzéséhez szükségesek. Ez a kompetencia-térkép vagy kompetenciatükör. Ennek egyik eleme azoknak a szakmai és kapcsolódó általános ismereteknek köre, amely a munkakör (feladat) ellátásának nélkülözhetetlen feltételét jelenti. Meg kell határozni továbbá azt is, hogy az adott tevékenység ellátásához milyen szakmai képzettség (szakképzettség, iskolai végzettség) szükséges és mennyi az az időtartam, amelyet egy-egy szakterületen végzett tevékenységgel töltött el a pályázó korábbi munkahelyén (munkahelyein) (POÓR 2009).

A kompetenciák másik csoportját a személyiségjellemzők köre képezi. A munkakörhöz tartoznak olyan jellemvonások és képességek, amelyeket a kompetencia jegyzéknek (térképnek) tartalmaznia kell. A kompetencia térképek igaz, vállalatonként eltérőek, de kialakításukra általános jellemzőket találunk. Ezeket a következő 6. ábra szemlélteti.



6. ábra: Kompetencia térképek kialakításának folyamata

Forrás: (KISSNÉ 2011)

Lényeges különbség van a kompetenciák között taníthatóságuk, fejleszthetőségük mértékében is. Az ismeretek és a magatartási jellemzők taníthatók a legegyszerűbben. A szociális szerepek, értékek és az önkép megváltoztatása már nehezebb, hosszadalmasabb. A személyiségvonások és a motivációk módosítása a legbonyolultabb – ennek folyamata nehéz, hosszú és igen költséges (POÓR 1996).

A kompetenciamérés szerepe a felsőoktatás kutatásokban az, hogy a munkaerő-piaci igényekhez jobban illeszkedő oktatást valósítson meg. A kompetenciakutatásokban alkalmazott kompetencialisták összeállítását emiatt a pedagógiában és a menedzsmentben használt nagyon eltérő kompetenciafogalom értelmezései nehezítik. A munkaadói elvárások hatására a kutatásokban a felmért kompetenciák körébe a munkahelyi sikerességet meghatározó kognitív és nem kognitív elemeket is belevettek (KISS 2011).

A felsőoktatás kutatásokban és a menedzsment területén sem áll rendelkezésre egységes, a szakma által általánosan elfogadott kompetenciamodell, többféle megközelítést is alkalmazhatunk. A szakirodalomban található kompetenciamodellek eltérnek abban is, hogy milyen összetevőket tartanak fontosnak. Az amerikai modellek az income megközelítést alkalmazva a személyes és szociális képességeket emelik ki, míg az angol megközelítésben a kompetencia outcome megközelítését alkalmazva a funkcionális képességek szerepét hangsúlyozzák. A német szakképzés fejlesztése során kidolgozott modellek a személyes és szociális kompetenciákat szakmai és a módszertani-tanulási kompetenciákkal egészítették ki. Ennek megfelelően a kutatásokban is különböző kompetencialistákkal találkozhatunk, ami nehezíti az eredmények összehasonlíthatóságát (WINTERTON & DELMARE 2005). A vezetői kompetenciákat a 6. táblázat szemlélteti:

6. táblázat: A vezetői kompetenciáknak az SHL által kifejlesztett egyszerűsített modellje © SHL Group plc

Vezetői képességek	Vezetés	Ösztönöz másokat a szervezeti célok elérésére és megteremti a feltételeket ennek érdekében.
	Tervezés és szervezés	Megszervezi az eseményeket, megtervezi a programokat, és ellenőrzi a végrehajtásukat.
	Minőségre törekvés	Mindent megtesz a jó minőség érdekében, hogy a minőségi és a termelékenységi előírásokat betartsák.
	Meggyőzés	Képes befolyásolni, meggyőzni másokat, hatni tud az emberekre, akik elfogadják véleményét.
Szakmai képességek	Szakmai tudás	Érti a szakmáját és gondot fordít szakmai tudásának korszerűsítésére.
	Probléma-megoldás	Elemzi a problémákat. Döntéseit a lényeges információkra alapozza.
	Szóbeli kommunikáció	Világosan, gördülékenyen és hatásosan beszél egyes személyekhez és csoportokhoz is.
	Írásbeli kommunikáció	Világosan, és tömören ír, az olvasóhoz igazítja a szöveg nyelvtani felépítését, stílusát és nyelvezetét.
Vállalkozói képességek	Üzleti tudatosság	Figyelembe veszi a költségeket, a haszon, a piac és az értéknövekedés szempontjait.
	Kreativitás és innováció	Jó ötletei vannak és hajlamos megkérdőjelezni a hagyományos elképzeléseket.
	Tettere készség	Kész döntéseket hozni, kezdeményező, a tettek embere.
	Stratégiai érzék	Figyelembe veszi a kérdések hosszú távú hatásait és tágabb összefüggéseit. Széles látókörűen, hosszú távra tervez.
Személyiség-vonások	Társas érzék	Érzékeny és ügyes a társas érintkezésekben. Tisztel másokat és jól dolgozik velük együtt.
	Rugalmasság	Sikeresen alkalmazkodik a változó követelményekhez és körülményekhez.
	Tűrőképesség	Akadályok közepette vagy feszült helyzetben is hatékonyan dolgozik, megőrzi nyugalalmát.
	Motiváltság	Keményen és lelkesen dolgozik a célok eléréséért, sikeres akar lenni a pályáján.

Forrás: (KLEIN & KLEIN 2020)

Az emberi erőforrások lehető legjobb szervezése és felhasználása az egyik kulcstényező a piacon. Egyre több kutató gondolja, hogy a kompetenciaalapú szervezetek a leghatékonyabbak. A jó vezetéshez olyan vezetőkre van szükség, akiknek a vezetői kompetenciái a legfejlettebbek. A kompetencia „viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságok”, azt írja le, hogy a munkavállaló, a vezető a kiírt célokat hogyan tudja elérni (KLEIN & KLEIN 2020, p. 66). Ezek „megfigyelhető viselkedésben” jelennek meg. A kompetencia a személyiség, a képesség, motiváció és tudás együttese.

A kompetenciamodellek azokat a kompetenciákat tartalmazzák, amelyek a jó teljesítményhez szükségesek az adott területen, de többek egyszerű felsorolásnál. A szervezetekben használt kompetenciamodellek megalkotása munkakörelemzéssel történik.

A leírt, összegyűjtött kompetenciákból az adott munkakörre vonatkozó és ahhoz szükséges elvárásokat meghatározva lehet kompetenciamodelleket létrehozni, amiket majd lehet használni kiválasztáshoz, felméréshez, értékeléshez. Az egyik ilyen kompetenciamodell az SHL által kifejlesztett egyszerűsített modell, amelyet a 6. táblázat bemutat (KLEIN & KLEIN 2020).

A felsorolásban a kompetencia fogalma két dolgot takar: a viselkedést, ami a sikerhez szükséges, valamint az emberi tulajdonságokat. A modellben is felismerhető ez a kettősség: a tevékenységek listája és a tulajdonságok listája (KLEIN & KLEIN 2020, p. 69).

7. táblázat: "Soft" kompetenciák csoportosítása

Személyes hatékonyság kompetenciái:	alkalmazkodóképesség, ambíciózusság, becsületesség, dinamikus egyéniség, elkötelezett munkavégzés, elhivatottság, lelkes hozzáállás, fegyelmezetttség, felelősségteljesség, gyakorlatiasság, tettekéesség, agilitás határozottság, határozott fellépés, intelligencia, lojalitás, megbízhatóság, motiváltság, nyitottság, önállóság, magabiztosság/önbizalom, pozitív szemlélet/hozzaállás, rugalmasság/flexibilitás, stressztűrő képesség, tanulási készség, fejlődőképesség
A befolyásolás kompetenciái:	kapcsolatteremtő képesség, kommunikációs-és tárgyalástechnikai/előadói készség (írás-készség, meggyőzőkészség, prezentációs készség)
Teljesítmény és cselekvés kompetenciái:	monotonitástűrés, adminisztrációs képesség, munkabírás (átlagon felüli), terhelhetőség gyors munkavégzés, kereskedelmi "véna", kezdeményezőkéesség, proaktivitás, kockázatérzékenység precizitás, pontosság, szervezési készség, koordinációs képesség, szorgalom, kitartás takarékosagra való törekvés, teljesítményorientáltság/sikerorientáltság/eredményorientáltság/üzleti szemlélet, jövőorientáltság
Kognitív kompetenciák:	analitikus szemlélet/elemzőkéesség, innovativitás, kreativitás, kritikus/logikus gondolkodásmód, problémamegoldó képesség, rendszerszemléletű gondolkodásmód, stratégiai gondolkodásmód, vállalkozói szemlélet/gondolkodásmód, informatikai ismeretek
Vezetés kompetenciái:	csapatépítési képesség, csapatban való munkavégzés képessége, önálló döntési képesség, irányítókéesség, konfliktuskezelési képesség, motivációs képesség, változásvezetés képessége, vezetői rátermettség/kimagasló vezetői kvalitás
Támogatás és mások segítése kompetenciái:	empátia/empatikus készség, segítőkészség, ügyfélorientáltság

Forrás: (SPENCER & SPENCER 1993)

A Spencer–Spencer-féle kompetencialista lényege, hogy melyek a sikeres menedzsert megkülönböztető sajátosságok, a készségek, motivációs elemek és szociális viselkedés terén. A tapasztalati úton megállapított tulajdonságok, jellemzők csak akkor kerültek be a kompetenciamodellbe, ha a teljesítménnyel való ok-okozati összefüggésüket ki tudták mutatni. Spencer–Spencer-féle (1993) munkaköri kompetencia-értékelés kompetenciaszótára 6 csoportba sorolja a különféle jellemzőket: teljesítmény, cselekvés; támogatás, segítés; befolyásolás; vezetői tevékenység; kognitív funkciók; személyes hatékonyság (7. táblázat).

A kompetenciák fejlődése és fejlesztése

Egyes modellek a kompetenciák tudatosságának mértéke szerint tesznek különbségeket, és leírják a kompetencia-típusok fejlődésének, alakulásának irányát is. Chapman (2013) tudatos kompetencia tanulási modellje a következő fejlődési ívet jeleníti meg:

1. nem-tudatos inkompetencia,
2. tudatos inkompetencia,
3. nem-tudatos kompetencia,
4. reflektív kompetencia.

Míg az 1. szinten lévő munkatárs fel sem ismeri saját korlátait, addig a 2. szintre eljutó már tudja, milyen területeken kell fejlődnie. A 3. szinten a gyakorlás még nem elegendő, a feladat leköti a személy figyelmét. A 4. szint automatizált viselkedést jelent, ilyenkor a figyelem már csak problémák esetén irányul az adott tevékenységre. Az 5. szint tesz képessé a tanításra és a tanultak kreatív alkalmazására.

Hasonló képet mutat Dreyfus & Dreyfus (1986) modellje:

- Újonc: rugalmatlan szabálykövetés, a viselkedés behatárolt;
- Tapasztalt kezdő: képes a kontextusra érzékeny módon reagálni és alternatívák közül választani;
- Kompetens: a megismert alternatívák sokasága szükségessé tesz egy bizonyos nézőpontot, egy hosszú távú célhoz vagy tervhez történő alkalmazkodást, amely a személy döntéseit vezérli majd;
- Professzionális: a szituációt a maga teljességében átlátja és meggyőződésből cselekszik;
- Szakértő: a szituációk megkülönböztetésének képessége kifinomulttá válik, a döntések intuitív módon születnek;
- Virtuóz: kreatív és könnyed módon oldja meg a problémákat;
- Mester: innovációi révén mélyrehatóan megváltoztatja az adott szakterületet.

A fenti, a kompetenciák fejlődésére alapozó modellek arra hívják fel a figyelmet, hogy a kompetencia nem csupán viszonyfogalom, hanem folyamatosan változó és változtatható tényező. Egy másik, a tudatosság mértékét hangsúlyozó megközelítés szerint a kompetencia felszíni rétegeit az ismeretek, képességek és készségek alkotják, míg a mélyben meghúzódó, kevésbé tudatos elemei a motivációk, szociális szerepek, értékek, a személyiségvonások és az énkép. A felszíni réteghez tartozó kompetenciák fejlesztése egyszerűbb feladat (BAKACSI et al. 2000), (BÍRÓ et al. 2007).

3.2.3. A felsőoktatás szerepe a kompetenciák fejlesztésében

A kompetenciák fejlesztésében három fél érdekelt, különböző célokkal és elvárásokkal. Az egyik fél a különböző szervezetek a munkaerőpiacon, a másik fél a hallgatók tábora az intézményekből, a harmadik pedig a képzési szektor, a felső oktatási intézmények csoportja. Mind a három félnek megvannak a maga elvárásai, igényei és kihívásai (felelőségek és teendők) a rendszerrel kapcsolatban.

Szervezetek elvárásai:

- kvalifikált munkaerő utánpótlás;
- kompetens és lojális, a szervezet irányában elkötelezett munkavállalók;
- költséghatékony munkaerőpótlás;
- az alapos elméleti felkészültség mellett magas gyakorlati felkészültséggel rendelkező munkavállaló (friss diplomás).

Képzési szektor elvárásai:

- az új szakképzési formák (duális képzés) teljesíteni tudják a dokumentációkban vállaltakat
- a hallgatók olyan elméleti és gyakorlati tudás és szakmai tapasztalat birtokába kerüljenek, melyek adekváтан alkalmazhatók a vállalatoknál;
- szorosabb együttműködés alakuljon ki a vállalati és képzési rendszerek között, mely növeli a képzési hely reputációját;
- biztosítva legyenek azon feltételek (materiális és immateriális javak), melyek lehetővé teszik az új formájú szakképzések (pl.: duális képzés) megvalósítását.

Hallgatók elvárásai:

- a piac számára értékes szakmai tudás megszerzése; könnyebb elhelyezkedés a munkaerőpiacon;
- stabil, életpályát kínáló munkahely;
- versenyképes fizetés, megfelelő munkakörülmények (BALÁZS & SZABÓ 2020).

Mondy (2012) és társa szerint folyamatos képzés és fejlesztés szükséges az egyén kompetenciáinak és a teljesítményének fejlesztésére.

Az elvárások teljesülése vezethet oda, hogy egy életképes, a folytonosságot fenntartó képzési, foglalkoztatási rendszer alakuljon ki, ahol az érintett felek tisztában vannak a saját lehetőségeikkel és ismerik a rendszer működését. Az elvárások teljesülése mellett természetesen megjelennek a kihívások is, melyek feloldása tovább erősítheti a rendszer folytonosságát.

Szervezetek, munkáltató kihívása:

- A pályakezdő alkalmazásával járó nehézségek: hogyan tudom a megfelelő végzőst kiválasztani?
- Az új munkavállaló betanításának és a befektetett energiának a megtérülésével kapcsolatos félelmek.
- Mennyibe kerül? Meddig tart? Mikor térül meg? Hogyan térül meg?
- A végzős beillesztésének, beilleszkedésének kérdése: hogyan találom meg a megfelelő helyet a számára? Milyen módon biztosítom a beilleszkedést és a betanítást?

Képzési szektor kihívásai:

- A piaci szféra felvevőképessége képes-e biztosítani folytonosságot?
- Az elsajátítandó szakmai tudás átadásának időtartalmával – tananyag és képzési idő arányai, valamint a képzés a vállalati szektor igényeivel történő összehangolásának nehézségei.
- A függési és függőségi viszonyok hatása a munkára és az intézményre.

Hallgatók kihívása:

- Elhelyezkedés és előmenetel: biztosítva lesz az elhelyezkedésem, az előmeneteli lehetőségem?
- Hasznosítható tudást kapok? Gyakorlati tudásom piacképes?
- Megszerzett tudással szembeni elvárás – szinergia: valóban a szakmára vagy egy szervezet munkájára készít fel a képzés?
- Elköteleződés kérdése: megfelelő szervezetet, irányt választottam? (BALÁZS & SZABÓ 2020)

Az összetettebb intellektuális munkakörökben a kompetenciák szerepe sokkal fontosabb a jobb teljesítmény előre vetítésében, mint a feladathoz kötött készségek, intelligencia vagy ajánlólevelek, hisz ami a jobban teljesítőket megkülönbözteti, az a motiváció, a személyközi készségek és képességek, amelyek mind kompetenciáknak minősülnek (BERGER & BERGER 2003).

A munkavállalói oldal vizsgálatában, elsősorban a pályakezdő fiatalok munkába állási lehetőségeinek vizsgálata során, a felsőoktatási intézmények felkészítő szerepe kulcsfontosságú. Az egyén döntése a felsőoktatásban való részvételről az elhelyezkedési esélyek javítása, a felkészültség növelése szempontjából sarkalatos kérdés (TÓTHNÉ 2016).

A felsőoktatásban a kompetenciák kialakításában is hatékonyan és gazdaságosan lehet alkalmazni a projektmenedzsment módszert is (BITTEROVA & HAJÓS 2009). Természetesen azonban a tudás és a szakértelem is számít. vizsgálatai alapján a felsőfokú végzettséggel rendelkezőket alkalmazó cég hatékonyabban működik (FERENCZ et al. 2013), (FERENCZ & NÓTÁRI 2014). A szerzők publikációja felhívja a figyelmet a menedzsment ismeretek oktatásának a fontosságára a felsőoktatásban. Csehné Papp & Hajós (2014) azt mutatták ki, hogy a képzettebb dolgozók jobban be tudnak illeszkedni a munkahelyükön. Ez igen jelentős és sok oldalról megközelíthető tényező az emberi erőforrás gazdálkodás terén (HAJÓS & BERDE 2008).

A karrierkompetenciák olyan tudás-, készség- és képességelemek, amelyek központi szerepet töltenek be a karrierfejlesztés szempontjából, és amelyeket az egyén befolyásolhat (AKKERMANS et al. 2013). Cadin et al. (2012) véleménye szerint, a kompetencia olyan sikert garantáló tényező együttes, amely a pozíció jó színvonalú ellátásához szükséges, amely mozgósítható a különféle szituációkban, a helyzet és a problémák felismerésére, megoldására, a kiutak megjelölésére.

Napjaink munkahelyei felelősségteljes, öngondoskodó attitűdöt várnak el dolgozóiktól, és arra törekcsenek, hogy a dolgozók azonosuljanak a szervezeti értékekkel és célokkal. Roizen & Jepson (1985) rámutattak arra, hogy a munkáltatók kezdeményező-készséggel, problémamegoldó képességgel rendelkező egyéneket vesznek fel, akik értik szervezetüket és a társadalmat, valamint abban aktívan részt is vállalnak.

Ferencz & Nótári (2014, p. 33) szintén megállapították, hogy a szakmai képzésekre kellő hangsúlyt szükséges fektetni. Az oktatási intézményeknek „(...) szoros szakmai kapcsolatot kell kiépítenie a cégekkel és vállalkozásokkal, melyek részben az oktatás gyakorlatorientált követelményrendszerét is képezik.”

Varga et al. (2017) által készített felmérése során kíváncsiak voltak a felsőoktatásban tanuló hallgatók és a munkaadók véleményére az elvárt kompetenciák területén, illetve, hogy milyen eszközökkel lehetne az egyetemi évek alatt a legfontosabb készségeket fejleszteni.

Az eredmények alapján a hallgatók a legfontosabb kompetenciáknak az idegen nyelvi kommunikációt, az informatika és számítástechnikai ismereteket, a problémamegoldás és kommunikációs készséget jelölték meg a 33 felkínált kompetenciából, míg a munkaadók ezeken kívül elengedhetetlennek ítélték még a terhelhetőséget, tanulási képességet, önfejlesztést, rugalmasság, és a kitartást. Ezen eltérések mellett még a készségek fontossági sorrendjei, és az utóbbi 5 évben növekvő vagy csökkenő jelentőségük is meglehetősen különbözik a két csoport válaszaiban. A munkaadói tábor olyan kompetenciát fejlesztő változásokat javasol a felsőoktatásnak, mint például, hogy több szakmai gyakorlatra, kompetencia-fejlesztő tréningekre és speciális tanórákra van szükség. A munkáltatók véleményével összhangban a hallgatók is úgy nyilatkoztak, hogy önálló projektfeladatok segítségével tudják leginkább fejleszteni szükségesnek vélt kompetenciájukat.

Ez az eredmény is megerősíti, hogy mennyire fontosak és milyen jelentősek azok az önálló, csoportos feladatok, melyeket számos felsőoktatási intézményben igyekeznek integráltan beépíteni az oktatási munkafázisba.

A munkavállalói kulcskompetenciák és alapkészségek kérdésköre kiemelkedő fontossággal bír az oktatás, a foglalkoztatás, a szervezettefejlesztés tudományos mezőiben és gyakorlatában egyaránt, mely témával az Európai Unió is foglalkozik. Ezzel összefüggésben az Európa Tanács „Oktatás és képzés 2010” programja az Európában folyó oktatás és képzés átalakítását célozza, melynek szükségességét elsősorban a munkaerőpiac igényeitől való eltávolodás okozza, s amely együtt jár a kulcskompetenciák, alapkészségek újra definiálásának igényével. Az átalakítás alap gondolata abból táplálkozik, hogy az oktatás és képzés fő feladataként az alapkészségek és kulcskompetenciák fejlesztését kell meghatározni.

Az ET öt új alapkészséget fogalmaz meg, melyek a következők:

1. információs és kommunikációs technológiákhoz kapcsolódó készségek;
2. technológiai kultúra;
3. idegen nyelvi kommunikáció;
4. szociális kapcsolatok;
5. vállalkozás (SZÁKÁCS & BÁNFALVI 2010).

Az alapkészségek átgondolása mellett szükségszerű a kulcskompetenciák újraalkotása is a megváltozott feltételrendszer alapján. Az ET szakpolitikai ajánlása alapján nyolc kulcskompetencia jelölhető ki:

1. anyanyelvi kommunikáció;
2. idegen nyelvi készségek;
3. matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák;
4. digitális írástudás;
5. tanulási képességek;
6. állampolgári és személyközi kompetenciák;
7. kulturális kompetencia;
8. vállalkozói kompetenciák (SZÁKÁCS & BÁNFALVI 2010).

A fenti felsorolás általános, a munkaerőpiac által elvártnak minősített, és ennek okán a képzések számára elsődleges kulcskompetenciákat határoz meg. A kompetenciakutatások területe igen termékenynek mutatkozik az utóbbi években, illetve a nemzetközi szervezetek is egyre nagyobb figyelmet fordítanak az elhelyezkedés és a munkában maradás szempontjából különösen fontos kompetenciák minél pontosabb meghatározására. Az OECD több kategória alapján csoportosítja a kulcskompetenciákat a munkahelyi kompetenciák tekintetében. Ezeket Jákó (2004) rendszerezi, amelynek alapján a következők a kategóriák és a hozzájuk kapcsolódó kompetenciák:

Interperszonális kapcsolatokkal összefüggő kompetenciák: csapatmunkára való, illetve vezetői képesség (az egyik, illetve a másik kompetencia elsődlegessége értelemszerűen a munkavállaló által betöltött pozíció függvényében változik).

Személyiségvonások:

- motiváltság és pozitív attitűd,
- tanulási kompetenciák, fejleszthetőség;
- problémamegoldó képesség,
- jó kommunikációs készség az ügyfelekkel és a kollégákkal való érintkezés során,
- elemzési készség (JÁKÓ 2004).

A munkakörökhöz, munkavégzéshez kapcsolódó kompetenciák néhány elmélet áttekintése alapján számos altípusra oszthatók. A szakmai kompetencia az adott szakterülethez való hozzáértést, a személy gyakorlatát, jártasságát jelenti. Ide tartozik a terület legújabb eredményeinek ismerete és alkalmazása.

A menedzsment/együttműködési kompetencia kialakítása egyetemes megközelítést feltételez: képes-e a személy átlátni a rendszert a maga összetettségében, azonosítani a releváns összefüggéseket? Alkotóelemei a döntési képesség, az együttműködési készség, a minőség- és projektkompetencia.

A kontrollig kompetencia a hatékony munkavégzésen túl a munka minőségének elemzését, a hatékonyság értékelését, a következtetések visszacsatolását foglalja magában. A kommunikációs kompetencia voltaképpen mindig az adott szituáció résztvevőitől függ, klasszikus értelemben véve nem az egyes individuum sajátja (HEWSTONE & GILES 1997).

A Goleman (2006) által személyes készségként megjelenített „társas intelligencia” nem más, mint felkészültség a hatékony, gördülékeny, spontán és rugalmas személyközi kommunikációra. Bizonyos munkakörök megkívánhatják a befolyásoló kommunikáció hatékony alkalmazását is (például értékesítés, irányítás). Ide tartozik még a modern kommunikációs technológiák alkalmazásában való jártasság, az idegen nyelven történő kommunikáció és az IT kompetencia. A személyes kompetencia alatt az adott személy stílusát, egyéniségét, kulcsképeit értjük.

Kulcsképessegek az alábbiak lehetnek:

- általános értelmi képességek (például logikus gondolkodás, elemző készség, tanulási potenciál);
- munkavégzési képesség (például munkaszervezés, módszeresség, megfelelő feladatértelmezés);
- akcióképesség (állóképesség, célirányos viselkedés, pontosság, teljesítőképeség);
- szociális képesség („társas intelligencia”, empátia, felelősségvállalás, nyitottság, méltányosság);
- önbecsüléssel összefüggő képességek (önismeret, önfegyelem) (BARTA et al. 2005).

Veres szerint napjainkra megváltozott a gazdaság és az oktatás kapcsolata, és kialakul közöttük egy sokoldalú, komplex és folyamatos együttműködés és kölcsönhatás. Éppen ezért a tudásalapú gazdaságban a tudásháromszögnek közvetlen és meghatározó szerepe van a gazdaság működtetésében, technológiai-technikai, szervezeti és intézményi fejlődésében. A felsőoktatás számára kihívást és egyben lehetőséget is jelent az, hogy a gazdálkodó szervezetek maguk is folyamatosan tanuló szervezetekké váljanak (VERES 2010).

A felsőoktatásban elengedhetetlen a gyakorlati tudás elsajátításának jelentősége. Ezért fontos, hogy a hallgatók szakmai gyakorlatokon vegyenek részt. A szakmai gyakorlat egy strukturált, irányított, gyakorlásra szolgáló tevékenység, amely során a hallgató vagy egy védett környezetben (pl. egyetemi laborban vagy taniródnán), vagy valós munkaerő-piaci környezetben – ideális esetben – kipróbálhatja az oktatása során megszerzett elméleti tudását és a tanulási folyamat keretében megtapasztalhatja az adott szakterület sajátosságait (MÁTYÁSI et al. 2007).

A gyakorlati munkát végző hallgató elsődleges célja a tanulás, tapasztalatszerzés, másodlagos célja pedig a munkavégzés, még akkor is, ha a kettő nehezen választható szét. A gyakorlati helyeken nem mindig tudják megvalósítani a gyakornok munkájának előre eltervezett és folyamatos ellenőrzését, melynek oka lehet az információhiány, a téves elvárás-megfogalmazás és a rossz kommunikáció.

Gyakorlatok az olyan helyzetek, amikor a gyakornokoknak az aktuális megrendelésekben, munkafolyamatokban kell „besegíteniük”. Gyakran előfordul az is, hogy a szervezetek nem definiálnak konkrét feladatokat, így nem lehet azt sem előre rögzíteni, hogy a hallgatónak mely kompetenciái fejlődhetnek. Balogh szerint „összességében a szakmai gyakorlat fenti meghatározásában túlzott elvárások fogalmazódnak meg, ugyanis a tanulási folyamat ritkán konkrét, tudatos, irányított és strukturált” (BALOGH 2014, p. 58).

A szakmai gyakorlatvezetőként közreműködő szakemberek, gyakorlóléhelyek képviselői a hallgatók teljesítményét rendszeresen mérik és – előre meghatározott szempontrendszer alapján –értékelik. A szempontrendszer elemei lehetnek például: a hallgató munkához való hozzáállása, feladatmegoldásokban értékelő és önértékelő magatartása, innovációs készsége, kapcsolatteremtő képessége, együttműködése, alkalmazkodása, kezdeményező-készsége, anyag- eszköz- technológia ismerete, gyakorlati jártassága, munkaterv teljesítésének színvonala, a hallgató által vezetett munkanapló minősége, az elvégzett munka színvonala, minősége.

A gyakorlat ideje alatt a hallgató megismerheti az adott munkakör és munkavállalói szerep sajátosságait, kipróbálhatja magát valós vállalati környezetben, tesztelheti szaktudását, és az ott szerzett tapasztalatai alapján kiderülhet számára, hogy az adott pálya az elvárásainak és igényeinek megfelelő-e és ezután – amennyiben szükséges – módosíthatja karrier-elképzeléseit. Ugyanakkor a cégnek lehetősége van megismerni a hallgató személyiségét, kompetenciáit, munkastílusát. A szakmai gyakorlatot biztosító cég szempontjából ez azért is előnyös lehet, mert ha a gyakornok beválik, megfelel a cég elvárásainak, akkor állást lehet neki kínálni (BALOGH 2014), ezáltal egyrészt csökken az új munkaerő kiválasztásának kockázata, másrészt ekkor már nincs szükség további betanulási időre, mert a gyakorlat ideje alatt a jelölt már megismerheti a vállalkozás „játékszabályait”.

A szakmai gyakorlat során a hallgatóknak lehetőségük nyílt szert tenni a kodifikált (explicit) tudás elsajátításán kívül a hallgatólagos (tacit) tudásra is. Erre a beilleszkedés, megfigyelés, utánzás, gyakorlás és szocializáció útján tehetnek szert. A gyakorlati munkában a tudáspirál működése a következő: A gyakornoki munka elején a jelölt a beilleszkedik, ez az ún. szocializáció. Ezt követően a gyakornok explicitte alakítja tudását; majd, amikor másokkal is megosztja tapasztalatait, akkor artikulációról van szó. A tudás megosztásával mások szocializációjához járul hozzá (internalizáció). Amikor pedig a jelölt a gyakorlat során megszerzett tudáselemeinek különálló mozaikjait egységes egészé alakítja, akkor beszélünk a kombináció szakaszáról (NONAKA & TAKEUCHI 2008). Ezt a fajta informális tanulást kezdik egyre jobban elismerni a munkaerő-piacon.

A kompetencia viszonylag tartós része a személyiségnek, s amelynek alapján helyzetek és feladatok széles skáláján jelezhető előre egy személy viselkedése. Ugyanakkor minden kompetencia – és ezzel együtt minden ember – közös jellemzője a fejleszthetőség. A munkavállalói kompetenciák a foglalkoztathatóság egyik igen fontos feltételét jelentik, amellyel bizonyos társadalmi csoportok magasabb szinten, mások pedig kevésbé rendelkeznek. Kézi et al. (2008) megállapításai szerint már a rendszerváltást megelőző időszakban is érzékelhetővé vált a szakmai felkészültség összetevőinek átstrukturálódása. A rendszerváltást követően pedig egészen egyértelműen megnőtt a súlya az alapkészségek felkészültségen belüli dimenziói között. A szerzők megállapításai szerint a rendszerváltás felértékelte az általános képzésben megszerezhető, az egyes szakmák gyakorlása során egyaránt felhasználható tudást és képességeket, melyek rangsorában az informatikai és idegennyelv-tudás, valamint a szociális készségek szerepelnek az első helyeken. Bár elsősorban a képzés, az oktatás feladata a munkaerőpiacon jól hasznosítható alapkészségek és kulcskompetenciák átadása, mégsem a képzőintézmények az egyetlen szereplői a kompetenciafejlesztési folyamatának.

A felsőoktatási intézmények egyik értékteremtő feladata, hogy a hallgatók olyan oktatásban, képzésben részesüljenek, amelyet a munkaerőpiac szereplői is elismernek (LANE & JOHNSTONE 2012). Ez az elismerés pedig nagyrészt azt jelenti, hogy a munkáltatók az egyetemekről kilépő diákokat megfelelőnek tartják arra, hogy náluk munkába álljanak. Idekapcsolódóan felmerülhet a kérdés, hogy mi a fontosabb az intézmény számára: az, hogy fel tudja mutatni, végzettjei képesek gyorsan munkát találni, ami egyfajta rövid távú sikernek könyvelhető el, vagy az, ha hangsúlyt fektet arra is, hogy a pályakezdő hallgatók a képzettségüknek minél inkább megfelelő, minőségi munkakört tudjanak betölteni, valamint kellően felkészültek legyenek arra, hogy sikeresen kiépítsék életpályájukat. Egy egyetem érdemét nagymértékben szolgálja, ha bebizonyosodik, hogy végzett hallgatói sikeres karriert építettek ki.

A felsőoktatásnak nagy szerepe van abban, hogy az onnan kikerült hallgatóknak milyen személyiségük alakul ki, milyen interperszonális kapcsolatokat tudnak majd kiépíteni maguk körül. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő kompetencia és készségfejlesztés elsajátítása, az elméleti tudás mellett a nagyfokú gyakorlatiasság. Az oktatók számára kihívás, hogy összehangolják, hogy mekkora hangsúly legyen a lexikális ismeretek átadásán, illetve a gyakorlatokon.

A gazdasági szervezetek ugyanis elvárják, hogy a tárgyi tudás, és tájékozottság mellett a szociális és személyes kompetenciák is erőssége legyen a leendő munkavállalójuknak. Érdeklük és céljuk, hogy az emberi erőforrást, mint stratégiai tényezőt megfelelően képezzék, fejlesszék.

A tréningek egyre gyakoribb beépítése a tantervbe, lehetőséget ad, hogy a fent említett területek fejlesztése megvalósulhasson. Az egyetemi oktatóknak, trénereknek helyesen és időben fel kell mérniük azokat a fejlesztési irányokat, amelyek a gyorsuló gazdasági környezetre a leghatékonyabb tréning-módszereket alkalmazzák válaszul (BAJKAI-TÓTH & ÖRI 2018).

A legtöbb nagyvállalat már rendszeresen alkalmaz tréningezést, hiszen a mai rohamosan fejlődő világgal lépést kell tartani, ami csak úgy lehetséges, ha meg van erre a megfelelően képzett és alkalmas humán erőforrás is (BAJKAI-TÓTH 2018).

A sikeres dolgozók pedig közvetve egy nemzet gazdaságának növekedéséhez járulnak hozzá (CARNEVALE & ROSE 2014). Ezért az egyetemeknek érdemes mérni végzettjeik karriersikerét is. A frissdiplomások munkaerőpiaci sikerességét Magyarországon jellemzően a hagyományos közgazdaságtani mutatókkal mérik, amelyek leginkább a jövedelmet, illetve a foglalkoztatottá válás esélyét vizsgálják, pedig a siker értelmezése ennél összetettebb (VEROSZTA 2011).

A Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) felmérései és eredményei az intézmények számára hasznos visszajelzést szolgáltathatnak többek között arról, hogy végzett diákjaik milyen könnyen és gyorsan találtak munkát, valamint képesek-e kamatoztatni az oktatás során megszerzett ismereteiket (VEROSZTA 2015).

Ahogy Polónyi (2002) is utal rá, a munkaerőpiac és az oktatási rendszer sokoldalú kapcsolatban áll egymással. A munkaerőpiacon munkáját kínáló munkaerő szakképzettsége nagyrészt az oktatási rendszerben alakul ki. A fiatalok szakképzettségének, és annak szerkezetének kialakításában, valamint a meglévő munkaerő át- és továbbképzésében is meghatározó szerepe van az oktatási rendszernek. A másik oldalról megközelítve az oktatási rendszer szolgáltatásai, azaz a képzési programok iránti kereslet alapvetően befolyásolja a munkaerőpiac keresleti oldalának jellemzőit rövidebb és hosszabb távon egyaránt (például az egyes szakképzettségekkel rendelkezők keresletét, keresetét, nem gazdasági előnyeit, presztízsét). Az oktatás gazdasági összefüggéseinek megértéséhez tehát nélkülözhetetlen a munkaerőpiac legfontosabb jellemzőinek ismerete.

Vannak olyan képességek és készségek, melyek nélkül nem tud versenyképes maradni a munkavállaló a munkaerőpiacon. A verseny- és folyamatos megújulásra való képesség Felső-Farkas (2007) szerint elsődleges forrása a képzés. Ennek színvonala, eredményessége és hatékonysága a gazdasági versenyképesség kulcseleme. Kiemelten fontosnak tartják a megalapozott informatikai ismereteket, a szakmai felkészítéseket és a nyelvi oktatást.

A kutatók egy része (SOULEZ & SOULEZ 2011) a friss diplomásokat nem homogén csoportként azonosítja, hanem a munkahellyel kapcsolatos elvárásaik alapján bontja őket további csoportokra. Empirikus eredményekkel is rávilágítanak arra, hogy mennyire különbözőek lehetnek az egy generációhoz tartozó pályakezdők a munkával kapcsolatos elvárásaik tekintetében. A kutatásban a legnagyobb csoportot az úgynevezett „karrier-orientált” fiatalok adták, céljuk a magas presztízsű munkahely megtalálása, ahol gyorsan haladhat előre a ranglétrán. Fontos számukra a magas fizetés és a határozatlan idejű szerződés. A második csoportba kerültek az „egyensúlykeresők” itt a munkamagánélet egyensúly és a munka minősége kerül előtérbe a munkahelyválasztásnál, de megjelenik az igény az otthonukhoz közeli munkahelyre, fix munkaidőre és változatos feladatokra. A harmadik csoport a „biztonságkeresők”, ők a stabilitást, illetve a határozatlan idejű szerződést és a fix munkaidőt várják a munkáltatótól.

A negyedik csoportot alkotják a „megúszók”, akik számára az informális munkakörnyezet a legfontosabb elvárás, nem vágnak vezetői pozícióra (CSUTORÁS 2020).

Mátyási et al. (2007) tanulmánya rámutat a nehezen teljesíthető elvárásokra, amelyek elé állították a diplomás pályakezdőket a versenyszféra munkaadói: az oktatási rendszer jelenlegi keretei között az egyik legnehezebben teljesíthető elvárás a munkatapasztalás léte, amelynek hiánya nagymértékben befolyásolja az elhelyezkedési esélyeket.

A friss diplomás fiataloknak az iskola elhagyásakor rendelkezniük kellene munkatapasztalattal ahhoz, hogy a végzettségüknek és az elvárásaiknak megfelelő munkahelyet találjanak.

Általánosan megjelenő probléma a pályakezdő fiatalok gyakorlati tapasztalatának hiánya. A Kurt Lewin Alapítvány kutatása szerint (HÉRA 2006) nagyobb hangsúlyt kellene fektetni az egyetemi képzések során a gyakorlati tapasztalatszerzés lehetőségének megteremtésére. A legnagyobb munkáltatók szemében az elsődleges értékkel a gyakorlati tudás bír, tehát az alkalmazott tudományok által adott ismertek hasznosulnak leginkább a gazdasági életben; ezért nagyobbreszt főiskolai végzettségűekre lesz kereslet.

Az első munkahelyét Borbély (2006) szerint minden 10. munkavállaló szeretné lecserélni, elsősorban a fizetésre és a munkahelyi bizonytalanságra panaszkodva, azonban az iskolai végzettség növekedésével egyenes arányban csökken a panaszok száma, s ezzel együtt csökken a munkaadónak való kiszolgáltatottság is.

A diplomás pályakezdők foglalkoztatása Selmeczy (2007) alapján a külföldi tulajdonnal rendelkező vállalkozásoknál gyakoribb, mint a magyar tulajdonú cégek esetén. A szerző szerint a pályakezdő diplomások mind jelenlegi, mind várható helyzetében meghatározó szerepet töltenek be a közepes méretű vállalkozások.

Mátyási et al. (2007) által leírtakat erősíti meg Szedlacek (2008) véleménye is, miszerint a vállalkozások részéről időnként összetett elvárások fogalmazódnak meg, így legtöbbször olyan szakembereket keresnek és alkalmaznak, akik a megfelelő iskolai végzettség mellett kellő gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek. Sokszor alapkövetelményként fogalmazódik meg – függetlenül attól, hogy kell-e a munkakör betöltéséhez – a legalább egy idegen nyelv ismerete és a számítástechnika felhasználói szintű ismerete. A pályakezdők elhelyezkedési esélyei magasabbak egy nagyobb vagy közepes méretű vállalkozásnál. A diplomások és a diplomás pályakezdők létszámának bővítése várhatóan gyakoribb lesz a nagyobb, több mint 250 főt alkalmazó cégek körében. A pályakezdők a következő tudásban maradnak el leginkább az elvárásoktól: a szakmai tapasztalatban, az idegennyelv-tudásban, valamint a kellő önismeretben.

A munkába állóktól elvárják a munkáltatók, hogy ismerjék leendő munkahelyüket, annak szervezetét, s hogy határozott elképzelésük legyen a leendő munkakörükről és a jövőben elvégzendő munkájukról. Továbbá gyakori elvárás a csapatmunkára való hajlam, a jó kommunikációs és konfliktuskezelő képesség (BARTUS & RÓBERT 2019).

A diákok részéről az oktatásban való részvétel motivációi értelmezhetőek szociológiai és közgazdasági megközelítésben is, valamint a foglalkoztathatóság, pontosabban a munkahelyi sikeres részvétel szempontjából kompetencia alapú felfogásban. A pályakövetési vizsgálatok szociodemográfiai, motivációs, intézményi és szakterületi sajátosságokat vizsgálva az „egyenes út” feltevését megkérdőjelezve a tanulás-munka átmenet során többféle, eltérő elégedettséggel párosuló pályára-állási stratégiát azonosítottak (SÁGI 2013). A pályakezdők elhelyezkedése során tehát eltérő „utak, kereszteződések sokfélesége” rajzolódna ki, amelyben bár a szülői háttér szerepe még mindig jelentős, azonban további tényezők is azonosíthatóak (GARAI & VEROSZTA 2013), (HAJDU 2012). Becker (1964) emberi erőforrás elmélete az egyén iskolázottsága és a munkaerő-piaci sikeressége közötti összefüggést hangsúlyozza, amely szerint a tanulásba tett befektetések jobb elhelyezkedési esélyeket és magasabb jövedelmet eredményeznek. Az egyén az oktatásban való részvétellel kapcsolatos döntést közgazdasági megközelítésben tehát a belső megtérülési ráta alapján hoz.

Az egyén ezek alapján a képzés költségeit összehasonlítja az elérhető jövedelem és a munkanélküliségtől való védettség eredőjeként számított várható életkeresettel (POLÓNYI 2004). Hazánkban a diploma megtérülési rátája az alacsonyabb végzettséghez képest kimagasló, és még az OECD országok között is kimagasló (VÁRHALMI 2012).

A frissdiplomások munkába állási sikerességét az elhelyezkedés és az elért jövedelem mentén mérve elmondható, hogy a magasabb fokú végzettség jobb elhelyezkedési esélyekkel és bérprémiummal párosul (GALASI 2004), (VEROSZTA 2010), (VARGA & CSISZÁRIK-KOCSIR 2015).

A nemzetközi és hazai diplomás pályakövető (továbbiakban DPR) kutatások ugyanakkor rámutatnak, hogy a szakmai sikerességet már nem kizárólag az elhelyezkedés és elért jövedelem mentén kell vizsgálni, hanem a munkavégzés szubjektív elemeit is figyelembe kell venni. A státusz, a szerzett tudás használata, a képzettségeknek megfelelő munka, az önállóság és munkával való elégedettség ugyanis jelentősebb szerepet játszanak a szakmai sikeresség megítélésében. A szerzett kompetenciák pedig a szakmai sikerességnek éppen ezeket a dimenziói szempontjából bizonyulnak meghatározónak (SCHOMBURG 2010).

A hazai eredmények alapján az együttműködési faktor kivételével a magas kompetenciaelvárások növelik a frissen végzett diákok elégedettségét, a magas elvárások húzóerőként a szakmai fejlődés és a szervezeti alkalmazkodás felé mutatnak (KISS 2012).

Más hazai kutatási eredmények szerint már a pályakezdők felkészültségével kapcsolatban is több kompetencia tekintetében érzékelnek jelentős hiányokat a munkaadók (KISS 2010). A magasabb igények terjedése előreláthatólag a jövőben is folytatódik, a magasan képzett munkaerőigény 44,1%-os szintjéről egy előrejelzés szerint 2025-re 90%-os lesz a képzett munkakörök aránya (TÓTHNÉ TÉGLÁS & HLÉDIK 2019).

A munkáltatók kompetenciaelvárásaira leginkább az álláshirdetésekből következtethetünk s megállapítható, hogy az álláshirdetések nagyon vegyes képet mutatnak az egyes szervezetek kompetencia-felfogásáról. A legtöbb vállalkozás nem megfelelően értelmezi a kompetencia fogalmát, azt túlságosan elvontnak, absztraktnak tartja. Mivel az Európai Unió kompetenciakatalógusa nem fedti le teljes mértékben a munkaerő-piaci elvárásokat, ezért a felsőoktatási intézményeknek nehéz eldönteni, hogy képzési portfóliójukba mit vegyenek be, onnan mit vegyenek ki. A munkáltatók a munkaerő kiválasztásakor a tudást és az elméleti ismereteket minimum követelményként definiálják, és fontosnak tartják emellett még a készségeket is, ám ezek szerintük kialakíthatók és megszerezhetők majd az adott munkakörben (GAÁL et al. 2013).

A vállalkozások a gazdasági végzettségű pályakezdőktől elsősorban a megbízhatóságot, precizitást, a szaktudás gyakorlati alkalmazását, önállóságot, problémamegoldást, terhelhetőséget és munkabírást követelik meg; olyan naprakész kompetenciákkal rendelkező (upskilled) munkavállalókat keresnek, akik kreativitásuk és problémamegoldó képességük által húzóerőt jelenthetnek a vállalkozásnál (DARÓCZINÉ KÁRPÁTI 2016).

Az ismeretek és készségek hiányosságait helyes hozzáállással pótolni lehet, tehát ezeknél sokkal fontosabb a szervezetek számára a pályázók beállítódása, attitűdje (GAÁL et al. 2013).

A munkáltatók gyakran várják el a pályakezdőktől a kreativitást, hiszen véleményük szerint ez a kompetencia kiemelheti a jelölt egyediségét, „megfűszerezheti” meglévő szaktudását, s ez előnyt jelenthet a vállalkozás számára (BALOGH 2014).

Kao (1999, p. 23.) úgy véli, hogy a jelen kor a kreativitásé, amely egyrészt az informatika gyors fejlődésének következménye, másrészt a munkáltatók nagyra értékelik a munkavállalók tudását, ismereteit, amelyeket a kreativitás tovább növelhet. Mivel minden vállalkozás folyamatos megújulásra van ítélve, és egyre több munkavállaló igényli a kreatív tevékenységet, ezért „a kiemelkedő képességű emberek még sohasem mozogtak olyan könnyedén a világban, mint most”.

A munkáltatók számára gyakran előnyt jelent a csapatmunka, a jó kommunikációs képesség és a jó konfliktuskezelő képesség. Bárdos et al. (2013) szerint a cégek által elvárt kompetenciák sorrendje a következő: megbízhatóság, becsületesség, pontosság, teljesítőképeség, logikus gondolkodás, felelősségvállalás, precizitás, alaposág, tisztesség, munkához való pozitív hozzáállás. A primer kutatásukban a munkához való pozitív hozzáállás és optimista felfogás új elemként jelent meg.

A felmérés szerint a vállalkozások egyre szívesebben dolgoznak együtt olyan pozitív gondolkodású emberekkel, akik a lehetőségeket látják, mint olyanokkal, akik az akadályokat erősítik fel a munkavégzés során, ugyanis az optimisták képesek a többiek inspirálására, ugyanakkor a felsőoktatási intézmények azonban csak részben várják el a munkavállalók által preferált kompetenciákat, ott ugyanis leginkább az utasítások megértésének képességét követelik meg.

Tóth (2005) felmérésében a vállalkozások vezetői a munkatársaiktól szakmai végzettséget, több éves szakmai gyakorlatot, jó kommunikációs készséget, nyelvtudást és megfelelő számítástechnikai ismereteket várnak el.

Azok a pályakezdők, akik nem képesek lépést tartani a technológiai fejlődéssel, nem tudják megfelelően kezelni a számítógépet, a szükséges programokat és az internetet, azok kiszorulnak a munkaerő-piacról (BÖGEL 2013).

Véleményem szerint a kompetenciák bővítése, fejlesztése egy állandó folyamatnak kell lennie, mivel a munkavállalóknak lépést kell tudnia tartani a munkaerőpiaci, gazdasági változásokkal, ehhez a vállalatoknak pedig segítséget kell nyújtani. A kompetencia tehát, olyan eltéréseket tár fel a munkavállalókról, akik ugyan hasonló tudással rendelkeznek és viszonylag ugyanúgy is teljesítenek, de mégis vannak olyan területek, amelyekben különböznek, és ezáltal a munkáltatók számára értékesebbek. A kemény kompetenciák mellett egyre jobban előtérbe kerülnek a lágy kompetenciák fontossága. A pályakezdők számára a fentebb említett kulcskompetenciák ismeretének megszerzése is elengedhetetlen, amiben a felsőoktatásnak nagy szerepe van.

3.2.4. A munkaerőpiacon lévő generációk jellemzői

Ahhoz, hogy megértsük a különböző korosztályok gondolkodását, meg kell ismernünk mindegyik generációnak a hátterét, hogy milyen életeseményeken mentek át ebben a változó világban. Figyelembe kell vennünk a földrajzi távolságokat, a történelmi, gazdasági-társadalmi változásokat, a különböző technikai, technológiai fejlesztéseket, az innovációs törekvéseket, amelyek térnyerése az élet elválaszthatatlan részeként jelennek meg és jellemzik mindennapjainkat, magában hordozva a generációs eltérések, ellentétek veszélyét. Ezek az események nagymértékben befolyásolják a korcsoportok személyiségeit, hogy milyen a hozzáállásuk a munkához, milyen a másokkal való viszonyuk a munkahelyen, milyen kompetenciákkal, készségekkel rendelkeznek. Ezért először az eddig már ismert generációk rövid bemutatását kell áttekintenünk.

A generációs kérdések az elmúlt 25-30 évben fokozottabban előtérbe kerültek. Alapvetően soha nem volt ilyen mély szakadék az egy munkahelyen dolgozó aktív generációk között. A változás oka egyszerű: az ipari társadalmat fokozatosan felváltotta az információs társadalom, majd a tudásalapú társadalom, amely teljesen átírja az emberek közötti kommunikáció rendjét. Az internet megkönnyíti az információk megszerzését, ugyanakkor megváltoztatja az emberek közötti viszonyok jellegét és soha nem látott generációs konfliktusokat szül. Ugyanis az információs társadalom egy virtuális társadalmat is teremtett. A fiatalabb generációk már ebben a virtuális társadalomban szocializálódnak és ez a hely, ahol magabiztosan mozognak. Biztosabban, mint a valóságban. Az idősebb generációk pedig sokszor akár kizárva érezhetik magukat ebből az új világból (SZABÓ & SZAKÁCS 2015).

Az internet megkönnyítette a gazdaság, a szolgáltatás, a kultúra és számos más területen való eligazodást, az információk megszerzését. Ugyanakkor megváltoztatta az emberek közötti viszonyok jellegét, valamint az ember, a termelés, a munka és a munkahely viszonyát (NEMES 2019). A szervezeteknek ennél fogva célszerű reflektálniuk, illetve megfelelően reagálniuk a megváltozott helyzetre. Ennek elsődleges feltétele, hogy a vezetők és az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozók ismerjék a különböző generációkra jellemző jegyeket, sajátosságokat (STRÉHLI-KLOTZ 2020).

Napjainkban négy generáció van jelen a munkaerőpiacon és a munkahelyen, legyen az a versenyszféra vagy a közszolgálat. Okai között megtalálható, hogy a munkával töltött évek száma folyamatosan nő, az egyénekre ható életesemények száma szintén nő az információs technológia fejlődésének köszönhetően, így az adott időintervallumban elkülönített generációk száma növekszik, tehát egy generáció időintervalluma folyamatosan csökken (VARJASI 2018).

Az elmúlt évek gyors fejlődése jelentős változást eredményezett az egyének életében. Akár évről évre változnak az eszközök, amiket használunk, az információ, amihez hozzáférünk stb. Mindezeknek köszönhetően a korban egymáshoz közel állók is gyakran nehezen értik meg egymást, mivel más működést, kommunikációs formát, eszközöket tanultak meg használni. Többek között ez az oka annak, hogy a szervezetek problémaként élik meg a különböző generációk tagjainak egységes kezelését (WOODWARD et al. 2015); (FOGG 2009); (GLASS 2007). HR-vezetők számolnak be arról mind Magyarországon, mind világszerte, hogy a generációs különbségekből adódó konfliktusos helyzetek nagyobb kihívás elé állítják a szervezeteket, mint az eddigiek (SOÓS 2008). A szervezetek konfigurációjának laposodása ismert folyamat (TARÓDY 2012), Zubány (2008) szerint ennek következtében a különböző generációk képviselői szorosan egymás mellett dolgoznak, ami ahhoz vezet, hogy a különbségek mind inkább kiélesednek. Hasonló nehézségekről árulkodik az a tendencia is, hogy számos tanácsadó és piackutató céget foglalkoztat a jelenség. Több kutatást is találunk az Y és Z generáció munkahelyi értékeiről, attitűdjéről, viselkedéséről e cégek által az elmúlt tíz évből (DELOITTE 2017). A generációk csoportosítását a 8. táblázat mutatja:

8. táblázat: Generációk csoportosítása

GENERÁCIÓ	MAGYARORSZÁG
VETERÁN	1925-1945
BABY BOOMER	1946-1964
X GENERÁCIÓ	1965-1979
Y GENERÁCIÓ	1980-1995
Z GENERÁCIÓ	1996-2009
ALFA GENERÁCIÓ	2010-

Forrás: Saját szerkesztés (TARI 2015) alapján

Fontos kiemelni, hogy az igények nagyban eltérnek különböző generációk között. Howe és Strauss (1992) „Generations” című könyvükben egy adott generáció tagjait nagyon hasonló világmeglátással és értékrenddel rendelkezők nemzedéknek tekintik.

A generációk alatt McCrindle és Wolfinger (2010) szerint azon személyek csoportját értjük, akik ugyanabban az időszakban születtek, azonos életkorban és életszakaszban vannak, és ebből adódóan hasonló folyamatok formálták őket. Tari (2010) napjainkban a következő generációkat (8. táblázat) különbözteti meg:

Veterán generáció (1925-1945): nekik a mai világ egyáltalán nem hasonlít arra a világra, amiben felnőttek, köztük vannak olyanok is, akik megélték a II. világháborút. A technika egyáltalán nem tölt be fontos szerepet, sőt inkább megnehezíti az életüket. Általában egy helyen dolgoztak egész életükben, lojálisak munkaadójukhoz, ezért csodálkozva és döbbenetben fogadják a fiatalok gyakori munkahelyváltását.

A csendes generáció főbb értékeik, amit képviselnek a munkahelyen: szabályokhoz való ragaszkodás, konformitás, hozzájárulás a közösségi jóhoz, áldozathozatal, késleltetett jutalom, hatalom tisztelete, kötelességtudat, kemény munka, lojalitás, patriotizmus, türelem (KHERA & MALIK 2014). Nem jártas a technológiában, a személyes megbeszélést preferálja az e-mail vagy a telefon helyett (BOKOR 2007).

Baby Boom generáció (1946-1964): Ez a generációs is offline generáció, de sok mindent megélt, tapasztalt nemzedék. Jellemző rájuk az egymás iránti és a munkahely tisztelete, a fegyelem, az egysíkú konzervatív gondolkodásmód. Tagjai a szocializmus építői voltak, és a rendszerváltás sok csalódást okozott nekik.

A nyelvtudás hiánya óriási problémát jelentett neki az elhelyezkedésben, a szocializmusban megszokott biztonságot felváltotta a kiszámíthatatlan versenypiac. Ez a generáció még személyesen ismerte a vezetőjét. Ők jelenleg már nyugdíjasok, vagy közel állnak hozzá. A Baby Boomer generáció megtapasztalta az előnyeit és hátrányait is a háborúnak és a civil jogi mozgalmaknak. Legfőbb munkahelyi értékeik: egyenlőség, optimizmus, lojalitás, bevonódás, minden megkérdőjelezése, csapatszellem. Ellenáll a technológiának, de felismeri a fejlődés szükségességét, így lassan hozzászokik (BOKOR 2007).

X generáció (1965-1979): Tagjainak gyermekkorát nem befolyásolta az online tér, de fiatal korukban találkoztak a technológiai vívmányaival. Megbízhatóak, kontrolláltak, jellemző rájuk a szakmai igényesség és a nagyfokú munkafegyelem. Gondot jelent számukra a munka-magánélet egyensúlyának kézben tartása, mivel nagyon sokat dolgoznak, ami a magánéletük rovására megy, pedig családjuknak is a lehető legjobbat szeretnék. Az X generáció munkaéletéből kezd kikopni a személyes kapcsolat, egyre gyakoribb, hogy nem is ismerik főnöküket. Az X generáció képviselőit gyakran úgy emlegetik, mint digitális bevándorló (TARI 2010). A generáció elnevezése Douglas Coupland „X generáció” című könyve nyomán terjedt el. Hatással volt rájuk a nők munkába állása, már olyan családot tapasztaltak meg, ahol gyakran gyerekként magukról kellett gondoskodniuk (SOULEZ & SOULEZ 2011). Magyarországon az X-es gyerekek, illetve fiatal felnőttek idejében jelent meg a kábeltévé, a személyi számítógép, a videójáték.

Szélsőségesen élték meg a rendszerváltást, vagy profitáltak a változásból, ezzel megteremtve életük elindításához szükséges erőforrásokat, vagy a rendszerváltás „veszteseiként”, kevésbé sikeresen. A rendszerváltást követően a multinacionális cégek hazai elterjedésével hirtelen hatalmas igény keletkezett a vállalatok részéről szellemi munkát végzőkre, olyan fiatalokra, akik könnyen tanulnak, stabil munkahelyet szeretnének, gyorsan jó munkaerő válhat belőlük. Ebben az időszakban került sok X generációs vezető pozícióba (BOKOR 2007). Főbb munkaértékeik: technológiaőrült, független, egyensúlyra törekvő, szkeptikus, megbízható, magas munkaelvárások, magasan kvalifikált, szórakoztató dolgokra vágyik (KHERA & MALIK 2014).

Y generáció (1980-1995): Az első digitális nemzedék átmenetet képez az offline és az online behatás terén. Ők az X generáció gyermekei, akik már gyermekkorukban megismerkedhettek a modern kommunikációs eszközökkel. Sikerorientáltak, rugalmasak, információéhesek, és rendkívül önállóak. A munka számukra nem csak kötelezettség, hanem egyben a kreativitásuk műhelye is. Más néven még lehet őket Millenium generációnak (TWENGE et al. 2010); (KHERA & MALIK 2014); (DEAL et al. 2010); (ARNETT et al. 2013). Én generációnak (TWENGE et al. 2010); (ARNETT et al. 2013), Következő generációnak (SMOLA & SUTTON 2002), vagy akár „Nézz rám” generációnak (JANSSENS 1995).

A rendkívül gyors technológiai fejlődés az Y generáció születését követően indult útnak, ami kéz a kézben járt a globalizációval. Ennek köszönhetően egy meglehetősen új világ nyílt meg mindenki számára. Nem csoda, hogy az egyik legnagyobb szakadék az X és az Y generáció között húzódik, hiszen merőben más élményei, igényei, lehetőségei támadtak az új generációnak, mint amit a X-esek fiatal felnőtt korukban megtapasztalhattak.

A multikulturális környezetet könnyedén, laza attitűdökkel kezelik, gyorsan és jól illeszkednek oda. A kortárs csoportok hatása erős, szívesen dolgoznak társakkal együtt. Munkájuk, tanulásuk csak akkor hatékony, ha motivációs struktúrájukban sikerül megtalálni a hatékony elemeket, ugyanis teljesítmény-motivációjukban igen jelentős hatást képvisel a céltalanság, a kiszámíthatatlanság, a véletlenekben bízás, a fatalizmus (PAIS 2013).

Z generáció (1996-2009): Gyakorlatilag a mai iskolás réteg, de ide tartoznak azok a 16. életévüket betöltött fiatalok is, akik már megjelennek a munkaerőpiacon. A legidősebbek most érkeztek meg a felsőoktatásba. Ők a világ első globális nemzedéke. Nagyjából ugyanazok a multikulturális hatások érik őket a virtuális és globalizált világban. Meghatározóan a Google, Facebook, YouTube, Wikipedia felületein élik az életüket.

Olyan családokban élnek, amelyekben az eddigi generációkhoz viszonyítva a legidősebbek a szülők, legkevesebb a testvér, és legnagyobb a válások száma. A digitális eszközök használata az élet természetes része számukra, inkább textelnek, mint telefonálnak, és szeretnek egyszerre több tevékenységet végezni (multitasking), valamint vizuálisan igényesek. Ők lesznek az eddigi legiskolázottabb generáció. Ők a digitális bennszülöttek, akik bátrak, kezdeményezők, magabiztosabbak, és még sokkal merészebbek az előző generációnál is. Úgy is lehet mondani, hogy ez a globális NET generáció, akik internethez kötött „bedrótozott” nemzedék (PRENSKY 2001).

A munkaerőpiacon még csak kis mértékben vannak jelen, de a munkaadók felfigyeltek túlzott magabiztosságukra, magas munkahelyi elvárásaikra. Elsősorban az önállóságot preferálják, és munkaélményre vágnak. Fontos számukra a sikervágy, a minél több pénz megszerzése, és a pörgés.

Ezzel szemben a konfliktuskezelési készségük rendszerint hiányos, indulatkezelési nehézségekkel küzdenek, illetve jellemzően megjelenik az agresszió. A túlzott magány szorongássá alakul, ami miatt nő az esélye, hogy depresszióssá válnak (TARI 2015).

Alfa generáció (2010-): Az alfa gyermekek beleszülettek a digitális világba, csak feltételezések vannak arra vonatkozóan, hogy mi lesz rájuk jellemző. „A generációk különféle jegyeket hordoznak, melyek nemcsak a fogyasztói szokásaikat, hanem a munkahelyi elvárásaikat és viselkedésüket is meghatározzák” (BARTA 2011, p. 389.). Egyelőre családi, bölcsődei és óvodai körből származik némi tapasztalati tudás, amely egyik oldalon az agresszió erősödésére, a másikon pedig a korábbiakhoz képest csendesebb, visszafogottabb viselkedés elemek megjelenésére utal. A korosztály neve is több helyen „új csendes” generációként szerepel (PAIS 2013).

Munkavállalói elégedettség

Az Y generációval foglalkozó, empiria nélküli, anekdota jellegű cikkek túlnyomó része számol be arról a jelenségről, hogy az Y generáció tagjai „nehezen motiválhatóak” (WOODWARD et al. 2015), nem elégedettek a munkájukkal, mivel folyamatosan újra, izgalmasabbra vágnak, amihez nagyobb felelősség párosul (SCHULLERY 2013). Mindemellett pedig nem értékelik a képzésükbe fektetett erőfeszítéseket, illetve azonnal váltanak, ha valamelyik részével nem elégedettek a munkának. Ward (1974) négy évtizeddel ezelőtt már írt a fogyasztói társadalomról és annak szocializációs hatásáról. Ennek tudható be a szerzők szerint az azonnali váltás jelensége. Ide sorolják egyes szerzők a kitartás hiányát, az azonnali visszajelzés és jutalom igényét is a generáció részéről (TWENGE et al. 2010).

Az empirikus kutatások ebben a témakörben ellentmondásosak. Kowske et al. (2010) nagy mintán végzett kutatása szerint az Y generáció képviselői elégedettebbek munkájukkal, mint az idősebb generációk tagjai. Ezzel szemben Cennamo & Gardner (2008) keresztmetszeti vizsgálata során arra az eredményre jutott, hogy az Y generáció szignifikánsan könnyebben hagyja ott a munkahelyét, mint Baby Boomer vagy X generációs társai, viszont nem találtak különbséget a munkával való elégedettségben és az elkötelezettségben. Jelentős különbséget találtak azonban az X generációs munkavállalók elkötelezettségében, a többi generációhoz képest, de nem a szervezet felé, hanem a szakma felé, amit képviselnek.

Twenge (2010) kutatása szerint a szervezet elhagyása életkori sajátosság, nem pedig generációs kérdés, ő longitudinális kutatása során azt találta, hogy 24 év alatt az egyének nagyobb hajlandóságot mutatnak a munkahely elhagyására, míg 24 éves kor felett a munkavállalók 74%-a nyilatkozik úgy, hogy eltölténé az életének munkával töltött éveit a jelenlegi vállalatánál.

Soulez & Soulez (2011) franciaországi kutatása alapján a megkérdezett Y generációsok 14,23%-a szeretne állandó pozíciót és garanciát arra, hogy évek múlva is meglesz az állása. A kutatásuk alapján a generáció 12,3%-a maradna több évig ugyanazon a munkahelyen, vágyik az állandó pozícióra adott vállalatnál, és ez együtt járt a kutatásban az alacsonyabb végzettséggel és a szokványos munkórák iránti vágygal.

Deal et al. (2010) szerint a 2010-be fiatal pályakezdő Y generációsokra nagy hatással volt a gazdasági válság, mivel munkába lépésük, illetve egyetemi végzős éveik alatt tapasztalhatták meg azt, ami mély nyomot hagyott sokukban. A szerző szerint ez az esemény, bár mindenkire hat valamilyen módon, a munkahelyi biztonságot, a munkahelyhez kötődést csak az abban a pár évben munkaerőpiacra lépő egyének esetében befolyásolta. Ők tapasztalták meg a magas munkanélküliséget és a versengést a munkahelyekért, így jobban vigyáznak saját pozíciójukra és jobban is értékelik azt.

Soulez & Soulez (2011) a 9. táblázatban látható négy csoportot különítette el az Y generáción belül, ahol úgy látta, a munkaértékek együtt mozognak, ezáltal csoportokat lehet létrehozni.

9. táblázat: Az Y generáció négy csoportja

Megnevezés	%	Jellemző
Biztonságkeresők	12,3	szokványos munkaórák pozíció biztonsága alacsonyabb végzettség
Karrier orientáltak	53,5	vágnak egy magas presztízsű cégnél való munkára ranglétrán lépkedés vágya magas fizetés
Egyensúlykeresők	28,6	a munka minősége fontos munka-magánélet egyensúlya fontos nyugodt környezet, közel az otthonhoz változatos feladatok
Lezserek	5,6	informális környezet alacsony profilú cégek nem vezetői pozíciók rutinfeladatok

Forrás: (SOULEZ & SOULEZ 2011)

Az elégedettséggel és váltással kapcsolatos kutatások nagy része nem emeli ki a vizsgált alanyok munkájának jellemzőit, sajátosságait, így az összehasonlítás és a következtetések levonása is megkérdőjelezhető.

Gyökér (2017) szerint az X és az Y generáció tagjai közt sokkal nagyobb a különbség, mint a korábbiak közt, ami két alapvető okra vezethető vissza. Az első, hogy jelentősen kevesebben vannak, egyfajta hiányhelyzet alakult ki, ami visszavezethető a születések csökkenésére és az elvándorlásra is. Több százezer ember hiányzik az egyszerű pótláshoz, hiszen lélekszámban az egyik legnagyobb generációt váltják a munkaerőpiacon. A második ok pedig részben probléma, hogy sokkal magasabban képzetek, ezért más attitűddel lépnek a munka világába: a korosztály 30-35 százaléka felsőfokú végzettséggel rendelkezik, és aki nem is, az is többet tud elődeinél a világról, ami köszönhető a technológiai fejlődésnek, az internetnek, valamint az utazásoknak, a világlátottságnak és a globalizációnak.

Az X generáció számára ösztönző, ha egyszerre több feladattal bízzák meg őket és szabad kezét kapnak a feladatok megvalósításában, mindemellett fontos az állandó visszacsatolás munkájukról. Az Y generáció kreatív feladatokra és rugalmas munkavégzésre vágyik. Fontos számukra a munka és a magánélet egyensúlya.

Ez a nemzedék már nem áldoz fel mindent a munka oltárán, elengedhetetlen számukra a szabadidő. Magas szintű elvárásaik miatt megtartásuk kihívást jelent a munkáltatók számára (ZUBÁNY 2008).

Ami a legszembeötlőbb különbség a Y generáció munkavállalóival kapcsolatban, az az, hogy ők komoly elvárásokat támasztanak a munkahelyekkel szemben. Pályaelképzeléssel és erős önbizalommal, értékítéllettel rendelkeznek, amely nem feltétlenül megalapozott, a türelem sem az erősségük. Viszont nem „sodratják” magukat, elvárásokat támasztanak a környezettel, a munkahelyi klímával szemben, nagyobb hangsúlyt fektetnek az időbeosztásra, munka és magánélet egyensúlyára. Elvárják, hogy szabadabb légkört nyújtson számukra a munkahely, elődeikhez képest (GYÖKÉR 2017).

Az egyre laposodó szervezeti struktúrájának köszönhetően, egyre több generáció kényszerül egymás mellett dolgozni, amely új kihívások elé állítják a munkáltatókat. A Z generáció általános értékrendbeli különbségei jelentősen eltérnek az előző generációkhoz képest, a munkához való hozzáállás tekintetében is. A 2018-as KSH adatok alapján a teljes lakosság majdnem 27%-át a Z generáció teszi ki és az Y generációval együtt ez az arány 46%. A teljes foglalkoztatást tekintve a Z generáció arány már 7% és az Y generációval együtt eléri a 41%-ot. A Z generáció most kezdett el belépni a munkaerőpiacra és egyre nagyobb arányban fogja magát reprezentálni, ahogy az X generáció lassan kivonul a munkaerőpiacról és elmennek nyugdíjba.

Továbbá napjaink egyik legmeghatározóbb jelensége a digitalizáció és az Ipar 4.0, amely gyorsan és alapjaiban fogja megváltoztatni a munkaerőpiacot és a hatása az élet majdnem minden területét érinteni fogja. Eközben a technika gyors fejlődési üteméhez a társadalom nem képes azonos sebességgel alkalmazkodni, ami aggodalomra adhat okot. Az abszolút nyertese a gyors fejlődésnek a generációk vonatkozásában a digitális bennszülötteknek nevezett Z generáció (HORVÁTH 2019).

Az igazán jó vezetők úgy menedzselik a velük élő generációk együttélését, hogy valamennyi generáció a saját erősségére építhessen, kiegészítve a többiekét, ezzel a szervezeti és egyéni elkötelezettséget maximalizálhatják (GYÖKÉR 2017).

Az Y generáció tagjai fontos változásokon mennek át, náluk már az online addikció körvonalazódik. A gyermekkorban megtanult értékek fontosak, ezért az online világ nem szippantja be őket teljesen. A most 18 – 19 – 20 éves Z generáció tanulási módszereiben már megfigyelhetők a különbségek. Amikor majd a Z generáció tagjai is megjelennek a munkaerőpiacon, akkor jelentkezhethet a digitális szocializálódás problémája. Besenyei (2016) szerint az Y generációs korosztály az első, amely fordítottan szocializálódott. Tudásukat már nemcsak az elődeiktől, hanem egymástól és a világhálóról szerzik meg, valamint a legújabb digitális technológiák kezelésére már ők tanítják meg szüleiket és nagyszüleiket.

Az Y generációhoz hasonlóan a Z nemzedék is nagyra értékeli az egyén szabadságát, az önmegvalósítást, és alapvetően elutasítja a formalitásokat. Számukra nagyon fontos a magas fizetés, hozzászoktak a felgyorsult világhoz, így az anyagiak terén sem akarnak több évtizedet várni álmaik megvalósítására. Tisztában vannak vele, mennyit kell keresniük ahhoz, hogy anyagilag függetlenné váljanak. Ugyanakkor a pénz nem minden, fontos számukra, hogy kikkel és milyen körülmények között kell együtt dolgozniuk. Vezetői ambíciókkal rendelkeznek, beosztotként is felmerül bennük az igény arra, hogy visszajelezhessenek feletteseiknek, és elvárják munkájuk folyamatos elismerését, értékelését. Általánosságban elmondható róluk, hogy nem szeretik a kötöttséget, szeretnek rugalmas munkaidőben otthonról dolgozni, ahol saját maguk oszthatják be az idejüket (MOLNÁR 2016).

A nagyvállalatoknál tipikus probléma, hogy nem tudnak együttműködni, nem tudják megtartani az Y és Z generáció tagjait. Svelta (2014) szerint „a konfliktus nem rendelkezik előjellel”, tehát a konfliktus lehet egyaránt pozitív és negatív jelenség is. Felhívja azonban a figyelmet, hogy a nem megfelelően kezelt konfliktus komoly feszültségforrás lehet, amit mindenképp kezelni kell abban az esetben, ha rontja a munkahelyi légkört vagy a munka eredményességének rovására megy.

A vállalatok vezetői szerint az említett generációk tagjai nem tisztelik munkahelyüket, és nem lojálisak a vállalat iránt. A bébi boom és az X generáció tagjai féltik munkahelyüket, mert az Y és Z generáció tagjai sokkal könnyebben végeznek el feladatokat, gyorsabban tanulnak, fogékonyabbak az újításokra. Ők meg akarják szerezni azt a tudást, amire szükségük van.

Probléma továbbá az is, hogy a vállalatok vezetői azt gondolják, hogy ők a tekintély pozícióban mindent tudnak, vagy mindent tudniuk kellene. Ez nem így van: fel kell vállalni, ha valaki nem tud valamit (GYÖKÉR 2017).

Tari (2015) szerint egy múlt századi fogalom visszahozásával könnyen orvosolható lenne több ellentét. Ez nem más, mint a kölcsönös tisztelet megadása, mivel az egymástól való tanulás, mind a vállalatoknak, mind az egyéneknek hasznukra válhat. Tanulni kell egymástól, el kell ismerni, ha nem értünk valamihez.

Kutatások szerint a legközelebbi két generáció tud legkevésbé együttműködni, az Y generáció képes együtt dolgozni az X generációval a közös célok elérése érdekében, de a Z generáció egyedül akarja elérni a sikert, amely gyakran okoz konfliktust kapcsolatukban (SZABÓ-SZENTGRÓTI et al. 2019).

Sokan azt gondolnák, hogy a pénz a legnagyobb motiváló erő, pedig nem így van. A legnagyobb motiváló erő a kommunikációban figyelhető meg: a dicséret egyfajta biztonságérzetet ad (TARI 2015).

Az Y és Z generáció számára fontos a jó cselekedet, a jótékonykodás, míg az X generáció tagjainak ez már kevésbé jut eszükbe. A tiszteletre és az alázatra is könnyen rávehetőek az X-ek és Y-ok, csak el kell nekik mondani, hogy mik az elvárásaink, mit szeretnének tőlük megkapni. A cégek gyakran elvárják, hogy a kezdőt érdekelje minden, legyen proaktív, kérdezzen, ne akarjon semmit, főleg ne fizetésemelést. Az ilyen vezető a saját generációs attitűdjének szemüvegén nem tud túl látni, ami vakfoltot eredményez.

A sikeres generációs együttműködéshez elsősorban a cégkultúrát kell átalakítani, hogy az X, Y és Z generáció megtanuljon együtt kommunikálni, együtt dolgozni. Kézenfekvő megoldás lehetne egy tapasztalt coach alkalmazása ezekben a helyzetekben, aki a megfelelő kommunikációt alkalmazva hatékonyan orvosolhatná a generációk közötti feszültséget, meg nem értést. Fontos dűlőre jutni ebben a kérdésben, mivel egyre több és több Y és Z generációs kerül be a munkapiacra. Érdemes lenne időben kezelni ezt a problémát és nem elítélni, megbélyegezni a másik generáció tagjait. A legfontosabb szerintem, hogy megértsük és elfogadjuk, hogy mindannyian tanulhatunk egymástól, tisztelettel forduljunk egymás felé, merjünk kérdezni és ne féljünk beismerni, ha nem tudunk valamit. A vállalatnak és a munkavállalónak legyen az X, Y vagy Z generációs, egyaránt fontos egy jól és hatékonyan működő vállalati struktúra kialakítása, mivel a siker mindannyiunk közös célja (TARI 2015).

Az ún. Y-és Z-generáció számára nem tűnik problémának a számítógép használata, bár az kérdés, hogy a fiatalok megértik-e a technikai munka mögötti gondolatokat is, képesek-e tartalmasan kommunikálni, problémákat megoldani még akkor is, ha erre nincsenek kész megoldások. Az emberi munka ugyanis csak abban az esetben lesz gépekkel kevésbé helyettesíthető, ha az egyén képes arra, hogy a technikai, rutinszerű feladatok mögé lásson, értse is azt, amit csinál és képes egyen a kreatív, komplex gondolkodásra. DeLong & Trautman (2011) úgy látja, hogy a mai felsővezetői generációnak az elődeihez képest sokkal komplexebb és bonyolultabb munkaerő-piaci kihívásokkal kell szembenéznie. Azon túl, hogy a legtöbb szervezet egyre nagyobb kulturális diverzitással, a működés földrajzilag növekvő kiterjedésével és sokkal decentralizáltabb menedzsment struktúrával rendelkezik, a vezetőknek meg kell küzdeniük egyrészt azzal a problémával, hogy ma már sokkal könnyebben váltanak munkahelyet a munkavállalók, másrészt a millenniumi (Y) generáció és az X generáció eltérően dolgozik, más technológiákat használ, más a kommunikációjuk, a tanulási stratégiájuk.

A konfliktusok elkerüléséhez a két generáció integrációjára, együttműködésére van szükség, amely megfelelő munkakörnyezet kialakítását követeli meg. A digitális kompetenciák szervezeten belüli kibontakoztatásához a vezetőknek figyelembe kell venniük az ember – gép – környezet összhangját is a vállalkozásban (BERÉNYI 2012).

A jelölt személyisége tekintetében legtöbbször megbízhatóságot, lojalitást várnak el a vezetők, melyet a beilleszkedés, a csoportmunka, a rugalmasság, a rátermettség és a kreativitás követ. Tóth (2005) felmérése azt mutatja, hogy a munkatársaknak a gyorsan változó feladatok ellátását kell elsajátítaniuk.

A pályakezdőkkel kapcsolatos kompetencia-elvárások terén a versenyszférában jól szemlélteti a Gazdasági és Vállalkozáskutató Intézet (GVI) vizsgálsorozatának 2011-ben elvégzett felmérése. A vizsgált húsz kompetencia közül a megkérdezett vállalatok vezetői, a precíz (95%) és az önálló (91%) munkavégzést tartották a legfontosabbnak. Ezeket követte szorosan a nagy munkabírás (90%) és a csapatmunkához szükséges készségek (89%) kompetenciája. Ezek után az elméleti és gyakorlati szaktudást és fejlődést biztosító kompetenciák következtek, úgymint az elméleti szakmai jártasság; képesség a tanulásra, önképzésre; kitűzött célok megvalósításának képessége; és a szakmai gyakorlati jártasság.

A felmérésből arra lehet következtetni, hogy olyan friss diplomás munkatársakat keresnek, akik nem igénylenek szoros irányítást, akiket nem kell sokáig „kézen fogva vezetni”, vagyis akik „önjáró” szakemberként képesek ellátni a rájuk bízott feladatokat (SZAKÁCS 2015).

A közszférában a Belügyminisztérium Oktatási, Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóságának 2012-es felmérése alapján a kötelező munkamagatartás-értékelési rendszer főként, a szakmai felkészültséget, a munkavégzés rendezettségét, pontosságát és a teherbírást emelte ki, mint legfőbb kompetenciaelemeket. Ebből az derül ki, hogy a közszféra szervezetei inkább a „jó katonára” jellemző elvárásokat fogalmazzák meg, vagyis elsősorban azt várják munkatársaiktól, hogy legyenek szakképzettek, terhelhetőek, pontosak, alaposak és engedelmeseek. Az önállóság, a változásokra való nyitottság és a kezdeményező hozzáállás kisebb hangsúllyal jelenik meg az értékelési rendszerben. Az eredmények szerint a legfontosabb kompetenciák a megbízhatóság és etikus magatartás (58%), a motiváltság (48%), fegyelmezettség és szabálytudat (42%) (HORVÁTH & SZAKÁCS 2012).

A közszféra mindenképpen megújulásra vár, hogy a frissen végzettek számára csalogató legyen maga a közszolgálati munka, és kialakuljon bennük a hivatástudat. Bajkai-Tóth & Garamvölgyi (2019) véleménye szerint, vannak tipikusan olyan alkalmasságok, mint például az emberekkel való bánni tudás, az empátia, a konfliktuskezelés képessége, a megbízhatóság, a kitartás, melyek elengedhetetlenek egy jó munkaerő alkalmazásához, bármely területen is szeretne elhelyezkedni az illető.

Összességében a versenyszektor és a közszféra egyaránt elvárja a munkavállalóktól a széles kompetenciakellékletet, úgymint például az együttműködési készséget, a szakmai ismeretek alkalmazását, a motiváltságot, a terhelhetőséget és a precizitást. A versenyszektorban fontosabbnak ítélték meg a kezdeményező-készséget, az innovációt, az önfejlesztés igényét és képességét, valamint az önállóságot. Ezek a készségek megjelennek a közszférában is, de rendre alulértékelik azokat. Mindemellett a szabálytudat és fegyelmezettség, valamint a szervezet iránti lojalitás csak a közszférában jelent meg, vagyis úgy tűnik, hogy ezek a kompetenciák ennek a területnek a specifikumai.

Véleményem szerint a különböző korosztályok együttlétét egy adott munkahelyen megfelelően kell tudni kezelni, irányítani, ebben a HR-nek és a vezetőknek is nagy szerepe van. Amennyiben az összhang létrejön, hatékony és eredményes munkafolyamatok jöhetnek létre, mivel mindegyik korcsoport tud valami újat, valami mást tanítani a másoknak, ösztönzőleg hathatnak egymásra, amely hosszútávon egyénileg és vállalati szinten is megtérül.

4. ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatásom három témakört vizsgál, amelyek egy kvalitatív felmérés, azaz félig strukturált interjúk alapján körvonalazódtak. Majd erre alapozva kvantitatív vizsgálatként pilot kérdőívet készítettem, amely tanulságai alapján kialakítottam a végleges kérdőíveket a közszférára és a versenyszférára vonatkozóan.

4.1. A kutatás módszere

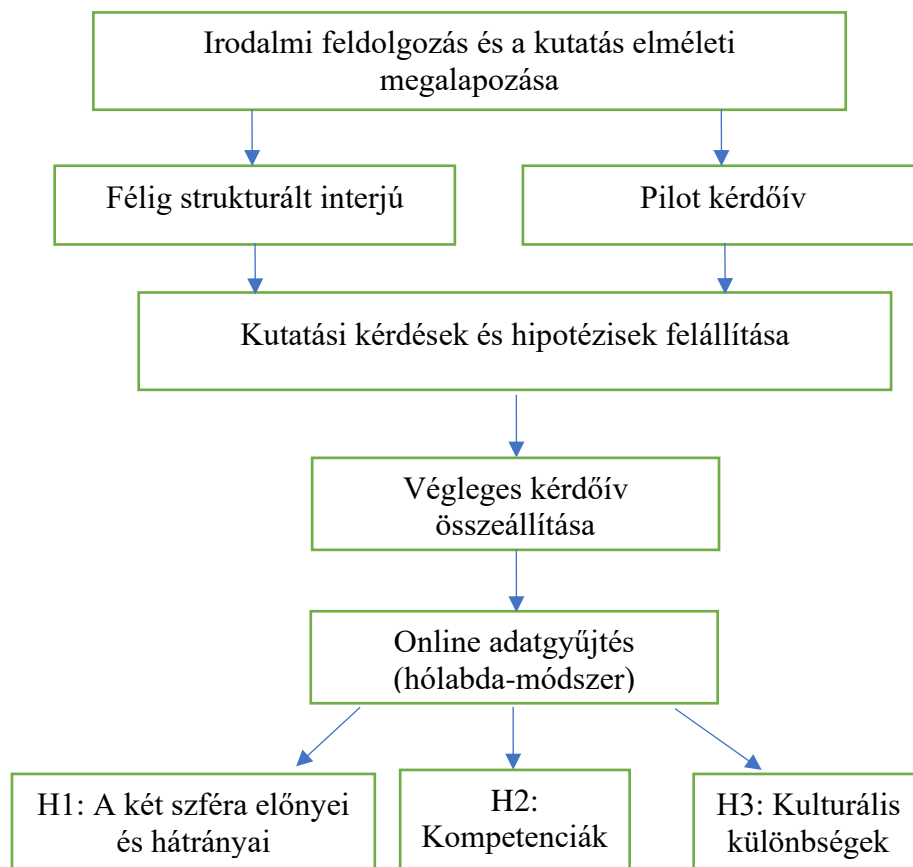
Majoros (2004) véleménye szerint a kutatómunka eredményességét a tervszerűség, a céltudatosság és a megfelelő módszertani megközelítés határozza meg.

A kutatás folyamata a kutatási probléma felmerülésével kezdődik, majd a célok meghatározásával és a hipotézisek megfogalmazásával folytatódik. A kutatómunka során fontos szerepe van a méréseknek, amelyeket csak megfelelő adatok birtokában lehet elvégezni. Releváns információval az adatcsoportok szolgálnak, melyek a minta szerepét töltik be (FIDY & MAKARA 2005). Az adatgyűjtés következtetések levonására szolgál, tehát a minta adataiból a teljes sokaság (populáció) tulajdonságaira következtethetünk (FODOR 2006).

A kutatás megtervezésének fázisában választani kell a mintavételi tervek közül és megtervezni magát a folyamatot a megfelelő mérőeszközökkel (például kérdőív-szerkesztés). Az adatfelvételt adatelemzés és az eredmények kiértékelése követi.

Eddigi kutatásaim során egyaránt alkalmaztam feltáró (kvalitatív, kvantitatív) és leíró módszereket. Egyetértek Hoffman et al. (2000), Mason (2005) és Langer (2009) véleményével, miszerint kvalitatív kutatást akkor érdemes végezni, ha a válaszadók gondolkodását, véleményalkotási folyamatát és attitűdjeit, szokásait is szeretnénk megismerni. Lehota (2001) a kvantitatív kutatásokat olyan kutatási módszerként határozza meg, melyek során statisztikai módszerekkel elemezhető, a sokaság egészére vonatkozó, megbízható és általánosítható eredményekhez juthatunk.

A kutatási módszer megválasztásánál figyelembe vettem a piackutatási módszerek típusait. A primer piackutatás alapvetően két módszerrel dolgozik: kvalitatív és kvantitatív kutatással (SZILÁGYI & VERES 2007). Kutatásom során a kvalitatív és a kvantitatív technikát, ezeken belül is félig strukturált interjút és az erre épülő pilot kérdőíves megkérdezést alkalmaztam (7. ábra).



7. ábra: A kutatás menete. Forrás: saját szerkesztés¹

A kutatási kérdések és hipotézisek felállítása után összeállítottam a végleges kérdőíveket, majd online, hólabda-módszer segítségével begyűjtöttem a válaszokat, melyeket az összesítés után kiértékeltem.

4.1.1. Az adatgyűjtés módszere

Az első kvalitatív adatgyűjtés 2020. január 3-10-ig tartott, amikor körülbelül 2 hétig félig strukturált interjút készítettem 4 közsférában és 4 versenyszférában dolgozóval. A beszélgetéseket hanganyagként rögzítettem, amelyhez a hozzájárulásukat előzetesen kikértem.

Az interjúkérdéseket az előzetes tapasztalataim, az olvasott irodalmak és a témával kapcsolatos saját érdeklődési területem alapján állítottam össze. A strukturált interjúban nyitott kérdéseket használtam, és csak egy esetben tértem el ettől a formától. Igyekeztem nemre, korra és munkakörre vonatkozóan különböző alanyokat válogatni az interjúhoz, hogy minél szélesebb körű rálátást kapjak az adott területre.

¹ A dolgozatban található további táblázatok és ábrák mind saját készítésűek.

A félig strukturált interjú vagy kevert interjú lényege, hogy a beszélgetés egy részében strukturált interjúra emlékeztető kérdéseket tesz fel a kutató, amelyekre jól körülhatárolható (akár mérhetővé tehető) válaszokat kap. De az interjú során nyitottabb kérdések is elhangzanak, a kérdező akár teljesen vissza is húzódhat, mind több teret engedve a válaszadónak arra, hogy véleményét kifejtse, érzéseinek is hangot adjon (SHEATSLEY 1963).

A primer vizsgálati módszerek közül a megkérdezést választottam, amelynek mérési eszközeként standardizált pilot kérdőíveket szerkesztettem. A megkérdezés az egyik legáltalánosabb és legnépszerűbb eljárás, amely akkor szolgál megbízható eredményekkel, amennyiben nagyszámú sokaságtól nyert információval rendelkezünk. A jelen témaköröket alkalmasnak ítélem a megkérdezésre, valamint a célom volt, hogy pontos és egyértelmű legyen a megkérdezettek kompetenciája. A kutatási tervem szerint felépített kérdőív szerkezete alapján lehetőségem nyílt a lakossági klaszterek vizsgálatára, osztályozására, a véleménykülönbségek és kapcsolatok, összefüggések megállapítására.

A kérdőíves vizsgálat a tudományos adatgyűjtés egyik speciális, és gyakran alkalmazott módszere (HORVÁTH 2004), amelynek során kérdőív segítségével térképeztem fel a versenyszféra és közsféra munkaerőpiaci jellemzőit. A kérdőíves vizsgálat fajtái a vizsgálat végzését tekintve különböző lehet. Főbb fajtái a következők: egy alkalommal végzett, alkalmoszerűen, egyszer megismételt, tervszerűen, egyszer megismételt, többször (véletlenszerű időközökben) megismételt, többször (tervezett időpontokban) megismételt.

Az interjúk jó megalapozásnak bizonyultak a pilot kérdőívem kidolgozásában. A Google kérdőív rendszerében 2020. márciustól júniusig 150-150 fő töltötte ki a közsféra és a versenyszféra számára készített kvantitatív kérdőívet. A kérdőívek lezárása után Excel táblázatban rögzítettem, majd az SPSS program 24-es verziójában dolgoztam fel a válaszokat és azok összefüggéseit. A kérdőív első felében szociodemográfiai kérdéseket tettem fel, amelyek alapján azt vizsgáltam, hogy egyes munkaerőpiaci kérdések válaszai vajon összefüggésben állnak-e a nemmel, korrallal, lakhellyel stb. A második részben zárt és nyitott kérdések szerepeltek témakörönként. A Likert skálát több helyen alkalmaztam, ahol az értékek 1-5-ig voltak mérhetőek. A nyitott kérdések nehezen elemezhetőek a statisztikai értékeléseknél, ezért ezeket zárt kérdésekké alakítottam a végleges kérdőívemben, de a már eddigi válaszokat alapul véve fogalmaztam meg a válasz lehetőségeket. Ezért úgy gondolom, hogy a pilotból nagyon sok hasznos információhoz jutottam: mely kérdések fejlesztendőek, és milyen formában szükséges a további átalakításuk.

4.1.2. A fő kérdőívek ismertetése

A két szférára vonatkozó végleges kérdőíveimet 2021 májusában készítettem el és nyitottam meg, majd 2022 januárjában zártam le. Ezen időszak alatt a közsféra különböző területeiről 314 fő, a versenyszférából pedig 303 fő töltötte ki.

A két végleges kérdőív felépítése: szintén szociodemográfiai kérdésekkel kezdtem, majd kizárólag zárt kérdések formájában voltam kíváncsi a szférával, pozíciójukkal, kompetenciájukkal és a kulturális különbségekből adódó nézeteikkel kapcsolatban. A rangsoroló kérdések esetében a mérték- vagy skálaformáló kérdés alkalmazásakor a válaszokat rangsorolja és helyezi el egy skálán a kitöltő.

A válaszokat Excel program, majd SPSS 24-es statisztikai program segítségével összegeztem a kutató témáról. Célom az volt, hogy a nyert adatok alapján az előkutatások során már felállított hipotéziseimet igazoljam vagy elvessem a vélemények megismerésének tükrében.

A két szféra alapos felmérése miatt külön kérdőívet készítettem a közsférában és a versenyszférában dolgozók számára. A kérdések teljes mértékben megegyeznek, csak a választási lehetőségekben vannak eltérések egyes kérdéseknél, amelyek a szférák eltérő jellegzetességei miatt adódtak.

A kérdőív első felében demográfiai kérdésekkel indítottam: nem, életkor, milyen megyében él, milyen típusú településen, iskolai végzettség, nyelvismeret, milyen szervtípusban dolgozik/ágazatban, eltelt évek száma az adott szférában, pozíciójuk.

A második felében a kutatási témámmal kapcsolatos kérdéseket tettem fel. Kíváncsi voltam, hogy megfordult-e már a fejükben, hogy az ellenkező szegmensben vállaljanak munkát. Az adott szférának az előnyeiről és hátrányairól kérdeztem a véleményüket több választós kérdéstípusban. Az általam felsorolt munkavállalói kompetenciák alapján értékelték magukat 1-5-ig terjedő skálán. A munkájukba való belépéskori és a jelenlegi készség szintjükre is rákérdeztem, illetve arra, hogy milyen kompetenciákat vártak el tőlük a munkáltatójuk belépéskor és jelenleg. Hasonló skálás kérdés formájában érdeklődtem a kitöltőktől, hogy mit gondolnak bizonyos szempontok alapján az adott szféra életpályájáról és az ott betöltött pozíciójukról.

Külön témakörben válaszoltak a munkavállalók a kulturális különbségekre vonatkozóan. Arról kérdeztem, hogy befolyásolják-e őket a munkájukban az olyan tényezők, mint például, hogy a kollégájuk más nemű vagy más korú, más lakóterületen él, eltérő az iskolai végzettsége, családi állapota, vallása, politikai beállítottsága, családi értéke, kultúrája/nemzetisége, külföldi magyar vagy külföldi.

4.2. A kérdőíves elemzés feldolgozása során használt módszer

Statisztikai módszer

A kérdőív feldolgozása során az SPSS 24 programcsomag alapú feldolgozást használtam. A leíró statisztikák mellett a többváltozós eljárások közül a faktoranalízist, keresztábra elemzést, T- és F-próbát, továbbá a mérési szinteknek megfelelően varianciaanalízist és Khi-négyzet próbát alkalmaztam a feltételezett összefüggések statisztikai vizsgálata érdekében.

Kutatásom a változók közötti oksági kapcsolatok feltárására irányult. Azt kívántam meghatározni, hogy hogyan befolyásolja az egyik mutató megváltozása a másik mutató megváltozását.

A kérdőívek eredményeként kapott mintákon a 10. táblázatban bemutatott statisztikai módszereket használtam.

10. táblázat: Az empirikus kutatás adatainak feldolgozásához használt statisztikai módszerek

Vizsgálati kérdések	Vizsgálati célok	Elemzési mód
A kutatási minta bemutatása	Válaszadók csoportosítása	Leíró statisztikai módszerek
Közszféra előnyei, hátrányai; Versenyszféra előnyei, hátrányai	A kérdésekre adott válaszok gyakorisága	Leíró statisztikai módszerek
A közszféra és versenyszféra előnyeinek és hátrányainak megvizsgálása demográfiai tényezők alapján	Értékek csoportosítása több szempont alapján	Keresztábrák
A közszféra és versenyszféra előnyeinek és hátrányainak elemzése korcsoportok és pozíciók alapján	Csoportok átlagainak különbségeinek elemzése	Varianciaanalízis
A közszféra és versenyszféra előnyeinek és hátrányainak elemzése korcsoportok és pozíciók alapján	Csoportok átlagainak különbségeinek utóelemzése	Tukey-féle post hoc próba
A közszféra és versenyszféra előnyeinek és hátrányainak elemzése nemek alapján	Csoportok átlagainak különbségeinek elemzése	Két mintás T-próba
Szférák előnyeinek és szférák hátrányainak csoportosítása	Szférák előnyeinek és szférák hátrányainak csoportosítása	Főkomponens analízis
Kompetenciák értékelése, összesítése	kompetenciaértékek vizsgálata szféránként	Átlagérték számítás
Kompetencia értékek összehasonlítása szféránként, nemenként	Két csoport átlagainak összevetése	Két mintás T-próba
Belépéskori és jelenlegi kompetencia értékek	Kompetenciafejlődés vizsgálata szféránként	Páros T-próba
Munkatárs preferencia kérdések	Gyakoriság eloszlás	Hisztogram
Munkatárs preferencia kérdések	Gyakoriság eloszlás	Kördiagram
Kulturális különbségek vizsgálata más szociodemográfiai tényezők alapján	Csoportok átlagainak különbségeinek utóelemzése	Tukey-féle post hoc próba

4.3. A minták bemutatása

A doktori értekezésemhez két empirikus (kérdőíves) vizsgálatom adatait használtam fel. Összesen 617 kitöltés történt.

11. táblázat: Az empirikus vizsgálat mintáinak összesítése. (n=617)

	Közsféra (n=314)	%-ban	Versenyszféra (n=303)	%-ban
Nemek:				
Nők	218	69	185	61
Férfiak	96	31	118	39
Korosztályok:				
21-25	39	12	64	21
26-30	54	17	73	24
31-34	25	8	44	15
35-39	37	11	40	13
40-45	56	18	33	11
46-50	56	18	27	9
50-	47	15	22	7
Régió:				
Budapest	150	48	168	56
Pest megye	67	21	55	18
Egyéb	97	31	80	26
Végzettség:				
Érettségi/Szakközép	73	23	90	30
Egyetemi alapképzés (BA)	158	50	144	47
Egyetemi mesterképzés (MA)	71	23	63	21
Magasabb egyetemi képzés	12	4	6	2
Pozíció:				
Beosztott munkatárs	196	62	168	55
Beosztott irányító, ill. kiemelt munkatört betöltő	68	22	68	23
Középvezető				
Felsővezető	37	12	48	16
	13	4	19	6

A 11. táblázatban látható, hogy a két szférában közel hasonló számban töltötték ki a kérdőívet, 314-en a közsférában és 303-an pedig a versenyszférában. A nemek eloszlása alapján a közsférában kitöltők 70%-a nő, 30%-a férfi, illetve a versenyszférában hasonló az arány, 61%-a nő, 39%-a férfi.

A korosztályok alakulásában érdekes számok figyelhetők meg a két szféra között. A közsférában a fiatalabb korcsoportokban (39 évesekig) mindenhol alacsonyabb a kitöltők száma, mint ugyanebben a korosztályokban a versenyszférában, majd a 40-45 éves korcsoporttól felfelé a kitöltők száma megfordul és a versenyszférában lesz alacsonyabb a közsférához képest. Véleményem szerint ebből már lehet következtetni a két szféra valós korosztály eloszlására is, miszerint a fiatalabbak, frissen végzetek inkább a versenyszférában helyezkednek el, de a kor előrehaladtával már nem sűrűn vannak ebben a szegmensben jelen. A közsféra adta talán biztosabb, nyugodtabb életpályája kecsegtetőbb a közép és idősebb korosztály számára. Sokan elmondhatják ezen a területen, hogy itt kezdtek el dolgozni és innen mennek nyugdíjba. Ez a versenyszférára kevésbé elmondható, nagyon ritka.

Területi eloszlás alapján a közsférát kitöltők 69%-a budapesti és pest megyei, 39%-a pedig ezen területeken kívül esők. A másik szegmensben 74%-ban budapestiek és pest megyeiek, 26%-ban egyéb területekről nyilatkoztak a megkérdezettek.

A végzettségeket tekintve mind a két területen nagyon hasonlóak az arányok, a négy kategória közül a legtöbben, kb. fele a kitöltőknek az egyetemi alapképzésbe (BA) esik. A sorrendben másodikként az érettségizettek/szakközép iskolát végzetek szerepelnek, utána az egyetemi mesterképzés (MA) kategóriában vannak a legtöbben, végül igen kis számmal a magasabb egyetemi végzettséggel, 12-en a közsférában, 6-an pedig a versenyszférában szerepelnek.

A pozíciókat figyelve hasonló arányokat állapíthatunk meg: a beosztott irányítók/kiemelt munkakört betöltők száma például hajszáll pontosan megegyezik mind a két területen. A legtöbb kitöltő (több mint 50%-uk) a beosztott munkatárs csoporthoz tartozik. A középvezetők és a felső vezetők a többi pozíció kategóriához képest kisebb arányban szerepelnek: csupán 16%-ban a közszférában és 22%-ban a versenyszférában.

5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE

Ebben a fejezetben egyenként foglalkozom a három hipotézis elemzésével. A hipotézisek vizsgálatához a két kérdőívben feltett kérdéseket elemzem részben külön-külön szféránként, részben pedig az egymásnak megfeleltethető kérdésekre kapott válaszok összevetésével. A szférák előnyeinek és hátrányainak elemzését először külön vizsgáltam szféránként. Majd azokat a válaszlehetőségeket gyűjtöttem össze, amelyek ugyanazok voltak a két szférában, így összehasonlítást is tudtam végezni. A kompetenciák és a kulturális különbségek vizsgálatához már voltak egymással összehasonlítható értékek, így teljes mértékben sikerült a két szférát összevetni egymással, illetve más demográfiai faktorként is megvizsgáltam a hipotézisemre feltett kérdéseket.

5.1. Első hipotézis

HI: A munkavállalók számára a versenyszférában a karrier, míg a közszférában a biztos munkahely jelenti a húzóhatást.

A hipotézis vizsgálatához a kérdéseket a pilot kérdőívem nyitott kérdéseire kapott válaszaiból alkottam meg. Így a két szférához használt kérdőív ebben a részben eltért egymástól. A feltett kérdésnél arra kértem a válaszadókat, hogy válasszák ki azokat a kijelentéseket, amelyek miatt szeretnek az adott szférában dolgozni (előnyök), majd egy másik kérdésben pedig azokat a kijelentéseket, amelyek miatt gondolkoznak azon, hogy váltsanak a másik szférába (hátrányok). Ahhoz, hogy meg lehessen állapítani, hogy melyik szféra vonzóbb a munkavállalók számára, megvizsgáltam külön-külön a két szféra előnyeit és az esetleges hátrányait, amely miatt esetleg megfordult a fejükben, hogy a másik szférában vállaljanak munkát. A 12. táblázatban zöld színnel jelöltem azokat az állításokat, amelyeket a válaszadók közel 50%-a vagy annál többen jelölték meg, míg piros színnel, amit kevesen választottak. A válaszlehetőségek között, amit külön kiemeltem, volt egy olyan állítás is, hogy NEM szeretem a munkám, ami negatív jelentésű, arra az esetre, ha valaki már nem lát semmilyen előnyt a jelenlegi munkahelyén.

12. táblázat: A közszféra előnyei (n=314)

A közszféra előnyei	%-ban
stabil, hosszútávú munkám van	54%
kiszámítható munkaidőm van	53%
jó a légkör	51%
hasznos dolgokkal foglalkozom	49%
közel van a lakhelyemhez	41%
érték a munkám	40%
felelősségteljes dolgokkal foglalkozom	40%
szeretek emberekkel foglalkozom	40%
a magánéletem és a munkám jól összeegyeztethető	37%
fix jövedelemem, juttatásom és béremelésem van az előmenetel alapján	34%
több szabadságom van 1 évben	32%
érdekes és változatos a munkám	25%
különböző emberekkel találkozom	22%
tudásomat maximálisan hasznosíthatom	22%
nem kell túlóráznom	22%
a munkám által magabiztos vagyok	20%
jó érzéssel tölt el, hogy a közjólétet szolgálom	18%

A közszféra előnyei	%-ban
nem kizsákmányoló, vadkapitalista vezetői bánásmód érvényesül a munkahelyemen	14%
kardinális változásokról előbb értesülök a munkám során	12%
lehetséges a 6 órás munkavégzés is	10%
NEM szeretem a munkám	5%

A 12. táblázatban látható, hogy a %-os értékek alapján a stabil, hosszútávú munkát jelölték meg a legtöbben 54%-ban, emellett több mint a fele a válaszadóknak kiemelte a kiszámítható munkaidőt (53%), és a jó légkört (51%), illetve 49%-kal fontos megjegyezni a hasznos munkavégzést is.

A hosszú távban gondolkodás abszolút jellemző a közigazgatásra, hiszen ez nem egy cég, ami a gazdasági és bizonytalan piaci viszonyoknak van kitéve, ezáltal sokkal jobban kiszámítható és tervezhető, mint ahogy a munkaidő tartama is. A jó légkört is 51%-uk megemlítette, ezek szerint a többség elégedett a kollégákkal, a munkahelyi körülményekkel és a környezettel.

A NEM szeretem a munkámra csupán a válaszadók 5%-a voksolt, így elmondható, hogy a válaszadók 95 %-a szereti és elégedett azzal, amit jelenleg csinálnak, de nem szabad elfelejteni, hogy a többi kevés %-ot elért tényezők azért jelen vannak, mint negatívum.

Kevésbé népszerűnek mutatkozott, mindössze 20% alatt volt az értékelőknek az a része, akik úgy értékelték, hogy a jó érzés élménye, hogy a közjólétet szolgálják, illetve a nem kizsákmányoló, vadkapitalista vezetői bánásmód (14%), ami nem hangzik túl jól. Ezek szerint többen úgy gondolják, hogy kihasználják őket és nem elégedettek a vezetők munkavállalókkal való bánásmódjával. Azt sem igazán érzik, hogy attól még, hogy a közigazgatásban tevékenykednek, előbb értesülnének fontos dolgokról. A válaszadók csupán 10%-a jelölte meg a 6 órás munkavégzés lehetőségét, így ez bizonyult a legkevesebbet elért megállapításnak. Ebben a közegben nagyon nehezen kivitelezhető a rövidebb munkaidő, főleg, ahol nyitvatartási időkhöz vannak kötve a dolgozók, de az egyéb pozíciókban is megkívánják, hogy elérhető legyen a munkavállaló személyesen.

13. táblázat: A közszféra hátrányai (n=314)

A közszféra hátránya – váltás	%-ban
kevés a munkabér és az egyéb juttatások	37%
NEM akarok váltani	37%
a közszféra rugalmatlan	34%
nincs nagyon lehetőségem home office-ban dolgozni	21%
szakmailag itt nem tudok fejlődni	19%
egy távozó kolléga munkakörét nem töltik be, hanem szétosztják a többiek között	18%
monoton a munkám	17%
magasabb pozícióra vágyom	14%
egy másik munkahelyen jobban érezném, hogy fontos, amit csinálok	13%
nem becsülnek meg	12%
állandó határidők közé vagyok szorítva, amelyek stresszelnek a munkám során	12%
nem egyeznek a nézeteim a vezetéssel	11%
olyan konfliktusokba ütközöm, amelyek nehezítik a munkavégzést	10%
egy esetleges kormányváltás esetén ellehetetlenülne a létem a munkahelyemen	10%
jobb ajánlatot kaptam	6%

A 13. táblázat a százalékos arányok sorrendjében mutatja a közszféra hátrányait. A legtöbb voksot kapott elemeket piros színnel jelöltem, mivel ezek a legjellemzőbb negatív állítások, míg zöld színnel jelöltem azokat, amelyeket kevésbé sorolták fel hátrányként a közszférával kapcsolatban.

A következő megállapítások egyúttal arra is vonatkoznak, hogy mennyire gondolják úgy a kitöltők, hogy ezen negatívumok miatt, akár váltanának a versenyszférába. 37%-uk a kevés munkabért és egyéb juttatásokat, illetve 34%-uk a szféra rugalmatlanságát említették, és 21%-uk a „nincs lehetőség home office-ban dolgozni”-t választotta.

Ezek abszolút a versenyszféra előnyeinel jelennek meg. A közigazgatásban mindig is visszatérő probléma az alacsony munkabér, és a több területen is érvényesülő egyfajta merevség. Mindezek ellenére a válaszadók 37%-a azért nem gondolkodik azon, hogy váltson a másik szegmensbe.

A konfliktusok, amelyek akár nehezítenék a munkavégzésüket, nem viszik abba az irányba, hogy váltsanak, ez csupán 10%-ot kapott, illetve nem tartanak az esetleges kormányváltástól sem, nem gondolják, hogy ellehetetlenítenék a munkahelyi létüket. Az, hogy esetleg jobb ajánlatot kapnának máshol (6%), szintén kevesen választották.

14. táblázat: A versenyszféra előnyei (n=303)

A versenyszféra előnyei	%-ban
jó a csapat és a légkör	63%
mindig tudok szakmailag fejlődni, így piacképes tudásra teszek szert	59%
önállóan dolgozhatok, ami motivál	55%
biztos háttérű a cég, így hosszútávon gondolkodhatom	52%
elismerik a hasznos munkámat és megbecsülnek	50%
kötetlen, rugalmas a munkaidő beosztásom	49%
kapcsolatokat tudok kiépíteni	48%
érdekes, kreatív, kihívásokkal teli feladataim és munkaköröm van	46%
versenyképes jövedelemem és egyéb juttatásaim vannak, ami a teljesítménytől függ és nem az időtől	45%
nyelvtudásomat fejleszthetem a külföldi partnereknek köszönhetően	42%
kompetenciáimat tudom fejleszteni (mentorálás van)	35%
multinacionális környezetben dolgozhatok.	34%
alacsony a politikai befolyásoltság	31%
nemzetközi projekteken vehetek részt	29%
szabad kezet kapok az innovatív ötleteim megvalósításában	27%
embereken segíthetek	23%
a tervszerű előmenetel, karrier befutása biztosított	16%
a befektetett energia gyorsan meghozza az elvárt eredményt	11%
NEM szeretek a versenyszférában dolgozni	3%

A 14. táblázatban a versenyszféra előnyei láthatóak sorrendben az alapján, hogy a kitöltők hány százaléka választotta az adott meghatározást. Kiderül, hogy a válaszadók többsége koncentráltan szavazott a dobogós helyeken lévő előnyökre. Legnagyobb arányban (63%) a jó csapatot és légkört jelölték meg, mint abszolút előnyt. A sorrendben a 2. helyen a szakmai fejlődés és piacképes tudás áll 59%-kal, majd az önálló munkavégzés, mint motivációs tényező (55%), a biztos háttér itt is megjelenik, mert megbízható és hosszútávon remélhető, hogy fennmarad a vállalat (52%). Az, hogy elismerik és hasznosnak tartják, megbecsülik a munkájukat, 50%-uk választotta. Ezek teljes mértékben a versenyszféra előnyeit erősítik.

Amire kevesen szavaztak az előnyök közül, az a tervszerű előmenetel és biztos karrier (16%), illetve nem gondolják, nagy arányban, hogy a befektetett energia gyorsan meghozná az elvárt eredményt (11%). Ami kiemelendő, hogy csupán 3%-uk voksolt arra az állításra, miszerint nem szeretnek a versenyszférában dolgozni.

15. táblázat: A versenyszféra hátrányai (n=303)

A versenyszféra hátrányai – váltás	%-ban
NEM váltanék a közszférába	69%
időnként túl sok a feladat, túlterheltnék érzem magam	20%
a család-magánélet egyensúlya időnként nem valósul meg	18%
túl nagy a stressz	14%
elkerüljem a fásultság, kiégés érzését	11%
teszteljem, hogy mennyire vagyok versenyképes a munkaerőpiacon	8%
hajt a kíváncsiság	7%
nagy a felelősség	7%
nem kiszámítható a szabadság	7%
a pozícióm nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket	6%
sok a túlóra	6%
szeretném magam kipróbálni állami cégnél	5%
sok az ellentmondás, változás a munkahelyemen	5%
a karrier nem tervezhető	4%
kevesebb a kihívás	3%
itt végleges a fejlődési lehetőség	3%
nem látom az értelmét a munkámnak	3%
változott a felsővezetés, nem tudok teljes mértékben azonosulni az új módszerekkel	2%
széttagolt munkafolyamatok vannak, így az összkép nem látható, ezáltal a logikus gondolkodás háttérbe szorul, betanított munka van	2%
a felvételi interjúm elhangzott ígérek közül nem minden valósult meg	1%

A 15. táblázatban a versenyszféra hátrányainál nagyon érdekesen alakultak az arányok. A kitöltők 69%-a azt választotta a kitöltőknek, hogy nem váltanának a közszférába, ez nagyon magas arány, azaz a válaszadók 2/3-a egyáltalán nem akarna a közszférába átmenni. 20%-uk választotta az időnkénti túl sok feladatot, leterheltséget, 18%-uk a család-magánélet egyensúlyának nehéz megvalósítását, 14%-uk a nagyfokú stresszt és a kitöltők 11%-a fásultság, kiégés érzését. Igaz kevesen, de megjegyezték, hogy a feladatok mennyisége időnként sok, ami miatt túlterheltnék érzik magukat, ez összefügg azzal, hogy nehéz megtalálniuk a munka és a magánélet közötti egyensúlyt, olykor a mérleg inkább a munka felé billen. Ezek a jelenségek stresszelhetik a dolgozókat és a mindennapos nyomás hosszú távon kiégést, a munkába való belefásulás érzését okozza bennük.

Ami nem igazán tántorítja el az itt dolgozókat a pályáról, azok közül kiemelném az esetleges felsővezetői változást és az abból felmerülő új módszereket (2%), a széttagolt munkafolyamatok és a betanított munka sem jellemző (2%). Végül 1 %-uk, azaz csupán 3 fő jelölte meg azt az állítást, hogy a felvételi interjúm esetleg valami olyan ígéret hangzott el, ami nem valósult volna meg.

Összességében a két szféra jól összehasonlítható, mind előnyökben mind hátrányokban. Megállapítható, hogy a versenyszféra válaszadóinak 67%-a nem akar a másik szférába váltani, míg ez a közszféránál jóval alacsonyabb 37% ez az arány, tehát itt nagyobb a váltási hajlandóság.

A közszféra előnyeinek értékelése a demográfiai tényezők alapján

Megvizsgáltam a közszférára adott értékelések eredményeit a nemek, a korosztályok, a településtípusok, a pozíciók és a másik szférába való váltás gondolata alapján.

Nemek alapján

16. táblázat: A közszféra előnyei a nemek alapján (n=314)

A közszféra előnyei	Az Ön neme?		p-érték
	Férfi	Nő	
A kitöltők száma	96	218	
szeretek emberekkel foglalkozni	30%	44%	0,021
jó érzéssel tölt el, hogy a közjólétet szolgálom	32%	11%	<0,001
lehetséges a 6 órás munkavégzés is	4%	12%	0,024

A 16. táblázatból jó látszik, hogy a nők 44%-a válaszolta azt, hogy szeretnek emberekkel foglalkozni, míg ugyanerre a férfiak 30%-a voksolt, itt szignifikáns eltérés van a két nem által adott válaszaikban a khi négyzet próba alapján. Ez talán érthető, mivel a nőknél az empatikus készség, illetve segítőkészség, az emberekkel való foglalkozás vagy akár érzelmi kötődés sokkal jobban érvényesül, mint a férfiaknál. Ezzel szemben a közjólét szolgálatára a férfiak 32%-a szavazott, a nőknek csak 11%-a. Ez meglehetősen nagy különbség a két nem között. A már korábbiakban is vizsgált 6 órás munkavégzésre igen kevés értékelés érkezett, de a nemek alapján a nők 12%-a, míg a férfiak 4%-a szavazott. Úgy tűnik, hogy a nőknek egyes esetekben jobban van lehetőségük a rövidebb munkavégzésre, mint a férfiaknak. Ilyen lehetséges helyzetek, ahol például gyermek van a családban, vagy idős hozzátartozót kell gondozni.

Korosztály alapján

17. táblázat: A közszféra előnyei korosztályok alapján (n=314)

A közszféra előnyei	Korcsoportok						
	21-25 év	26-30 év	31-35 év	36-40 év	41-45 év	46-50 év	51+ év
A kitöltők száma	39	54	25	37	56	56	47
érték a munkám	18%	43%	32%	30%	54%	50%	43%
felelősségteljes dolgokkal foglalkozom	18%	43%	32%	30%	54%	50%	43%

Mind az érték a munkám, mind a felelősségteljes dolgokkal foglalkozom kérdésnél a Tukey-féle post hoc próba eredményei alapján szignifikáns különbség a 21-25 éves és a 41-45 éves, illetve a 46-50 éves korcsoportok között volt.

A 17. táblázatból jól látszik, hogy a 41-45 és a 46-50 év közötti korosztály szignifikánsan magasabb arányban jelölte meg előnyként a munkát, mint értéket (54%) és a munkatevékenységük fontosságát, felelősségteljességét (50%), mint a 21-25 év közötti korosztály, akiknek csak 18%-a választotta ugyanezeket. Ez nagyon nagy eltérés a fiatal kezdő munkavállalók és az érettebb, tapasztaltabb csoport között. A tanulmányaikkal frissen végzett munkavállalók, akik éppen csak belecsöppentek a munka világába, még nem érzik, hogy olyan fontos, értékes és felelősségteljes lenne, ami erősíti őket nap, mint nap. Ők valószínűleg még azon dolgoznak, hogy minél jobban beletanuljanak az első munkahelyükön a munkafolyamatokba és megtalálják a helyüket, szerepüket az adott pozícióban. Ismerkednek a közigazgatás rejtelmeivel, illetve meg kell ismerniük és kapcsolatokat kell kialakítaniuk a már ott lévő munkatársakkal is. Ezzel szemben a 40, 50 éves korosztály már jóval előrébb jár a tapasztalatokban, ők már több éves pályájuk alapján különböző értékrendszert felállítottak és úgy érzik felelősségteljes, értékes munkát végeznek, esetlegesen azzal a tudattal, hogy innen mennek majd nyugdíjba is.

Településtípus alapján

Az érték a munkám kérdésnél a kisváros és a nagyváros között, a hasznos dolgokkal foglalkozom megállapításnál a főváros és a nagyváros, a kisváros és a nagyváros között, a felelősségteljes dolgokkal foglalkozom kérdésnél a kisváros és a nagyváros között, az érdekes és változatos a munkám kérdésnél a kisváros és a nagyváros között a Tukey-féle post hoc próba eredményei alapján szignifikáns különbségeket találtam (18. táblázat).

18. táblázat: A közsféra előnyei településtípusok alapján (n=314)

A közsféra előnyei	Településtípus			
	Község-falu	Kisváros	Nagyváros	Főváros
A kitöltők száma	51	66	46	151
érték a munkám	39%	50%	24%	42%
hasznos dolgokkal foglalkozom	47%	56%	28%	54%
felelősségteljes dolgokkal foglalkozom	39%	50%	24%	42%
érdekes és változatos a munkám	22%	36%	11%	25%

Ebben a 18. táblázatban többségében már az előzőekben is kiemelt állítások voltak szintén kiemelkedőek. Településtípusok alapján a budapestiek 54%-ban szavaztak arra, hogy úgy érzik hasznos az a munka, amivel foglalkoznak. Ez szignifikánsan magasabb, mint a nagyvárosban tevékenykedők értéke, ők csupán 28%-ban szavaztak erre. A kisvárosiak szintén kiemelkedően szavaztak erre a hasznos munkavégzésre (56%), emellett még az értékes munkára (50%), a felelősségteljes munkára (50%), az érdekes és változatos munkára (36%) is. Ezzel szemben jóval alacsonyabb értékek 11-28 % közötti válaszok születtek a nagyvárosban élők értékelésénél. Ezek szerint a kisvárosban élők, akik valószínűleg helyben is dolgoznak valamilyen közigazgatási szervnél, meglehetősen pozitívabban élik meg az ottani munkavégzésüket és abszolút hasznosnak, érdekesnek találják a munkatevékenységüket.

Pozíció alapján

A Tukey-féle post hoc próba alapján az alábbi szignifikáns eltérések alakultak ki a pozíciók szerint (19. táblázat)

19. táblázat: A közsféra előnyei pozíciók alapján (n=314)

A közsféra előnyei	Pozíció			
	Beosztott munkatárs	Beosztott irányító, ill. kiemelt munkatört betöltő	Középvezető	Felsővezető
A kitöltők száma	196	68	37	13
jó a légkör	56%	50%	22%	62%
szeretek emberekkel foglalkozni, szeretek segíteni az embereken	40%	38%	30%	69%
érték a munkám	35%	49%	43%	69%
hasznos dolgokkal foglalkozom	44%	57%	54%	77%
felelősségteljes dolgokkal foglalkozom	35%	49%	43%	69%
a munkám által magabiztos vagyok, megbecsülnek és elismernek	16%	32%	11%	46%
érdekes és változatos a munkám	22%	32%	14%	46%
jó érzéssel tölt el, hogy a közjólétet szolgálom	15%	16%	22%	54%
kiszámítható munkaidőm van	59%	51%	38%	8%

A közzféra előnyei	Pozíció			
	Beosztott munkatárs	Beosztott irányító, ill. kiemelt munkakört betöltő	Középvezető	Felsővezető
A kitöltők száma	196	68	37	13
stabil, hosszútávú munkám van	54%	65%	49%	15%
fix jövedelemem, juttatások és béremelése van az előmenetel alapján	32%	41%	43%	8%
különféle emberekkel találkozom, jó kapcsolatokat tudok kiépíteni	20%	29%	14%	46%
kardinális változásokról előbb értesülök a munkám során	8%	21%	14%	31%
nem kizsákmányoló, vadkapitalista vezetői bánásmód érvényesül a munkahelyemen	14%	12%	8%	38%

A 19. táblázat az egyes pozíciók egymáshoz viszonyított szignifikáns eltéréseit mutatja. A jó légkör meghatározása látható, hogy a beosztottnál (56%) és a kiemelt munkakört betöltőknél (50%) szignifikánsan magasabb érték jött ki, mint a középvezetőknél (22%). Valószínűleg azért élük meg a középvezetők rosszabbnak a légkört, mert nekik a ranglétrán lefelé irányítaniuk kell, felfelé pedig megfelelniük szükséges. A szeretek emberekkel foglalkozni állításnál a felsővezetés 69%-a mondja, ami szignifikánsan magasabb a többi csoporthoz képest. Az érték a munkám, szintén a felsővezetőknél (69%) szignifikánsan magasabb a középvezetők csoportjához képest, akiknek csak a 43%-a ért ezzel egyet. A felsővezetők 77%-a érzi úgy, hogy hasznos dolgokkal foglalkozik, szemben a beosztottakkal, akinek 44%-a ért ezzel az állítással egyet. A felelősségteljes dolgokkal foglalkozom állítást szintén a felsővezetők magasabb arányban (69%) jelölték meg, mint a beosztott munkatársak. A felsővezetők 46%-a szerint a munkája által magabiztos, megbecsülik és elismerik, szemben a beosztott munkatársakkal (16%) és a középvezetőkkel (11%). Ezen értékek alapján megállapítható, hogy a felsővezetők sokkal öntudatosabbak, határozottabbak, mint a középszinten dolgozó vezetők és a beosztott munkatársak. A 'jó érzéssel tölt el, hogy a közjólétet szolgálom' ismételtén a felsővezetőknél (54%) a legmagasabb, ellenben az összes többi csoporttal. A kiszámítható munkaidőnél már fordul a kocka, mert arra a beosztott irányítók (16%), a beosztottak (15%), és a középvezetők (22%) szignifikánsan többen szavaztak, mint a felsővezetők, akiknek erre csak a 8%-a voksolt. Ez egyértelmű, hogy a felsővezetők sokkal elfoglaltabbak, mint a beosztottak, ezért az ő munkaidejük teljesen bizonytalan. A stabil hosszútávú munkánál szintén az első három csoport létszáma szignifikánsan magasabb, mint a felsővezetőknél. Ezek szerint a vezetők pozíciójukat nem feltétlen érzik stabilnak, ami a jövőben huzamosabb ideig fenntartható. Talán itt már a kiegészítő gondolata is bennük van, ami miatt kevesebben értékelték pozitívnak ezt a megállapítást. A fix jövedelmet és juttatásokat a beosztott irányítók (41%) és a középvezetők (43%) szignifikánsan többen jelölték meg, mint a felsővezetők. A különféle emberekkel találkozom és jó kapcsolatokat tudok kiépíteni állításra a felsővezetők 46%-a szavazott, ami szignifikánsan magasabb, mint a beosztottak 20%-a és a középvezetők 14%-a. Kardinális változásokról önbevallásuk szerint sokkal előbb értesülnek a felsővezetők (31%), mint az egyszerű beosztottak (8%). A változások mindig felülről, a felső vezetőségből indulnak ki és úgy haladnak végig a ranglétrán, tehát a vezetői pozícióban lévők előbb értesülnek fontos dolgokról, mint a beosztottak. Végül utolsó megjegyzésként a felső vezetők érthető módon a saját szemszögükből nézve szignifikánsan többen (38%) úgy ítélték meg, hogy nem érzékelnek kizsákmányoló, vadkapitalista vezetői bánásmódot, szemben a beosztott irányítókkal (12%), a beosztottakkal (14%), és a középvezetőkkel (8%). Ezek szerint a felsővezetőkön kívül az összes többi csoportban érzékelik a nem megfelelő bánásmódot a felsővezetés irányából.

Váltás alapján

A váltás és az előnyök összefüggéseinél a szignifikáns eltérések nagyon elszórtan alakultak a 4 féle csoport között, ezért a 20. táblázatban láthatóak a %-os értékek, Azok vannak színessel kiemelve, amely értékek szignifikáns eltérést mutattak a Tukey- féle post hoc próba alapján valamelyik csoporthoz képest.

20. táblázat: A közsféra előnyei a váltás gondolata alapján (n=314)

A közsféra előnyei	Váltás gondolata a versenyszférába			
	Egész biztosan váltani fogok	Igen, már gondoltam, de elvettem a váltást	Komolyan gondolkodom jelenleg	Soha nem gondoltam rá
	(A)	(B)	(C)	(D)
A kitöltők száma	21	174	70	49
tudásomat maximálisan hasznosíthatom	5%	24%	13%	37%
jó a légkör	29%	55%	34%	71%
érték a munkám	24%	45%	26%	51%
hasznos dolgokkal foglalkozom	29%	53%	31%	69%
felelősségteljes dolgokkal foglalkozom	24%	45%	26%	51%
a munkám által magabiztos vagyok	0%	23%	13%	31%
NEM szeretem a munkám	24%	1%	9%	6%

A tudásomat maximálisan hasznosíthatom tényezőnél a (D) csoport 37%-a szignifikánsan magasabbra értékelt, mint az (A) csoport 5%-a és a (C) csoport 13%-a. Ezek szerint a tudásukat ki tudják használni, így ők soha nem gondolkodtak váltáson. A gondolkodók és biztosan váltók csapatának valószínűleg ez az egyik oka, amiért váltani szeretnének. A jó légkörre a soha nem gondoltam rá csapatának 71%-a szavazott, ez szignifikánsan magasabb, mint az egészen biztosan váltók csapatának 29%-a. Az érték a munkám tényezőre a (D) csoport 51%-a szavazott, szemben az (A) csoport 24%-ával és a (C) csoport 26%-ával. A hasznos dolgokkal foglalkozom állításra a (D) csoport 69%-a szavazott, ami szignifikánsan magasabb, mint az (A) csoport 29%-a és a (C) csoport 31%-a. A felelősségteljes dolgokkal foglalkozom tényezőre a (D) csoport 51%-a voksolt, ami szignifikánsan magasabb, mint az (A) és (C) csoport 24% és 26%-a. A munkám által magabiztos vagyok kijelentésnél a (B) csoport 23%-a és a (D) csoport 31%-a a szignifikánsan magasabb, mint az (A) csoport, ahol senki nem jelölte meg ezt a tényezőt. Azt, hogy kategorikusan nem szeretik a munkájukat állítást a biztosan váltók csoportjának 24%-a mondta a (B) csoport 1%-val, a (C) csoport 9%-val és a (D) csoport 6%-val ellentétben.

A közsféra hátrányainak értékelése a demográfiai tényezők alapján

Nemek alapján

A 21. táblázat azt mutatja meg, hogy a közsféra hátrányai közül, ami miatt esetleg váltanának is a versenyszférába, milyen szignifikáns eltérések adódtak a válaszadók értékeléseiből a nemekre vetítve.

21. táblázat: A közsféra hátránya a nemek alapján (n=314)

A közsféra hátrányai	Nem		p-érték
	Férfi	Nő	
A kitöltők száma	96	218	
nem egyeznek a nézeteim a vezetéssel	19%	8%	0,0047
a közsféra rugalmatlan	42%	30%	0,0382
jobb ajánlatot kaptam	11%	4%	0,0173

Látható a 21. táblázatban, hogy a negatív oldalon inkább a férfiak adtak markánsabb értékeléseket, mint a nők. A férfiak 42%-a úgy gondolja, hogy a közsféra rendkívül rugalmatlan, 19%-uknak nem egyeznek a nézeteik a vezetéssel, és 11%-uk azért is gondolkodik a váltáson, mert jobb ajánlatot kaptak más munkahelytől. A nők sokkal simulékonyabbak, megalkuvóbbak, 30%-a említette a rugalmatlanságot, 8%-a azt, hogy a nézeteik nem egyeznek a vezetéssel és csupán 4%-ban jelezték, hogy esetleg jobb ajánlatot kaptak volna.

Korosztály alapján

A Tukey-féle post hoc próba alapján bejelöltem a szignifikáns eltéréseket korcsoportok szerint (22. táblázat):

22. táblázat: A közsféra hátrányai korosztályok alapján (n=314)

A közsféra hátrányai	Korcsoportok						
	21-25 év	26-30 év	31-35 év	36-40 év	41-45 év	46-50 év	51+ év
A kitöltők száma	39	54	25	37	56	56	47
nem egyeznek a nézeteim a vezetéssel	8%	26%	8%	11%	0%	16%	9%
monoton a munkám	18%	33%	8%	22%	13%	13%	6%
magasabb pozícióra vágyom	36%	28%	12%	11%	5%	7%	0%

A korcsoportoknál érdekes összefüggéseket találtam. A közsféra kitöltőinek 26%-a, akik a fiatal 26-30 éves korosztályból kerültek ki, nem egyezik a nézete a vezetéssel, szemben a 41-45 év közöttiekkel, akik egyáltalán nem szavaztak erre a meghatározásra, és a 31-35 év közöttiekkel, akiknek a 8%-a voksolt ugyanerre. Úgy gondolom, hogy ez azért alakulhatott így, mert a nem pálya kezdők, pár éve már a közigazgatásban dolgozók rálátanak olyan dolgokra, amelyeket esetlegesen a vezetők nem jól kezelnek, és bennük még él a változtatás szelleme. A 41-45 évesek már kevésbé foglalkoznak olyan elvekkkel, ami a vezetőséget illeti, ők úgy gondolják, hogy nem tudják ezt befolyásolni. A monoton munkavégzésre a 26-30 éves kategória, a kitöltők 33%-a voksolt, ami szignifikánsan magasabb, mint az 51 év felettek 6%-a. Az idősebb korosztály már valószínűleg innen szeretne nyugdíjba menni, kevésbé zavarja őket már, ha egyhangúbb a munkavégzés folyamata. A fiatalok ezzel szemben nagyobb kihívásra vágnak, ebből az is adódik, hogy magasabb pozíciót és karriert szeretnének. A 21-25 éves csoport 36%-a értékelte a magasabb pozíciót, ellenben a 41 évesektől egészen az 51 év felettekig, rendre 5%, 7%, és 0%-kal.

Pozíció alapján

23. táblázat: A közsféra hátrányai pozícióváltás alapján. (n=314)

A közsféra hátrányai	Pozíció			
	Beosztott munkatárs	Beosztott irányító, ill. kiemelt munkatört betöltő	Középvezető	Felsővezető
A kitöltők száma	196	68	37	13
NEM akarok váltani	35%	29%	51%	62%
egy esetleges kormányváltás esetén ellehetetlenülne a létem a munkahelyemen	5%	18%	14%	38%
magasabb pozícióra vágyom.	13%	22%	5%	0%
jobb ajánlatot kaptam.	3%	10%	8%	23%

A Tukey-féle post hoc vizsgálat alapján szignifikáns összefüggések adódtak a pozíciók tekintetében, amelyek a 23. táblázatban láthatók. A nem akarnak váltani állításra a felsővezetők 62%-a voksolt, szemben a beosztott irányítókkal, akik ugyanerre 29%-uk szavazott.

A kormányváltás miatti bizonytalan léthelyzetre a felsővezetők 38%-a szavazott, szemben a másik három csoporttal. A magasabb pozícióra a beosztott irányítók 22%-a vágyik, szemben érthető módon a felsővezetőkkel, akik közül erre egyikük sem voksolt. A jobb ajánlatra a felsővezetők 23%-a szavazott, ami szignifikánsan magasabb, mint a beosztottak (3%) és a középvezetők (8%) csoportja.

Váltás alapján

A munkahelyváltás gondolata és a hátrányok összefüggése alapján itt is elszórt szignifikanciák adódtak a Tukey-féle post hoc vizsgálat alapján. Az 24. táblázat mutatja kiszűrve csak azokat a meghatározásokat, ahol volt összefüggés a csoportok között, ezek értékeit színessel jelöltem.

24. táblázat: A közsféra hátrányai a váltás gondolata alapján (n=314)

A közsféra hátrányai	Váltás gondolata versenyszférába			
	Egész biztosan váltani fogok	Igen, már gondoltam, de elvettem a váltást	Komolyan gondolkodom jelenleg	Soha nem gondoltam rá
	(A)	(B)	(C)	(D)
Kitöltők száma	21	174	70	49
egy másik munkahelyen jobban érezném, hogy fontos, amit csinálok	38%	7%	30%	0%
kevés a munkabér és az egyéb juttatások	62%	32%	64%	4%
nem egyeznek a nézeteim a vezetéssel	29%	7%	21%	4%
a közsféra rugalmatlan	24%	33%	54%	12%
monoton a munkám	33%	10%	39%	2%
szakmailag itt nem tudok fejlődni	57%	11%	39%	4%
magasabb pozícióra vágyom	38%	9%	26%	2%
nincs nagyon lehetőségem home office-ban dolgozni	24%	22%	29%	4%
nem becsülnék meg	24%	8%	26%	4%
egy távozó kolléga munkakörét nem töltik be, hanem szétesztják a többiek között	14%	17%	27%	6%
állandó határidők közé vagyok szorítva, amelyek stresszelnek a munkám során	0%	12%	23%	2%

Egy másik munkahelyen jobban érezné-e magát és, hogy fontos-e, hogy mit csinál az (A), a biztosan váltók csoportjának 38%-a erre a kijelentésre szavazott, illetve a komolyan gondolkodók csapatának 30%-a is, amelyek szignifikánsan magasabbak, mint a (B) és (C) csoport tagjainak válaszai ugyanezre. A kevés a munkabér és egyéb juttatásokra az (A) csoport 62%-a és a (C) csoport 64%-a szignifikánsan több, mint a (B) és (C) csoport. A nem egyeznek a nézeteik a vezetéssel válasznál szintén ugyan ezek az összefüggések figyelhetők meg. A közsféra rugalmatlanságára (C) csoport 54%-a szignifikánsabban magasabb arányban szavaztak, mint az (A) csoportnál (24%) és a (D) csoportnál 12%. A monoton munkavégzésre szignifikánsan magasabbak az értékek az (A) csoportnál (33%) és a (C) csoportnál (39%) a (B) és (D) csoporthoz képest. Ugyan ezek az összefüggések találhatók a csoportok között a szakmailag itt nem tudok fejlődni és a magasabb pozícióra vágyom kijelentésnél. A komolyan gondolkodnak azon, hogy váltanának csoportjának 29%-a azt állítja, hogy nincs lehetőségük home office-ban dolgozni, szemben a soha nem gondoltak rá, hogy váltsanak csoportjának 4%-ával szemben. Azok, akik úgy gondolják, hogy nem becsülnék meg a munkájukat szignifikánsan többen vannak 26%-kal a (C) csoportban és 24%-kal az (A) csoportban, szemben a (B) csoport 8%-val és a (D) csoport 4%-val. Egy távozó kolléga esetén a munkakörét nem töltik be, hanem a feladatait szétesztják a többiek között állításra a komolyan gondolkodók 27%-a szavazott, ami szignifikánsan magasabb, mint a (D) csoport tagjainál, ahol 6%-uk választotta ugyanezt. Végül a komolyan gondolkodók 23%-a voksolt a szoros határidőkre és a stresszre, ami szignifikánsan eltér az (A) 0%-tól és a (D) 2%-tól.

A versenyszféra előnyeinek értékelése a demográfiai tényezők alapján

Nemek alapján

25. táblázat: A versenyszféra előnyei a nemek alapján (n=303)

A versenyszféra előnyei	Nem		p-érték
	Férfi	Nő	
A kitöltők száma	118	185	
versenyképes jövedelemem és egyéb juttatásaim vannak, ami a teljesítménytől függ és nem az időtől.	53%	41%	0,0409

A 25. táblázatban a nemek között a versenyszférában csak egyetlen esetben mutatható ki szignifikáns különbség. A férfiak 53%-a, azaz több mint a fele úgy gondolja, hogy a jövedelme versenyképes, megfelelőek az egyéb juttatások is, amelyek nem az eltelt idő függvényében alakulnak, hanem a kizárólag a teljesítményüktől függ. Ezzel szemben a nőknek csak 41%-a ért egyet ezzel az állítással, ők kevésbé elégedettek az anyagiakkal.

Korosztály alapján

26. táblázat: A versenyszféra előnyei a korosztályok alapján (n=303)

A versenyszféra előnyei	Korcsoportok						
	21-25 év	26-30 év	31-35 év	36-40 év	41-45 év	46-50 év	51+ év
A kitöltők száma	64	73	44	40	33	27	22
jó csapat és a légkör	75%	69%	66%	63%	55%	41%	46%
mindig tudok szakmailag fejlődni, így piacképes tudásra teszek szert	54%	62%	76%	59%	58%	41%	45%
kompetenciáimat tudom fejleszteni (mentorálás van)	36%	38%	50%	33%	33%	26%	5%
versenyképes jövedelemem és egyéb juttatásaim vannak, ami a teljesítménytől függ és nem az időtől.	39%	40%	73%	48%	52%	44%	14%

A 26. táblázatban látható, hogy a Tukey-féle post hoc vizsgálat alapján négy versenyszféra előnynél szignifikáns eltérések mutatkoztak a korcsoportok tekintetében. A kitöltők 75%-a, a fiatal kezdők (21-25 évesek) nagyon fontos tényezőként szavaztak a jó csapat és légkör állításra, szemben a 46-50 éves korosztállyal, akiknek 41%-a jelölte meg. Érthető módon a fiatalok számára ezekben az években kezdődik meg a munka, így fontos, hogy milyen környezetbe érkeznek, milyen pozitív vagy negatív hatások érik őket. A középkorúak már nem ezt tartják legfontosabb tényezőnek, ők már beilleszkedtek az adott munkahelyre. A kompetencia fejlesztésének fontosságára a kitöltők 50%-a szavazott a 31-35 éves korcsoportban, ez szignifikánsabb magasabb, mint a 51 év felettiéknél. A minél több készség fejlesztése is a harmincas éveikben járó dolgozókat érdekli jobban, mivel ők szeretnék a ranglétrán egyre feljebb kerülni, azáltal, hogy sokoldalúak. Az 51 év feletti ez irányú törekvése már jóval kisebb. A magas jövedelem és egyéb juttatások elérése is a 30 év felettiéknél a legfontosabb, akik már úgy érzik vannak olyan tapasztaltak és jók a szakmájukban, hogy elvárhatják a magasabb jövedelmet. Ők azok, akik családot alapítanak, amihez minden körülményt meg szeretnék teremteni maguknak.

A 21-30 évesek és az 51 év feletti csoportból szignifikánsan kevesebben szavaztak az anyagiakra. A kezdők még valószínűleg meg vannak azzal elégedve, hogy sikerült elhelyezkedniük a munkaerőpiacon a tanulmányaik elvégzése után, számukra nem az előmenetel és az anyagiak a legfontosabb prioritás, és a nyugdíjfelé közeledőknél sem ez a legelső szempont.

Pozíció alapján

27. táblázat: A versenyszféra előnyei pozíciók alapján (n=303)

A versenyszféra előnyei	Pozíció			
	Beosztott munkatárs	Beosztott irányító, ill. kiemelt munkatört betöltő	Középvezető	Felsővezető
A kitöltők száma	168	68	48	19
jó csapat és a légkör	65%	69%	54%	42%
szabad kezet kapok az innovatív ötleteim megvalósításában	19%	37%	38%	47%
nemzetközi projektekben vehetek részt	26%	28%	35%	53%
alacsony a politikai befolyásoltság	30%	25%	35%	58%

A 27. táblázatban a Tukey-féle post hoc vizsgálat alapján a különböző beosztásban lévő csoportok értékelései közötti eltérések figyelhetők meg. A jó csapatot és légkört érdekes módon a beosztott irányítók, illetve a kiemelt munkakört betöltők szavazták meg a legtöbben, 69%-ban. Ez szignifikánsan magasabb, mint a felsővezetők csoportja, ahol csak 42%-uk jelölte meg ezt az állítást. Az innovatív ötletek megvalósításánál azonban már a felsővezetők értékelték magasabb arányban, 47%-ban, szemben a beosztott munkatársak csoportjával, ahol az arány csupán 19% volt. A nemzetközi projektekben való részvételre is a felsővezetőknek van többnyire lehetőségük, 53%-uk szavazott erre, míg a beosztott irányítók 28%-a, a beosztott munkatársaknak csak a 26%-a. A felsővezetők 58%-a szavazott a politikai hatásra, ami szignifikánsan magasabb, mint a kiemelt munkakört betöltőknél (25%), és a beosztott munkatársaknál (30%), hogy úgy érzékelik, alacsonyabb a politika befolyásoltsága a versenyszférára.

Váltás alapján

A 303 versenyszféra kitöltőnek csupán 7%-a (20 fő) gondolkodik vagy biztos a váltásban, a többi 93%-a (183 fő) pedig soha nem gondolt váltásra vagy elvetette a váltás gondolatát. Ezek alapján nem látom értelmét, hogy statisztikai módszerekkel alátámasszam, hogy miért váltana az a 20 fő a közszférába.

A versenyszféra hátrányainak értékelése a demográfiai tényezők alapján

Pozíció alapján

A Tukey-féle post hoc vizsgálat alapján a következő szignifikáns eltérések mutatkoztak a különböző csoportok között:

28. táblázat: A versenyszféra hátrányai pozíciók alapján (n=303)

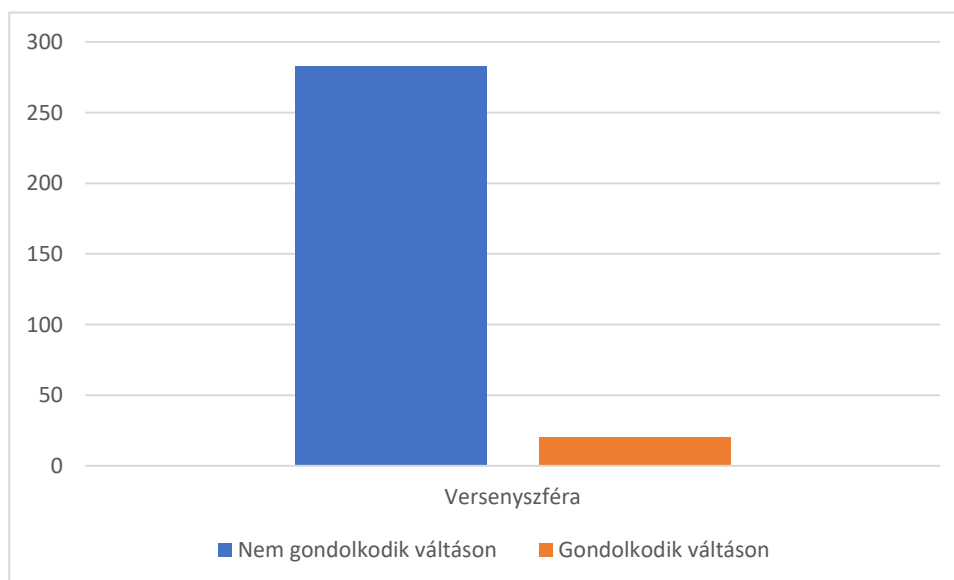
A versenyszféra hátrányai	Beosztott munkatárs	Beosztott irányító, ill. kiemelt munkatört betöltő	Középvezető	Felsővezető
A kitöltők száma	168	68	48	19
kevesebb a kihívás	48%	0%	0%	11%
nehéz a kollégákkal közös megegyezésre jutni	6%	0%	0%	1%
sok a túlóra	4%	4%	4%	26%
változott a felsővezetés, nem tudok teljes mértékben azonosulni az új módszerekkel	2%	0%	2%	11%

A versenyszféra hátrányai	Beosztott munkatárs	Beosztott irányító, ill. kiemelt munkatört betöltő	Középvezető	Felsővezető
A kitöltők száma	168	68	48	19
nagy a felelősség	6%	6%	8%	21%

A 28. táblázatban látható, hogy a felsővezetésnek szignifikánsan eltérő véleménye van a kiemelt három állítás tekintetében a többi beosztásban lévő dolgozóhoz képest. A felsővezetés 11%-a megjelölte hátrányként a kevesebb kihívásokat, tehát ezek szerint ők többre vágnak ezen a területen. A középvezetők és a beosztott irányítók ezt meg sem jelölték hátrányként, nekik kihívások tekintetében nincsen hiányérzetük. A felsővezetők 26%-a megjelölte, hogy sokat kell túlórázniuk, ezek szerint ők leterheltebbnek érzik magukat szemben a többi pozícióban lévő munkatársakkal, akiknek csak csoportonként 4-4%-uk voksoltak a túlórára. A felsővezetők 11%-a szavazott arra, hogy változások történtek a vezetőség körében, amely olyan újításokat hozott magával, amivel nem tudnak azonosulni. Szignifikánsan magasabb az eltérés a beosztottak és a középvezetők 2-2%-hoz, illetve a beosztott irányító/kiemelt munkakört betöltők csoportjához képest, akik ezt az állítást egyáltalán nem jelölték meg. Valószínűsíthető, hogy ebből következik logikusan az is, hogy a topvezetők 21%-a azt is megjelölte, hogy nagy a felelősség a munkahelyükön, nyilván a pozíciójukból fakadóan. Ez szintén szignifikánsan eltér a beosztottak 6%-ától és a beosztott irányítók szintén 6%-ától. A beosztott munkatársak 6%-a, ami abszolút elenyésző arány, de mégis szignifikáns eredményként jött ki, hogy szerintük nehéz a kollégákkal megegyezésre jutniuk. Ezzel szemben a beosztott irányítók és középvezetők ezt egyáltalán nem jelölték meg, a felsővezetőknek is csupán az 1%-a. Ezek alapján megállapítható, hogy összességében azért a konfliktusokat megfelelően kezelik és megegyezésre is tudnak jutni.

Váltás alapján

A versenyszférából elenyésző számú válaszadó szeretne váltani a közsférába (8. ábra), így nincs statisztikai értelme megvizsgálni az ide vezető okokat sem.



8. ábra: Gondolkodik váltáson – versenyszféra (n=303)

A szférák előnyeinek csoportosítása főkomponens analízis segítségével

Egy másik kérdés, miszerint a válaszadók véleménye alapján milyen állítások jellemzik a közszférát, illetve a versenyszférát az alábbi megállapítások születtek.

Ennél a kérdéskörnél összefésültem azokat a válaszlehetőségeket, amelyek mind a két szférában megegyeztek, és azokból főkomponens analízis segítségével 4 dimenziót alakítottam ki. Az, hogy milyen állítások kerültek logikailag egy-egy csoportba, milyen összefüggések vannak egymás között, az az 29. táblázatban látható. Külön színnel jelöltem az egyes dimenziókat.

29. táblázat: Főkomponensek varianciaanalízise – Rotált komponens mátrix (n=617)

	Komponens			
	1	2	3	4
Kompetenciák fejlesztésének lehetősége	0,833	0,072	0,105	-0,044
Tapasztalatok szerzésének lehetősége	0,784	0,089	-0,025	0,089
Hatékony kapcsolatrendszer kialakítása	0,783	0,170	0,071	0,099
Ugródeszka egy jobb munkához	0,722	0,147	0,013	-0,023
Önálló munkavégzés lehetősége	0,688	0,125	0,147	-0,063
Előmenetel	0,688	0,328	0,080	-0,153
Rugalmas munkaidő	0,648	0,007	-0,154	-0,402
Megbecsült pozíció	0,623	0,330	0,383	-0,056
Példamutató vezetők	0,603	0,076	0,474	0,119
Hivatástudat	0,492	0,178	0,358	0,372
Biztos nyugdíj	0,213	0,746	0,163	0,219
Családalapítás lehetősége	0,257	0,710	0,251	0,084
Biztos megélhetés lehetősége	0,448	0,707	0,002	0,052
Biztos állás	-0,001	0,639	0,372	0,217
Hosszútávú életpálya	0,114	0,551	0,468	0,108
Nyugodt munkavégzés	-0,070	0,323	0,754	0,001
A munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése	0,114	0,429	0,670	0,026
Embereken való segítség lehetősége	0,369	-0,078	0,528	0,506
Szigorú szabályok követése	-0,005	0,168	0,027	0,822
Monoton munkavégzés	-0,267	0,281	0,012	0,593
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization				
a. Rotation converged in 4 iterations				

A fenti 29. táblázatban látható, hogy az állítások szorosan összefüggenek egymással. A főkomponenseket az őket magyarázó változók alapján elneveztem és a további vizsgálatokat már azokkal végeztem el, mivel ezek alapján jobban és könnyebben összehasonlíthatóvá váltak.

Főkomponensek elnevezései:

1. **Karrier** – ide tartozik: a kompetenciák fejlesztésének, a tapasztalatok szerzésének lehetősége, a hatékony kapcsolatrendszer kialakítása, az ugródeszka egy jobb munkához, az önálló munkavégzés lehetősége, az előmenetel, a rugalmas munkaidő, a megbecsült pozíció, a példamutató vezetők és a hivatástudat.
2. **Biztonság** – amibe beletartozik: a biztos nyugdíj, a családalapítás, a biztos megélhetés lehetősége, a biztos állás és a hosszútávú életpálya.
3. **Egyensúly** – amibe tartozik: a nyugodt munkavégzés, a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése és az embereken való segítség lehetősége.

4. **Szabálykövetés** – amelybe belekerült: a szigorú szabályok betartása és a monoton munkavégzés.

30. táblázat: A szférajellemzők átlagainak különbségei (n=617)

Szférajellemzők	Közsféra	Versenyszféra	Különbség	p-érték
Nyugodt munkavégzés	3,03	2,54	0,49	<0,001
Hosszútávú életpálya	3,78	3,47	0,31	<0,001
Előmenetel	3,08	3,89	-0,81	<0,001
Megbecsült pozíció	2,95	3,57	-0,62	<0,001
Biztos állás	3,87	3,36	0,51	<0,001
Rugalmas munkaidő	1,00	3,72	-2,72	<0,001
Hivatástudat	3,48	3,57	-0,09	0,257
Embereken való segítség lehetősége	3,59	3,40	0,18	0,044
Biztos megélhetés lehetősége	3,46	3,85	-0,38	<0,001
Családalapítás lehetősége	3,57	3,59	-0,01	0,777
Biztos nyugdíj	3,65	3,51	0,14	0,119
A munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése	3,43	3,11	0,32	<0,001
Monoton munkavégzés	3,77	3,07	0,70	<0,001
Önálló munkavégzés lehetősége	3,47	4,07	-0,59	<0,001
Hatékony kapcsolatrendszer kialakítása	3,51	4,14	-0,64	<0,001
Ugródeszka egy jobb munkához	3,12	4,02	-0,91	<0,001
Tapasztalatok szerzésének lehetősége	3,77	4,38	-0,61	<0,001
Kompetenciák fejlesztésének lehetősége	3,45	4,31	-0,86	<0,001
Szigorú szabályok követése	4,18	3,61	0,57	<0,001
Példamutató vezetők	3,10	3,57	-0,48	<0,001

A 30. táblázatban kék színnel jelöltem ismét a szignifikáns különbségeket. Ahol az átlagok különbségei pozitív előjelűek, ott a közsférára jellemzőbb az adott állítás, míg a negatív előjelűek a versenyszférát erősítik. Legnagyobb eltérés, 2,72 a rugalmas munkaidő tekintetében látható a versenyszféra javára, a munkavállalóknak itt nagyobb mozgásterük van a munkaidejük beosztásában, mint a közsférában. Érdekes, hogy a hivatástudatnál, a családalapítás lehetőségénél és a biztos nyugdíjnál ugyan szignifikáns különbség az átlagok között nem jelent meg, de a közhiedelemmel ellentétben a versenyszférára jellemzőbbek, a legkisebb átlagkülönbséggel. Úgy gondolom, hogy többek inkább ezeket az államiszféra jellemzéseiként ítélnék meg, de ezt a jelenlegi minta nem igazolja. Tehát a versenyszférában ugyanúgy működik a munkavállalókban a hivatástudat érzése, a gyermekvállalás, családalapítás lehetőségének megvalósítása és a hosszútávlatban való gondolkodás, úgy, mint a nyugdíj, szintén biztonságérzetet ad.

31. táblázat: A dimenziók átlag különbségei szféránként (n=617)

Szféra	Karrier	Biztonság	Egyensúly	Szabálykövetés
Közsféra	3,1183	3,6572	3,2175	4,0094
Versenyszféra	3,9635	3,5600	2,8090	3,3811
Összesen	3,5341	3,6094	3,0165	3,7003
Átlag különbségek	-0,8452	0,0972	0,4085	0,6283
p-érték	0,000	0,147	0,000	0,000

A 31. táblázatban látható, hogy a karrier dimenzió a versenyszférára jellemzőbb, minden állítás, ami ebbe a dimenzióba esett, sokkal erősebben jelenik meg itt, mint a közsférában.

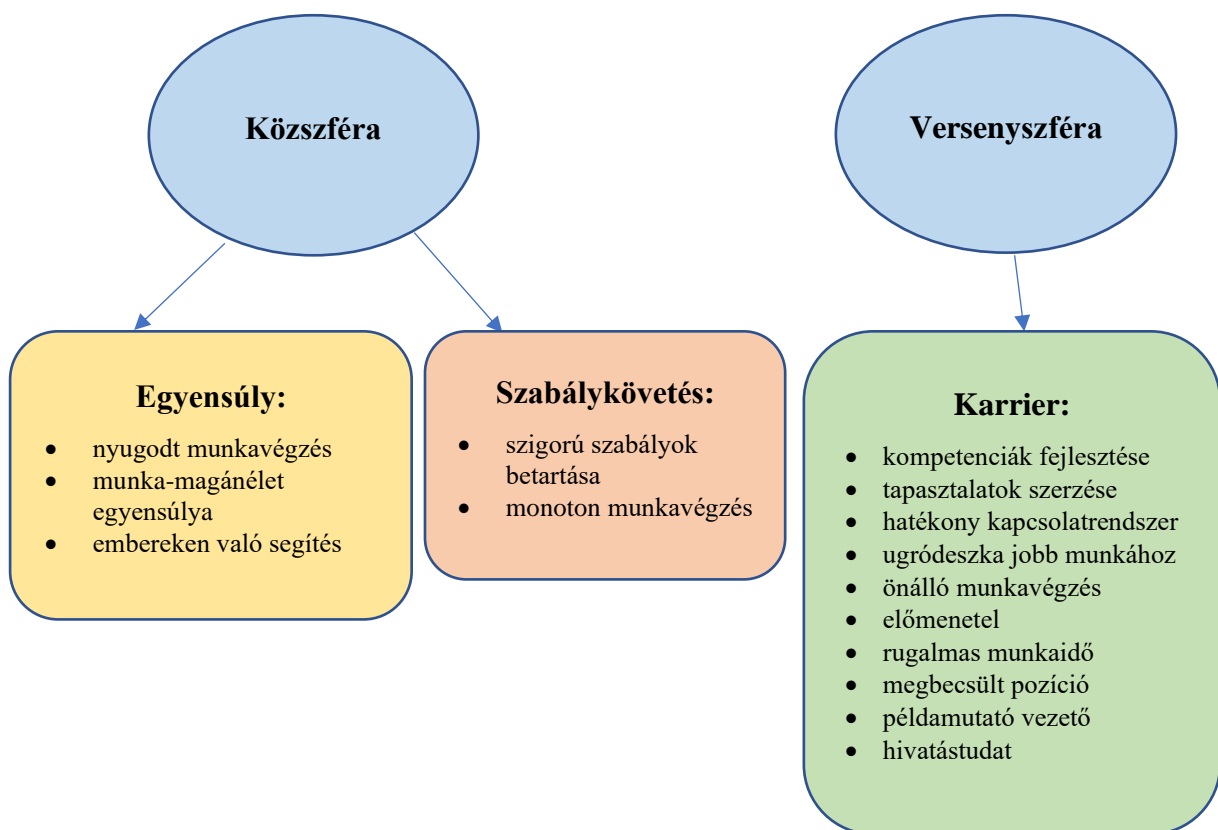
Ez alapján elmondható, hogy minden, ami összefüggésbe hozható egy jobb pozíció eléréséhez, kedvező előmenetelhez, azt a munkavállalók a versenyszférában találják meg.

Ezzel szemben a biztonság, az egyensúly és a legjellemzőbbként a szabálykövetés dimenziója az állami szférát erősíti. A biztonság dimenziójánál a két szféra közötti eltérés nem szignifikáns, de kijelenthetjük, hogy kicsit magasabb átlaggal, de a közszférára jellemzőbb.

Úgy gondolom, hogy ez embertípus kérdése is, hogy kinek melyik a vonzóbb munkahelyi szegmens. Azok, akik nem vágnak nagyívű karrierre és nem maga a munka, ami a legfontosabb számukra, hanem főleg a nőknél például a gyermekvállalás, azok számára a közszféra sokkal vonzóbb munkahely, mivel itt a biztonság és az egyensúly dimenziója jobban érvényesül. A férfiak, akik családfenntartók és talán karrier orientáltabbak, mint a nők, számukra a versenyszféra sokkal vonzóbb és előnyösebb, mint a közszféra. A szabályok követése 4. dimenzió, ami a közszférára jellemző, azon munkavállalók számára opció, akik monotonitástűrők, tehát toleránsak az egyhangúbb munka iránt és szeretik a szabályokat, amiket minden tekintetben szigorúan be is kell tartani. A szabályok léte nem feltétlen negatív hatású annak, aki szereti, ha mindenre van egy konkrét meghatározás, egyfajta logika, hogy milyen esetekben hogyan kell eljárni és milyen határidővel. A precíz, normakövető személyiségűeknek ez abszolút előnyös munka.

A HI hipotézis megerősítése/elvetése

A munkavállalók számára a versenyszférában a karrier, míg a közszférában a biztos munkahely jelenti a húzóhatást. A 9. ábra mutatja a dimenziókat és a hozzájuk tartozó elemeket.



9. ábra: Dimenziók és azok elemei

Egyértelműen beigazolódott, hogy a versenyszférában szignifikánsan fontosabb a karrier a munkavállalók számára, míg a közszférában az egyensúly és a szabálykövetés, így a hipotézisem megerősítést nyert.

5.2. Második hipotézis

H2. A versenyszféra munkavállalói több kompetenciával rendelkeznek, mint az állami szférában mind a munkába álláskor, mind pedig a későbbiekben, illetve több és fejlettebb kompetenciákat is várnak el tőlük a munkáltatók, mint a közszférában.

Ahhoz, hogy ezt a felvetésemet kellően meg tudjam vizsgálni és megfelelő következtetéseket tudjak levonni, megnéztem a kompetenciákra adott válaszok eredményeit több nézőpontból külön-külön a két szférában.

A kérdőívemben használt húsz kompetenciaelemet a Spencer & Spencer féle „soft” kompetenciák csoportosítása táblázatból vettem ki mindegyik kategóriából felhasználva.

A kompetenciák vizsgálata a munkavállalók értékítélete alapján a közszférában belépéskor

A következő táblázatban a munkavállalói kompetenciákat rangsoroltam az átlagok alapján. Ugyanazzal az átlaggal több kompetencia is rendelkezett, így ezek ugyanazokat a sorszámokat kapták. Zöld színnel jelöltem a legmagasabb átlagokat elérteket és pirossal a kevésbé népszerűeket.

32. táblázat: Munkavállalói kompetenciák belépéskor a közszférában (n=314)

Közszféra		Átlag
	Munkavállalói kompetenciák	
1.	Segítőkézség	4,3
2.	Munkához való pozitív hozzáállás	4,1
3.	Problémamegoldó képesség	4,0
3.	Precizitás	4,0
3.	Felelősségvállalás	4,0
3.	Csapatmunka	4,0
4.	Elhivatottság	3,9
5.	Eredményközpontúság	3,8
5.	Kommunikációs képesség	3,8
5.	Szervező képesség	3,8
5.	Jövőorientáltság	3,8
6.	Kreativitás	3,7
6.	Informatikai ismeretek	3,7
7.	Önálló döntéshozatal	3,6
7.	Ügyfél-orientáltság	3,6
7.	Kritikus szemlélet	3,6
8.	Monotonitástűrés	3,5
9.	Konfliktuskezelés	3,4
9.	Magabiztosság	3,4
10.	Előadási képesség	3,2

A 32. táblázatban látható, hogy a közszféra kérdőívben megadott 20 féle kompetenciát, hogyan értékelték a válaszadók az 1-5-ig terjedő skálán. Az átlagok megmutatják, hogy önbevallásuk szerint, mennyire rendelkeztek ezekkel a készségekkel, amikor beléptek a munkahelyükre. A sorrend legelején 4,4-es átlaggal a segítőkézség áll, majd hasonlóan 4-es körüli átlaggal alakult a munkához való pozitív hozzáállás, a problémamegoldó képesség, a precizitás, a felelősségvállalás és a csapatmunka. Ezek a készségek valóban nagyon fontosak, amikor a munkavállaló belép egy új munkahelyre, mivel a segítőkézség abszolút előtérbe kerül a közszférában, ha például valaki napi szinten ügyfelekkel foglalkozik.

A pozitív hozzáállás is egyértelmű, hogy a lista elején szerepel, mivel egy új állás esetén mindenki lelkes és újdonsággal hat rá az ismeretlen környezet. A problémamegoldás szintén kardinális kérdés, hiszen a megoldandó, bonyolult feladatok napi szinten zúdulnak a dolgozókra, ezeket tudni kell kezelni, önállóan megoldani.

Új pozícióban a precizitás és odafigyelés elengedhetetlen, illetve, ha vezetői beosztásról van szó, a döntésekért, beosztottakért felelősséget is kell tudni vállalni. A csapatmunka 3. megosztott helyen igen előtérbe került, ez azt jelenti, bármennyire is kevésbé feltételeznénk, hogy ez nem kiemelendő a közsférában, úgy tűnik, erős 4-es átlaggal az élbolyban, mégis fontos és gyakori, hogy csapatjátékosként kell gondolkodni. A középmezőnyben a kompetencia átlagok 3,9 és 3,5 között szerepelnek, ilyen például az elhivatottság, szervezőképesség vagy a kritikus szemléletmód. A lista végén pirossal kiemeltem azokat a kompetenciákat, amelyekben saját megítélésük alapján nem voltak annyira erősek, ezek a monotonitástűrés, a konfliktuskezelés, a magabiztosság és a sorrend legvégén pedig az előadói képesség. Úgy gondolom ezek is egyértelműen beláthatók, hogy kezdőként a munkafolyamatokból adódó esetleges egyhangú, monoton munkára nincsenek előre felkészülve a pályázók, kevésbé jártasak abban, hogy hogyan kellene a problémákat, nézeteltéréseket megfelelően kezelni, mivel nincs még ekkor elég tapasztalatuk az ilyen szituációkról. Ezekből kifolyólag nincs is meg a kellő magabiztosságuk és a jó előadói képességük sem. Itt megjegyezném, hogy az előadói képességet bizonyos területeken, mint például a különböző hivatalokban, nem is annyira tudja a dolgozó kihasználni, ez inkább talán a minisztériumokban érvényesíthető. Míg ezzel szemben a versenyszférában jóval többször kell a munkavállalónak szerepelnie. Természetesen mindezek az idő előrehaladásával változnak, fejlődnek, de ez egy hosszútávú tanulási folyamat.

Összegezve elmondható, hogy az 1-5-ig terjedő skálán a legalacsonyabb érték is csak 3,2 tehát, ezek az eredmények azt jelentik, hogy minden kitöltő a középeztől feljebb értékelté saját magát, azaz a megadott kompetenciákkal kellő szinten rendelkeztek, amikor beléptek a közsféra világába.

A kompetenciák vizsgálata a munkavállalók értékítélete alapján a közsférában jelenleg

A következő táblázat megmutatja, hogy bizonyos idő eltelté után ugyanezekben a kompetenciákban milyen irányban változtak a kitöltők saját bevallásunk szerint.

33. táblázat: Munkavállalói kompetenciák jelenleg a közsférában (n=314)

Közsféra		Átlag
Munkavállalói kompetenciák		
1.	Segítőkészség	4,5
2.	Problémamegoldó képesség	4,4
2.	Felelősségvállalás	4,4
3.	Precizitás	4,3
3.	Csapatmunka	4,3
4.	Kommunikációs képesség	4,2
4.	Szervező képesség	4,2
4.	Eredményközpontúság	4,2
5.	Önálló döntéshozatal	4,1
5.	Konfliktuskezelés	4,1
6.	Ügyfél-orientáltság	4,0
6.	Magabiztosság	4,0
6.	Munkához való pozitív hozzáállás	4,0
6.	Jövőorientáltság	4,0
6.	Elhivatottság	4,0
6.	Informatikai ismeretek	4,0
6.	Kritikus szemlélet	4,0
6.	Kreativitás	4,0
7.	Előadói képesség	3,9
8.	Monotonitástűrés	3,7

A 33. táblázatban látható, hogy a jelenlegi kompetencia megítélésük alapján az élményben, hasonlóan alakultak a készségek. Első itt is a segítőkészség 4,5-es átlaggal, ezt követi a problémamegoldó képesség (4,4), felelősségvállalás (4,4), precizitás (4,3) és a csapatmunka (4,3). A munkához való pozitív hozzáállás viszont ez előző 2. helyről „lecsúszott” a megosztott 6. helyre 4-es átlaggal.

Azonban ez a változás az átlagokat tekintve csak 0,1-es eltérést jelent, mivel a kezdeti táblázatban ez 4,1 volt. Így nem igazán mondható nagy változásnak, ez a sorrend átrendeződés annak köszönhető, hogy a jelenlegi megállapítások alapján, minden kompetenciában fejlődtek a kitöltők, jóval magasabbak az átlagok, szorosan következnek egymás után a kompetenciák. A munkához való pozitív hozzáállás elé bejött például a kommunikációs képesség, szervező képesség, eredményközpontúság stb. A kommunikálás, a szervezés mind fejlődik egy idő után a dolgozóknál, mivel nap mint, nap kapcsolatot kell teremteniük egymással, a vezetőkkel, és ügyfelekkel. Ha valaki jól beválk az adott pozícióban és elég tapasztalatot szerez, egy idő után már az elért eredmények sarkallják a még odaadóbb munkavégzésre. Ezáltal a többi ezekhez kapcsolódó kompetenciákat is szinte észrevétlenül beindítják és felhúzzák azokat. Elkezdnek a dolgozók magabiztosabbak, jövőorientáltabbak, elhivatottabbak, kreatívabbak lenni. Látható tehát, hogy egy igen nagy tanulási és tapasztalatszerzési időszakon vannak túl a munkavállalók, lehetőségük nyílt, hogy pozitív változásokon menjenek keresztül a munkába lépésük óta. Ez egyértelműen jó munkakörülményeket feltételez. A sorrend végén csupán 2 kompetencia áll, az előadói képesség 3,9-es átlaggal és a monotonitástűrés 3,7-es átlaggal. Hasonlóan ugyanezek volt a kevésbé jellemzők a belépéskori táblázatban is, de az átlagok itt is szintén növekedtek, hiszen alig esnek 4 alá ezek az értékek.

34. táblázat: Munkavállalói kompetenciák változása a közszférában (n=314)

Munkavállalói kompetenciák	Belépéskor Átlag	Jelenleg Átlag	Különbség
Segítőkézség	4,3	4,5	0,2
Munkához való pozitív hozzáállás	4,1	4,0	-0,1
Problémamegoldó képesség	4,0	4,4	0,4
Precizitás	4,0	4,3	0,3
Felelősségvállalás	4,0	4,4	0,4
Csapatmunka	4,0	4,3	0,3
Elhivatottság	3,9	4,0	0,1
Eredményközpontúság	3,8	4,2	0,4
Kommunikációs képesség	3,8	4,2	0,4
Szervező képesség	3,8	4,2	0,4
Jövőorientáltság	3,8	4,0	0,2
Kreativitás	3,7	4,0	0,3
Informatikai ismeretek	3,7	4,0	0,3
Önálló döntéshozatal	3,6	4,1	0,5
Ügyfél-orientáltság	3,6	4,0	0,4
Kritikus szemlélet	3,6	4,0	0,4
Monotonitástűrés	3,5	3,7	0,2
Konfliktuskezelés	3,4	4,1	0,7
Magabiztosság	3,4	4,0	0,6
Előadói képesség	3,2	3,9	0,7

A 34. táblázatban összehasonlítva látjuk a belépéskori kompetencia átlagokat és a jelenlegi átlagokat, illetve az utolsó oszlopban a különbségeket, azaz hogyan változtak a felsorolt készségekben az elmúlt időszakban a közszféra dolgozói önbevallásuk alapján. Látható, hogy szinte mindenben fejlődtek, pozitív irányba változtak. A legkiemelkedőbb fejlődést a konfliktuskezelésnél (0,7) érzékelhetjük, ebből kifolyólag feltételezhető, hogy a munkavállalóknak bőven volt részük nehéz szituációkban, de ezek megtapasztalása során sikeresen tudták kapcsolataikat rendezni, kezelni. A magabiztosság és előadói képesség bár a lista végén van, mégis 0,6-del a 2. leginkább megtanult készségek közé esnek.

Említésre méltóan változott pozitív irányba az önálló döntéshozatal is, ami 0,5-del magasabb a jelenlegi megítélésük szerint. Vannak dolgozók, akik esetleg az elején nem kapnak önálló döntési jogkört, mint kezdők, de amennyiben jól teljesítenek és bevállnak, ez idővel változhat, ahogy itt is ezt láthatjuk.

Egy kompetencia változott éppen negatív irányba, csekély, 0,1 különbséggel a munkához való pozitív hozzáállás. De ez abszolút elhanyagolható, mivel a jelenlegi megítélésük így is 4-es átlagot mutat az 1-5-ig terjedő skálán. Az elhivatottság nagyon kis mértékben, 0,1-es különbséggel változott pozitív irányba.

Összegezve a közsféra életpálya, a jelen kitöltők válaszai alapján, úgy tűnik, hogy megadja azokat a lehetőségeket, folyamatokat, hogy dolgozók megfelelően tudják kompetenciáikat fejleszteni. Mindenki válaszait összesítve az 5-ös skálán 4-es átlag körül alakultak. Ez úgy gondolom, hogy mindenképpen nagyon jó eredmény.

A kompetenciák vizsgálata a munkavállalók értékítélete alapján a versenyszférában belépéskor

A következő táblázatban a versenyszférára vonatkozó munkavállalói kompetenciákat rangsoroltam az átlagok alapján. Ugyan azzal az átlaggal itt is több kompetencia rendelkezett, így ezek ugyanazokat a sorszámokat kapták. Zöld színnel jelöltem a legmagasabb átlagokat elérteket és pirossal a kevésbé népszerűeket.

35. táblázat: Munkavállalói kompetenciák belépéskor a versenyszférában (n=303)

Versenyszféra		Átlag
Munkavállalói kompetenciák		
1.	Segítőkézség	4,3
2.	Munkához való pozitív hozzáállás	4,1
2.	Problémamegoldó képesség	4,1
3.	Precizitás	4,0
3.	Eredményközpontúság	4,0
3.	Csapatmunka	4,0
3.	Felelősségvállalás	4,0
4.	Elhivatottság	3,9
5.	Jövőorientáltság	3,8
6.	Kritikus szemlélet	3,7
6.	Kreativitás	3,7
6.	Szervező képesség	3,7
6.	Kommunikációs képesség	3,7
7.	Önálló döntéshozatal	3,6
8.	Informatikai ismeretek	3,5
8.	Ügyfél-orientáltság	3,5
9.	Magabiztosság	3,4
10.	Konfliktuskezelés	3,2
10.	Monotonitástűrés	3,2
11.	Előadói képesség	3,0

A versenyszférában is hasonlóan alakultak a kompetencia sorrendek, mint a közsférában. A 35. táblázat megmutatja, hogy első helyen a segítőkézség áll 4,3-es átlaggal, a második helyen a munkához való pozitív hozzáállás 4,1-del, a problémamegoldó képesség szintén 4,1-del, ezeket követi 4-es átlaggal a precizitás, az eredményközpontúság, a csapatmunka, és a felelősségvállalás. Az első pár helyezett teljes mértékben azonos a közsférával, a megosztott 3. helyen a versenyszféránál az eredményközpontúság jelenik meg 4-es átlaggal, míg ez a közsférában 3,8-del csak a 5. helyen áll, bár az átlagok között eltérések minimálisak, 0,2. Ez az árnyalatbeli különbség azzal magyarázható, hogy a versenyszférában az eredményeken, számszerűsíthető adatokon van a hangsúly, mivel a vállalatok profitorientáltak.

A vezetők heti, napi szinten teljesítéseket várnak el a munkavállalóktól, ezért fontos a folyamatos megújulás, törekvés a jobb eredmények elérése érdekében. A csapatmunka, felelősségvállalás itt is megjelenik erősségként.

A sorrend vége felé szintén a közsférához hasonlóan, csak egy kicsit más sorrendben, 3,4-es átlaggal a magabiztosság, 3,2-es átlaggal a konfliktuskezelés és a monotonitástűrés és utolsóként az előadói képesség áll 3-as átlaggal. Érdekes, hogy a két szféra nagyon nagy hasonlóságot mutat a sorrendet tekintve a belépéskor meglévő kompetenciák között.

Ez azt jelenti, hogy hasonló képességűek jelentkeznek egyik vagy másik szegmensbe. De, amiben a legjobban le voltak maradva, az az előadói képesség, 3,2-del a közsférában és 3-mal a versenyszférában. Itt 0,2 volt az eltérés. Itt is látható, hogy összességében az átlagok nem alacsonyak egy 1-5-ig terjedő skálán, mivel 3-as átlag érték alá nem is pontoztak, minden érték a felső tartományban van.

A kompetenciák vizsgálata a munkavállalók értékítélete alapján a versenyszférában jelenleg

A 36. táblázatban láthatjuk, hogy hogyan alakultak a kitöltők véleményei alapján a munkavállalói kompetenciák az elmúlt időszakban, azaz hol tartanak ezekben jelenleg.

36. táblázat: Munkavállalói kompetenciák jelenleg a versenyszférában (n=303)

Versenyszféra		Átlag
	Munkavállalói kompetenciák	
1.	Segítőkészség	4,4
1.	Problémamegoldó képesség	4,4
1.	Csapatmunka	4,4
1.	Felelősségvállalás	4,4
2.	Precizitás	4,3
2.	Önálló döntéshozatal	4,3
3.	Eredményközpontúság	4,2
3.	Szervező képesség	4,2
3.	Kommunikációs képesség	4,2
4.	Munkához való pozitív hozzáállás	4,1
4.	Elhivatottság	4,1
4.	Jövőorientáltság	4,1
4.	Kritikus szemlélet	4,1
4.	Ügyfél-orientáltság	4,1
5.	Konfliktuskezelés	4,0
5.	Informatikai ismeretek	4,0
5.	Magabiztosság	4,0
5.	Kreativitás	4,0
6.	Előadói képesség	3,7
7.	Monotonitástűrés	3,5

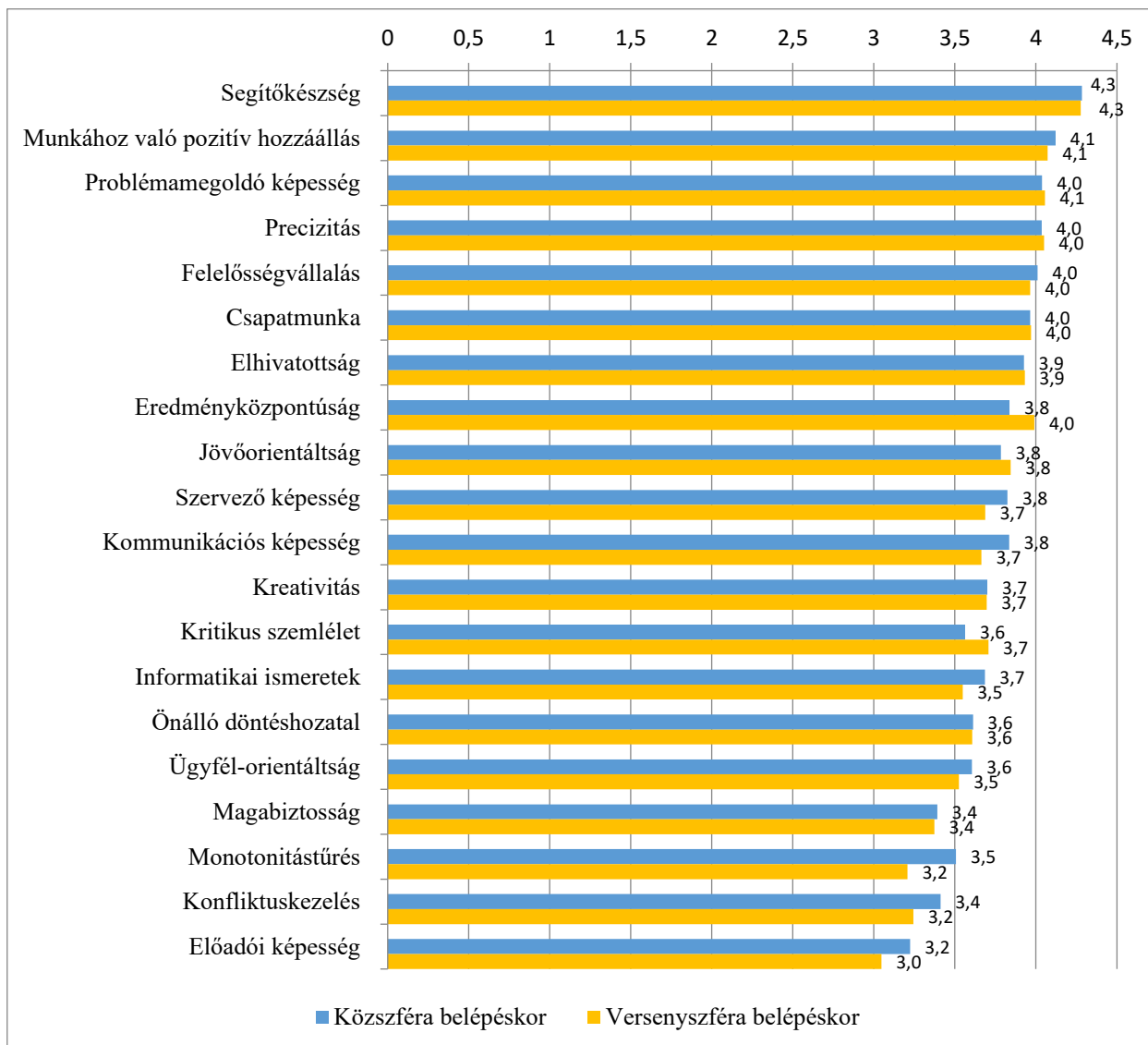
Dobogós helyen végzett itt is a segítőkészség, a problémamegoldó képesség, a csapatban való munka, a felelősségvállalás, 4,4-es átlaggal. Ezekben szintén történt egy kis fejlődés a munkába belépés óta. Második helyen 4,3-es átlaggal a precizitás és az önálló döntéshozatal, míg 3. helyen az eredményközpontúság, a szervezőképesség és a kommunikációs képesség jelenik meg 4,2-es átlaggal. Ebben a táblázatban csak 7 helyezés történt, itt a legkiegyenlítettebb a mezőny. Ez azt feltételezi, hogy itt is minden kompetenciában fejlődtek az elmúlt évek alatt a munkavállalók és magasra is értékelték a készségek többségét. Az utolsó, 7. kategóriába, esett szintén az előadó képesség (3,7) és a monotonitástűrés (3,5), azaz ezekben a leggyengébbek a munkavállalók jelenleg a versenyszférában. Bár ez a gyengeség sem tekinthető igazán annak, mivel az 1-5-ig terjedő skálán az értékek jóval 3-as érték felett helyezkednek el. Az előadói képesség kissé meglepő, hogy a versenyszférában belépéskor 3-as átlaggal, jelenleg 3,7-es átlaggal a sor végén áll, mivel úgy gondolom, ebben a szegmensben sokkal többször kell prezentálnia munkavállalóknak napi szinten, mint a másik szférában.

Bár a pozitív irányú fejlődés látványos, mivel 0,7-del növekedett az elmúlt évek alatt. A lista legvégén álló monotonitástűrés érthető, hogy kevésbé erősségük a versenyszférában tevékenykedőknek, mivel erre a szférára talán kevésbé jellemző, mint a közsférára. Itt inkább a változatosságot és kihívásokat kedvelők szeretnek elhelyezkedni.

37. táblázat: Munkavállalói kompetenciák változása a versenyszférában (n=303)

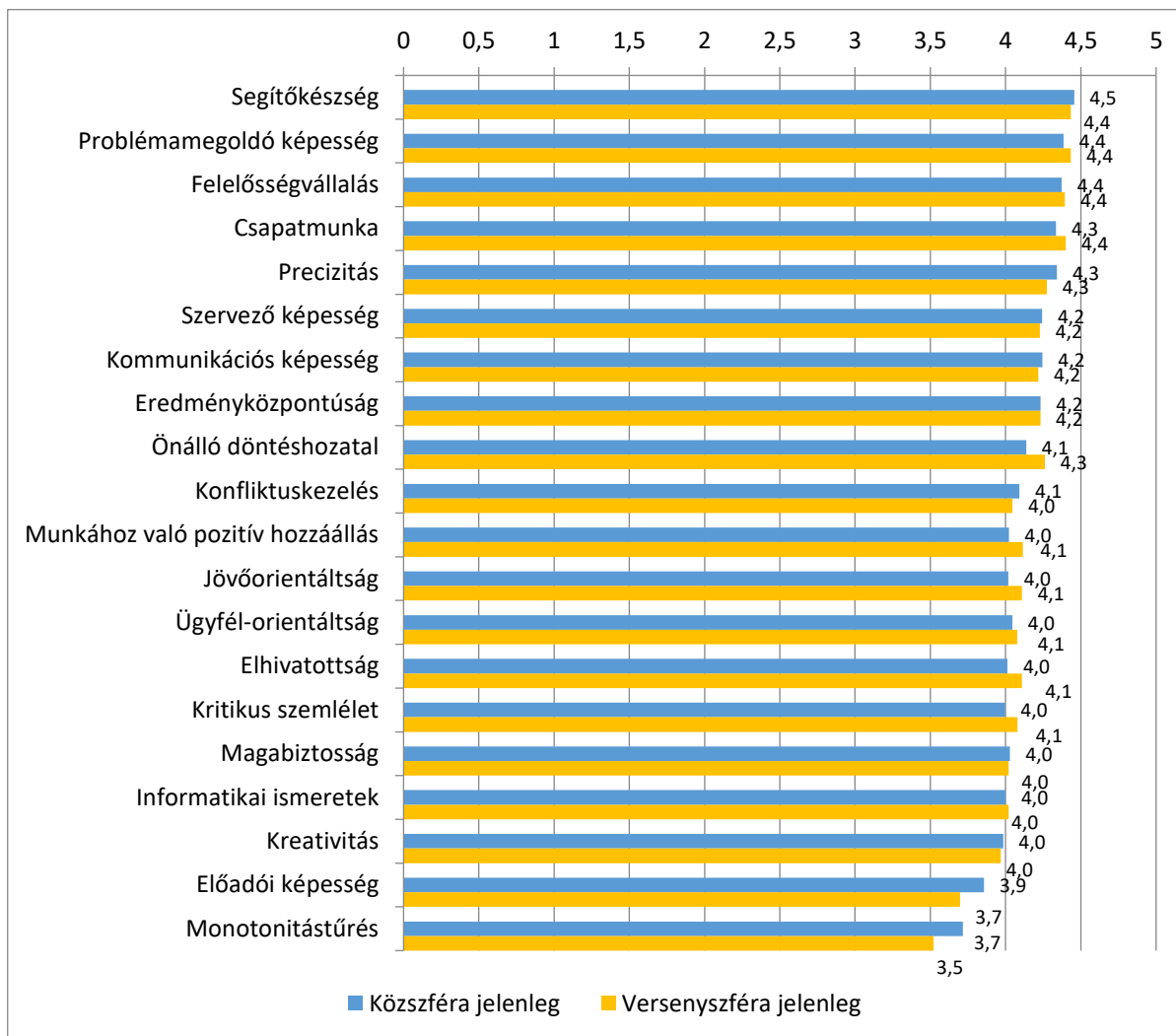
Munkavállalói kompetenciák	Belépéskor Átlag	Jelenleg Átlag	Különbség
Segítőkézség	4,3	4,4	0,2
Munkához való pozitív hozzáállás	4,1	4,1	0,0
Problémamegoldó képesség	4,1	4,4	0,4
Precizitás	4,0	4,3	0,3
Eredményközpontúság	4,0	4,2	0,2
Csapatmunka	4,0	4,4	0,4
Felelősségvállalás	4,0	4,4	0,4
Elhivatottság	3,9	4,1	0,2
Jövőorientáltság	3,8	4,1	0,3
Kritikus szemlélet	3,7	4,1	0,4
Kreativitás	3,7	4,0	0,3
Szervező képesség	3,7	4,2	0,5
Kommunikációs képesség	3,7	4,2	0,6
Önálló döntéshozatal	3,6	4,3	0,7
Informatikai ismeretek	3,5	4,0	0,5
Ügyfél-orientáltság	3,5	4,1	0,6
Magabiztosság	3,4	4,0	0,6
Konfliktuskezelés	3,2	4,0	0,8
Monotonitástűrés	3,2	3,5	0,3
Előadói képesség	3,0	3,7	0,7

A 37. táblázatban végig követhető, hogy a versenyszféra munkavállalói milyen változásokon mentek végig az elmúlt munkaidőszakban. Abszolút csak pozitív irányú fejlődésekről beszélhetünk. Legjobban a konfliktuskezelésben (0,8) lettek magabiztosabbak, ami valószínűsíthető, hogy annak köszönhető, hogy számos problémával, ellentéttel találkoztak a munkavégzésük során, amelyeket sikeresen megoldottak, kezeltek, ezáltal rutinosabbak lettek az elmúlt évek alatt. Az önálló döntéshozatalban és az előadói képességben is erősödtek 0,7-del. Ezek alapján elmondható, hogy lehetőséget kaptak olyan kérdések eldöntésében, amelyek kihívást jelentettek számukra, illetve a rendszeres prezentálás begyakorlása is meghozta a fejlődés gyümölcsét. Ezekkel ellentétben a munkához való pozitív hozzáállás nem változott semmilyen irányba, maradt a 4,1-es szinten, de ez egy 1-5-ig terjedő skálán eleve nagyon jó értékelésnek számít önmagában. Kevésbé változtak önbevallásuk szerint a segítőkézségben, az eredményközpontúságban és az elhivatottságban, bár ezek is mind 4-es átlag fölött szerepelnek, így ezek az eredmények is jónak mondhatóak.



10. ábra: Munkavállalói kompetenciák összehasonlítása belépéskor szféránként (n=617)

Az 10. ábra mutatja a válaszadók értékeléseit, amelyeket az egyes kompetenciákra adtak a két szférában a munkájukba való belépésekor. Szinte fej- fej mellett alakultak az átlagok. Azokat emelném ki érdekességként, ahol szignifikáns az eltérés. Ilyen például elsősorban a monotonitástűrésnél (0,3, $p=0,001$), a közsféra javára, valamint minimális, de szignifikáns különbség volt a konfliktuskezelés, a kommunikációs képesség és az előadói képesség kompetenciaelemeknél a közsféra javára. A versenyszféra javára egyedül az eredményközpontúság kompetenciaelemnél volt kimutatható szignifikáns különbség (0,15, $p=0,041$).



11. ábra: Munkavállalói kompetenciák összehasonlítása jelenleg szféránként (n=617)

A 11. ábra a jelenlegi kompetencia szintjüket mutatja a munkavállalóknak a két szférában külön-külön. Az előző diagramhoz hasonlóan itt is szoros átlagok születtek. A jelenlegi kompetenciáknál egyetlen esetben sincs szignifikáns különbség a versenyszféra javára, a közsféra javára az előadói képesség és a monotonitástűrés kompetenciaelemnél volt szignifikáns eltérés a közsféra javára.

Kompetenciafejlődés vizsgálat szféránként

Páros T-próbával megvizsgáltam a kompetenciafejlődéseket szféránként, ahol azt az eredményt kaptam, hogy a közsférában egyedül az elhivatottság kompetenciánál nem volt szignifikáns különbség az átlagban (Melléklet 52. táblázat: Kompetenciafejlődés a közsférában).

A versenyszférában pedig csak a munkához való pozitív hozzáállás kompetenciánál nem volt szignifikáns különbség az átlagban (Melléklet 53. táblázat: Kompetenciafejlődés a versenyszférában).

A közép- és felsővezetők kompetenciaértékelései a szférákban

Ahhoz, hogy komplex képet kapjunk a munkáltatók által elvárt kompetenciákról összevettem a vezetők értékeléseit a beosztottak válaszaival, amelyekből átlagokat képeztem. A közsférában összesen 50 vezető töltötte ki a kérdőívet ez a válaszadók 16%-a. A versenyszférában 67 vezető értékelt, ami a kitöltők 22%-a.

38. táblázat: A vezetők által elvárt kompetenciák belépéskor szféránként (n=617)

Kompetenciák	Közsféra	Versenyszféra	Különbség
Konfliktuskezelés	3,66	3,49	-0,17
Kommunikációs képesség	4,02	4,06	0,04
Szervező képesség	3,82	3,87	0,05
Előadói képesség	3,22	3,45	0,23
Ügyfél-orientáltság	3,80	4,07	0,27
Csapatmunka	4,24	4,16	-0,08
Magabiztosság	3,64	3,96	0,32
Elhivatottság	4,36	4,31	-0,05
Segítőkészség	4,12	4,09	-0,03
Önálló döntéshozatal	3,46	3,84	0,38
Informatikai ismeretek	3,38	3,54	0,16
Kreativitás	3,26	3,40	0,14
Monotonitástűrés	3,94	3,03	-0,91
Felelősségvállalás	4,24	4,03	-0,21
Precizitás	4,28	4,39	0,11
Jövőorientáltság	3,62	3,57	-0,05
Eredményközpontúság	4,18	4,27	0,09
Kritikus szemlélet	3,48	3,36	-0,12
Munkához való pozitív hozzáállás	4,40	4,31	-0,09
Problémamegoldó képesség	4,26	4,33	0,07

A 38. táblázatban látható, hogy a kék színnel jelölt különbségeknél voltak viszonylag szemmel látható eltérések, viszont szignifikáns különbség egyedül a monotonitástűrés kompetenciánál ($p < 0,001$) volt közsféra javára. A megfelelő konfliktuskezelést, és a felelősségvállalást az államiszférában várták el jobban a vezetők a munkába belépéskor a dolgozóktól, mint a versenyszférában. Az előadói képességet, ügyfél-orientáltságot, a magabiztosságot, az önálló döntéshozatalt és a magas informatikai ismereteket pedig a versenyszféra vezetői értékelték magasabb elvárásnént a munkavállalóktól, mint a közsféra.

39. táblázat: A munkavállalók által birtokolt és a vezetők által elvárt kompetenciák közötti különbségek a közsférában belépéskor (n=314)

Kompetenciák belépéskor	Közsféra		Különbség
	Munkavállalók által birtokolt	Vezetők által elvárt	
Konfliktuskezelés	3,57	3,66	0,09
Kommunikációs képesség	4,00	4,02	0,02
Szervező képesség	3,66	3,82	0,16
Előadói képesség	3,24	3,22	-0,02
Ügyfél-orientáltság	3,83	3,80	-0,03
Csapatmunka	4,22	4,24	0,02
Magabiztosság	3,81	3,64	-0,17
Elhivatottság	4,25	4,36	0,11
Segítőkészség	4,18	4,12	-0,06
Önálló döntéshozatal	3,49	3,46	-0,03
Informatikai ismeretek	3,54	3,38	-0,16
Kreativitás	3,28	3,26	-0,02
Monotonitástűrés	3,87	3,94	0,07
Felelősségvállalás	4,06	4,24	0,18
Precizitás	4,36	4,28	-0,08
Jövőorientáltság	3,52	3,62	0,10
Eredményközpontúság	3,93	4,18	0,25
Kritikus szemlélet	3,29	3,48	0,19
Munkához való pozitív hozzáállás	4,35	4,40	0,05
Problémamegoldó képesség	4,23	4,26	0,03

A 39. táblázatban láthatjuk a két munkaerőpiaci oldal szereplőinek elvárt kompetenciaszintjét a munkába való belépéskor. Látható, hogy a vezetők elvárásainak szinte megfeleltek a munkavállalók által birtokolt kompetenciaszintek, azaz nem volt található szignifikáns különbség a két oldal között. Ahol mégis található hajszálnyi említésre méltó különbség a munkavállalók javára az a magabiztosságnál, és az informatikai ismeretknél látható. Ugyanígy egészen kis különbség van a szervezőképességnél, a felelősségvállalásnál, az eredményközpontúságnál és a kritikus szemléletnél a vezetők csoportjának javára.

40. táblázat: A munkavállalók által birtokolt és a vezetők által elvárt kompetenciák közötti különbség a versenyszférában belépéskor (n=303)

Kompetenciák belépéskor	Versenyszféra		Különbség
	Munkavállaló által birtokolt	Vezető által elvárt	
Konfliktuskezelés	3,39	3,49	0,10
Kommunikációs képesség	4,03	4,06	0,03
Szervező képesség	3,47	3,87	0,39
Előadói képesség	3,04	3,45	0,41
Ügyfél-orientáltság	3,85	4,07	0,23
Csapatmunka	4,29	4,16	-0,13
Magabiztosság	3,83	3,96	0,12
Elhivatottság	4,25	4,31	0,06
Segítőkézség	4,13	4,09	-0,04
Önálló döntéshozatal	3,58	3,84	0,25
Informatikai ismeretek	3,61	3,54	-0,07
Kreativitás	3,32	3,40	0,09
Monotonitástűrés	3,50	3,03	-0,47
Felelősségvállalás	4,03	4,03	0,00
Precizitás	4,39	4,39	0,00
Jövőorientáltság	3,57	3,57	-0,01
Eredményközpontúság	4,10	4,27	0,17
Kritikus szemlélet	3,31	3,36	0,05
Munkához való pozitív hozzáállás	4,34	4,31	-0,02
Problémamegoldó képesség	4,29	4,33	0,04

A 40. táblázatban a közszférától eltérően a versenyszférában már nagyobb különbségek láthatóak a két csoport között. Ezeknél a nagyobb különbségeknél a közszférához képest, az feltételezhető, hogy így is felveszik a munkavállalókat, mivel biztosítják számukra a fejlődés lehetőségét különböző tanfolyamokkal, tréningekkel. A vezetőknek nagyobb volt az elvárásuk a munkavállalók irányába a szervezőképességnél, az előadói képességnél, az ügyfél-orientáltságnál, az önálló döntéshozatalnál és az eredményközpontúságnál. A monotonitástűrésnél ellenben a dolgozók javára alakult magasabb átlag az elvártnál. Az említett vezetői elvárások mind valóban fontosak a versenyszférában, többször kell prezentálniuk, ügyfelekkel kapcsolatba kell lenniük, sűrűn kell döntéseket hozniuk, nem úgy, mint a közszférában, ahol a döntéshozási folyamat sokkal bürokratikusabb módon megy végbe. Ezek mellett az eredményközpontúság, mint szemlélet napi szinten kell, hogy a szemük előtt lebegjen.

41. táblázat: A munkavállalók által birtokolt és a vezetők által elvárt kompetenciák közötti különbség a közszférában jelenleg (n=314)

Kompetenciák jelenleg	Közszféra		Különbség
	Munkavállalók által birtokolt	Vezetők által elvárt	
Konfliktuskezelés	4,28	4,42	0,14
Kommunikációs képesség	4,44	4,50	0,06
Szervező képesség	4,22	4,54	0,32
Előadói képesség	3,83	4,14	0,31
Ügyfél-orientáltság	4,23	4,34	0,11
Csapatmunka	4,46	4,40	-0,06
Magabiztosság	4,28	4,32	0,04

Kompetenciák jelenleg	Közsféra		
	Munkavállalók által birtokolt	Vezetők által elvárt	Különbség
Elhivatottság	4,48	4,48	0,00
Segítőkézség	4,47	4,42	-0,05
Önálló döntéshozatal	4,04	4,26	0,22
Informatikai ismeretek	3,95	3,88	-0,07
Kreativitás	3,70	3,94	0,24
Monotonitástűrés	4,11	4,18	0,07
Felelősségvállalás	4,43	4,54	0,11
Precizitás	4,56	4,54	-0,02
Jövőorientáltság	3,87	4,02	0,15
Eredményközpontúság	4,27	4,42	0,15
Kritikus szemlélet	3,62	3,94	0,32
Munkához való pozitív hozzáállás	4,46	4,50	0,04
Problémamegoldó képesség	4,53	4,58	0,05

A 41. táblázatban látható, hogy a közsféra jelenlegi vezetői elvárások már magasabbak a belépéshez képest, itt már jobban hasonlítanak az eredmények a versenyszféra belépéskori vezetői elvárásokhoz. Ezek mellett az is különbség, hogy nincs olyan említésre méltó a munkavállalók által birtokolt kompetencia, amely jóval magasabb lenne az elvártnál. A vezetők által elvárt kompetenciáknál viszont voltak némi különbségek a szervező és előadói képességnél, az önálló döntéshozatalnál és a kritikus szemléletnél. Ezek alapján elmondható, hogy a közép és felsővezetők elvárásai növekedtek a munkavállalókkal szemben az elmúlt években.

42. táblázat: A munkavállalók által birtokolt és a vezetők által elvárt kompetenciák a versenyszférában jelenleg (n=303)

Kompetenciák jelenleg	Versenyszféra		
	Munkavállalók által birtokolt	Vezetők által elvárt	Különbség
Konfliktuskezelés	4,04	4,31	0,27
Kommunikációs képesség	4,38	4,51	0,13
Szervező képesség	4,09	4,42	0,33
Előadói képesség	3,57	4,03	0,46
Ügyfél-orientáltság	4,19	4,45	0,26
Csapatmunka	4,52	4,48	-0,04
Magabiztosság	4,29	4,43	0,14
Elhivatottság	4,51	4,60	0,09
Segítőkézség	4,46	4,42	-0,04
Önálló döntéshozatal	4,23	4,52	0,29
Informatikai ismeretek	3,96	3,90	-0,06
Kreativitás	3,80	3,90	0,10
Monotonitástűrés	3,65	3,09	-0,56
Felelősségvállalás	4,45	4,63	0,18
Precizitás	4,58	4,63	0,05
Jövőorientáltság	4,01	4,16	0,15
Eredményközpontúság	4,42	4,61	0,20
Kritikus szemlélet	3,78	4,01	0,24
Munkához való pozitív hozzáállás	4,52	4,49	-0,03
Problémamegoldó képesség	4,57	4,66	0,09

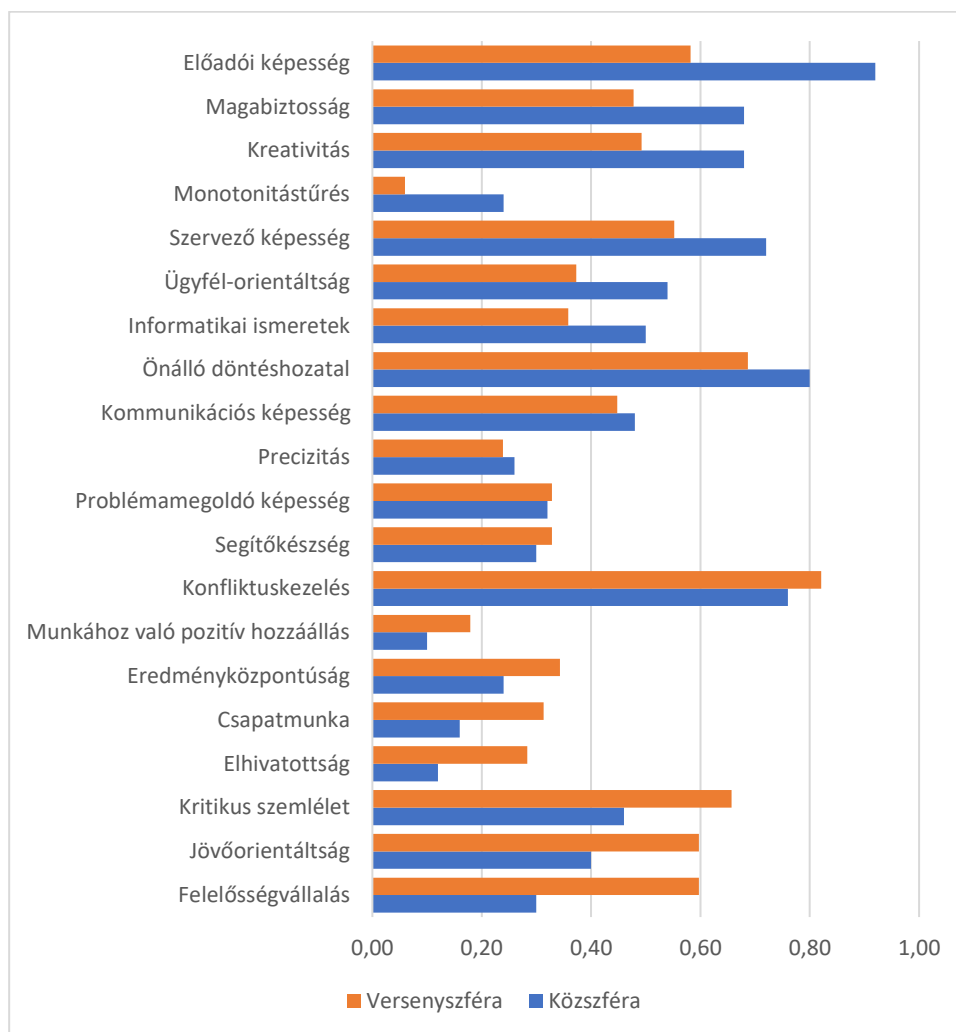
A 42. táblázatban látható, hogy a versenyszféra jelenlegi munkáltatói elvárásai növekedtek a belépéskori elvárásokhoz képest és magasabb a közsféra jelenlegi elvárásaihoz képest is.

A közép- és felsővezetői elvárások magasabbak a konfliktuskezelésnél, a szervezői és előadói képességnél, az ügyfél-orientáltságnál, az önálló döntéshozatalnál, a felelősségvállalásnál, az eredményközpontúságnál és a kritikus szemléletnél. A monotonitástűrés itt szintén megjelenik magasabb átlaggal a munkavállalók javára, bár ez nem elvárás a vezetőség részéről.

43. táblázat: A vezetők által elvárt kompetenciák szféránként jelenleg (n=617)

Elvárt kompetenciák jelenleg	Közsféra	Versenyszféra	Különbség	p-érték
Konfliktuskezelés	4,42	4,31	-0,11	0,526
Kommunikációs képesség	4,50	4,51	0,01	0,960
Szervező képesség	4,54	4,42	-0,12	0,453
Előadói képesség	4,14	4,03	-0,11	0,574
Ügyfél-orientáltság	4,34	4,45	0,11	0,524
Csapatmunka	4,40	4,48	0,08	0,637
Magabiztosság	4,32	4,43	0,11	0,438
Elhivatottság	4,48	4,60	0,12	0,398
Segítőkészség	4,42	4,42	0,00	0,990
Önálló döntéshozatal	4,26	4,52	0,26	0,112
Informatikai ismeretek	3,88	3,90	0,02	0,931
Kreativitás	3,94	3,90	-0,04	0,825
Monotonitástűrés	4,18	3,09	-1,09	0,000
Felelősségvállalás	4,54	4,63	0,09	0,535
Precizitás	4,54	4,63	0,09	0,535
Jövőorientáltság	4,02	4,16	0,14	0,466
Eredményközpontúság	4,42	4,61	0,19	0,253
Kritikus szemlélet	3,94	4,01	0,07	0,704
Munkához való pozitív hozzáállás	4,50	4,49	-0,01	0,961
Problémamegoldó képesség	4,58	4,66	0,08	0,613

A 43. táblázatban látható, hogy a két szféra között nagyon kis különbségek mutatkoznak a vezetők jelenlegi elvárásaiban. Szignifikáns különbség csak a monotonitástűrésnél adódott a közsférában.



12. ábra: A vezetők által elvárt kompetenciafejlődés szféránként (n=617)

A 12. ábra mutatja, hogy nagyobb fejlődést vár el a munkavállalóktól a közszférában a vezetőség az előadói képességben, a magabiztosságban, a kreativitásban, a monotonitástűrésben, a szervezőképességben, az ügyfél-orientáltságban, az informatikai ismeretekben, az önálló döntéshozatalban, a kommunikációs képességben és a precizitásban. A versenyszférában pedig, a problémamegoldó képességnél, a segítőkészségnél, a konfliktuskezelésnél, a munkához való pozitív hozzáállásnál, az eredményközpontúságnál, a csapatmunkánál, az elhivatottságnál, a kritikus szemléletnél, a jövőorientáltságnál és a felelősségvállalásnál magasabb az elvárt fejlődés.

Kiemelném, hogy a közszférában az előadói képesség ugrik ki magasan, mint elvárt fejlődésbeli különbség, míg a versenyszférában a felelősségvállalásnál jelenik ez meg.

Kompetencia pazarlás a nyelvtudás területén

44. táblázat: Pozícióra jellemző megállapítások szféránként (n=617)

Pozíció jellemzők	Szféra		Különbség
	Közsféra Átlag	Versenyszféra Átlag	
Jól tudok és szeretek is prezentálni a munkahelyemen.	3,11	3,08	-0,04
Egész nap a számítógép előtt kell ülnöm.	4,07	3,81	-0,26
Sok időt töltök szakmai szóbeli kommunikációval a munkahelyemen.	3,42	3,67	0,26
Kreatív dolgokat csinálók a munkám során.	2,65	3,30	0,65
A nyelvtudásomat folyamatosan használom a pozíciómban.	1,82	3,20	1,37
A szoros határidők ellenére mindig időben el tudom végezni a munkám.	3,86	3,94	0,08

Pozíció jellemzők	Szféra		Különbség
	Közszféra Átlag	Versenyszféra Átlag	
Szívesen vállalok felelősséget a megbízásaim során.	4,04	4,20	0,16
Ösztönzően hat rám a rendszeres visszajelzés a munkámmal kapcsolatban.	3,96	4,24	0,28
Az értékelő visszajelzések további fejlődésre sarkallnak.	3,96	4,17	0,21
Motiválnak a napi kihívások.	3,60	3,85	0,25
Számos konfliktust, problémát kell megoldanom napi szinten.	3,70	3,84	0,14

A 44. táblázatban látható, hogy milyen átlagok alakultak a két szféra alapján a pozíciók tekintetében. A közszférában legnagyobb értékkel az egész nap a számítógép előtt kell ülnöm állítás jelentkezett 4,07-os átlaggal, míg a versenyszférában ugyanerre 3,81-os átlaggal szavaztak a kitöltők, a különbség 0,26. Ez az állítás negatív töltetű, ami a számok alapján a közszféra területére jellemzőbb, szignifikánsan magasabb értékkel. A versenyszférában szignifikánsan magasabb átlag értékek jöttek ki, mint a közszférában, a sok időt töltök szakmai szóbeli kommunikációval a munkahelyemen (3,67), a kreatív dolgokat csinálom (3,30), a nyelvtudásomat folyamatosan használom (3,20), a szívesen vállalok felelősséget a megbízásaim során (4,20), az ösztönzően hat rám a rendszeres visszajelzés (4,24), az értékelő visszajelzések további fejlődésre sarkallnak (4,17) és a motiválnak a napi kihívások (3,85). A legnagyobb különbség a két szféra között a nyelvtudás kihasználásánál jelentkezett a versenyszféra javára, ahol az átlag 3,20 volt, míg a közszférában csupán 1,82, a különbség 1,37 volt az átlagok között.

A munkaerőpazarlás mindig felmerül a munkaerőpiacon, bár soha nem mutatták ki, hogy milyen területen és milyen mértékben jelennek meg. A nyelvtudás közismerten az egyik ilyen kompetencia, amit nem feltétlen tudnak kihasználni az állami szférában. A következőkben mélyebb vizsgálatokat folytattam a két szféra kitöltőinek nyelvvizsgálói és a pozíciójukban alkalmazandó nyelvkihasználása kapcsán, amelyben a munkavállalók bevallott nyelvtudását vettem össze a pozíciójuk által elvárt nyelvhhasználattal.

45. táblázat: A nyelvtudásszint kimutatása szféránként (n=617)

Szféra	Nyelvtudás szint
Közszféra	2,61
Versenyszféra	3,57
Különbség	-0,95

A 45. táblázatban a nyelvtudásszint érték úgy jön, ki, hogy a személyek kilenc nyelvnél jelölhették be a nyelvtudásuk szintjét, ahol a 0 pont azt jelentette, hogy nem tud az adott nyelven, a 3 pont pedig a felső szintet. Itt a legmagasabb érték 19 pont lett, a lehetséges 27 pontból. Az átlagos nyelvtudási szint közötti különbség majdnem egy egész pont. Az ANOVA tábla lapján az átlagok értékei között szignifikáns eltérés található, ez azt jelenti, hogy bár a közszférában már eleve átlagosan alacsonyabb a nyelvtudásszintje, a kompetenciapazarlás így szignifikánsan magasabb, mint a versenyszférában.

A 46. táblázatban számítottam egy átlagértéket is a beszélt nyelvek száma és azok szintje felhasználásával, majd ennek a változónak a nyelvtudás átlaga nevet adtam. A nyelvtudásnak és a nyelvtudásomat folyamatosan használom a pozíciómban változónak az értékeit azonos nagyságrendre emeltem, majd különbséget számoltam a két változóból. Ahol az érték pozitív, ott kompetencia pazarlást mutattam ki, ahol pedig negatív ott kompetenciahiány van. Ennek az új változónak a két szférára számított átlagát megvizsgálva, kijött az az eredmény, hogy a közszférában szignifikánsan nagyobb a nyelvtudással összefüggő kompetencia pazarlás a versenyszférához képest.

46. táblázat: A nyelvtudás és a nyelvhasználat különbségének átlagai szféránként (n=617)

Szféra	Nyelvtudás és nyelvhasználat különbség	
	Átlag	Kitöltők száma
Közszféra	106,62	314
Versenyszféra	41,52	303
Különbség	65,11	
P-érték	<0,001	

A 46. táblázatban szféránként megvizsgáltam a nyelvtudás és a nyelvhasználat átlagait, amelyek különbsége 65,11, amely a varianciaanalízis eredménye alapján szignifikáns különbséget mutat a két szférában található nyelvhez kapcsolódó kompetenciapazarlás területén.

Kompetenciaszintek vizsgálata a munkaerőpiacon szociodemográfiai szempontok alapján

A következőkben a két szférát együttvéve vizsgáltam meg, hogy a különböző demográfiai tényezők alapján hogyan alakultak a munkavállalók kompetenciaszintjei a munkába való belépésükkor és hogyan állnak ezekben jelenleg. Milyen fejlődéseken, változásokon mentek végig az elmúlt időszakban, és milyen mértékben.

47. táblázat: Belépéskori kompetenciák mind a két szférában nemek alapján (n=617)

Kompetenciák belépéskor	Férfi	Nő	Különbség	p-érték
Kommunikációs képesség	3,62	3,82	-0,20	0,014
Szervező képesség	3,62	3,83	-0,21	0,008
Ügyfél-orientáltság	3,33	3,69	-0,37	0,000
Csapatmunka	3,77	4,07	-0,31	0,000
Segítőkézség	4,14	4,35	-0,21	0,002
Informatikai ismeretek	3,73	3,56	0,17	0,048
Felelősségvállalás	3,87	4,05	-0,18	0,019
Precizitás	3,83	4,15	-0,32	0,000
Munkához való pozitív hozzáállás	3,92	4,19	-0,27	0,001

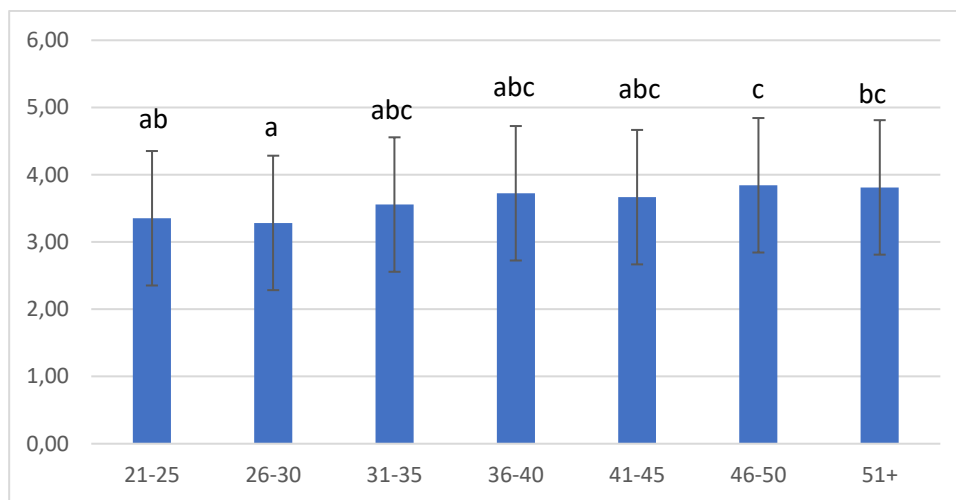
A 47. táblázatban csak azok a belépéskori kompetenciák láthatók, amelyeknél szignifikáns eltérést tudtam kimutatni a nemek tekintetében. Ezen eredmények alapján nyolc kompetenciában: a kommunikációs képességben, a szervező képességben, az ügyfél-orientáltságban, a csapatmunkában, a segítőkézségben, a felelősségvállalásban, a precizításban és a munkához való pozitív hozzáállásban egyértelműen a nők javára szignifikánsan magasabb átlag értékek jöttek ki, mint a férfiaknál. A férfiaknál egyedül az informatikai ismeretekben való jártasság mutatott szignifikánsan magasabb átlag értéket a nőkhöz képest. Ezek alapján elmondható, hogy a munkába való belépésükkor a kitöltők saját megítélésük alapján a nők rendelkeztek magasabb kompetenciaszinttel a férfiakhoz képest.

48. táblázat: Jelenlegi kompetenciák mind a két szférában nemek alapján (n=617)

Kompetenciák jelenleg	Férfi	Nő	Különbség	p-érték
Szervező képesség	4,14	4,29	-0,15	0,029
Ügyfél-orientáltság	3,83	4,18	-0,35	0,000
Csapatmunka	4,24	4,43	-0,20	0,003
Elhivatottság	3,86	4,17	-0,31	0,000
Segítőkézség	4,24	4,55	-0,31	0,000
Precizitás	4,17	4,38	-0,21	0,002
Eredményközpontúság	4,13	4,29	-0,15	0,027
Munkához való pozitív hozzáállás	3,87	4,17	-0,30	0,000

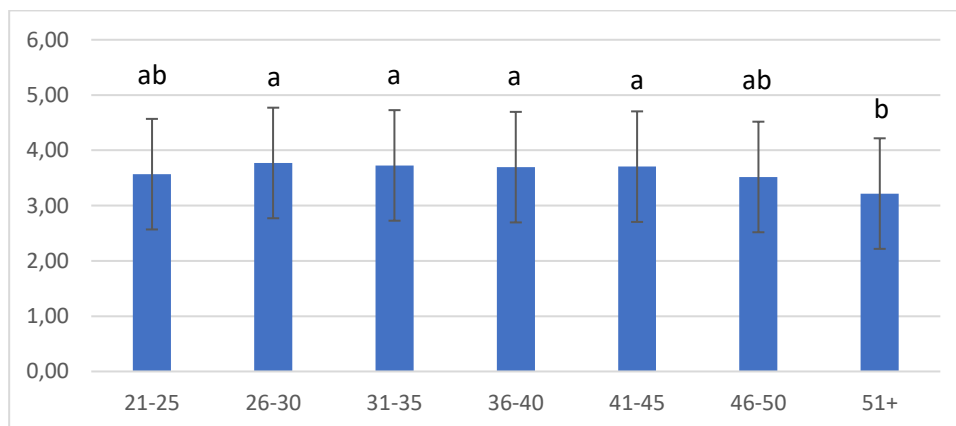
A 48. táblázatban a jelenlegi kompetenciáknál láthatóan általánosságban csökkentek és változtak a különbségek a két nem kompetenciái között, és eleve magasabbak is az átlagok. A férfiak előnye a belépéshez képest az informatika területén megszűnt.

Négy kompetenciánál: a segítőkészségnél, az elhivatottságnál, az eredményközpontúságnál, a munkához való pozitív hozzáállás nőtt a nők előnye, nagyobbak a különbségek. Másrészt nem mutatnak az átlagok már szignifikáns eltérést a nők javára a kommunikációs képességnél és a felelősségvállalásnál.



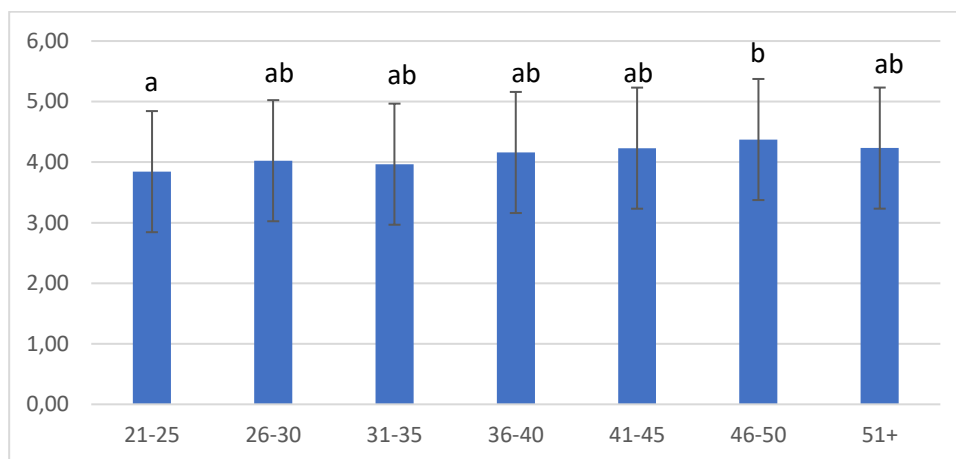
13. ábra: Az ügyfél-orientáltság kompetencia vizsgálata mind a két szférában belépéskor a korosztály alapján (n=617)

A 13. ábra szemlélteti a korcsoportoknál a Tukey-féle post hoc vizsgálat alapján, hogy belépéskor szignifikáns eltérést mutatott ki az ügyfél-orientáltságnál. A 13. ábra grafikonján az egy csoportba tartozó oszlopok értékei között nincs szignifikáns különbség, egyedül 21-25 és 46-50 évesek, a 26-30 és a 46-50, valamint a 26-30 és az 51 év felettieknél van szignifikáns eltérés az értékek között.



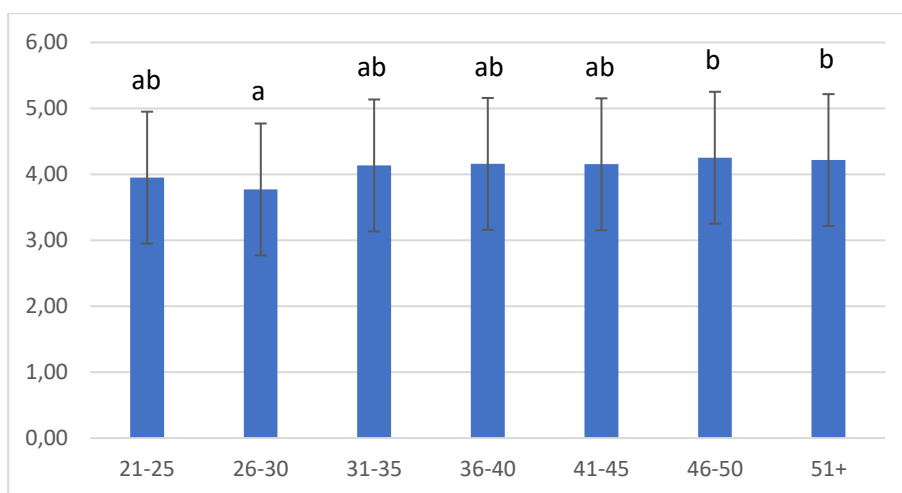
14. ábra: Az informatikai ismeretek kompetencia vizsgálata mind a két szférában belépéskor korosztály alapján (n=617)

A 14. ábra grafikonján látható, hogy a Tukey-féle post hoc vizsgálat szignifikáns eltérést mutat belépéskor az informatikai ismeretek területén a 26-30, a 31-35, a 36-40 és a 41-45 éves korosztályok javára az 51 év felettiéhez képest. Az egy csoportba tartozó oszlopok értékei között nincs szignifikáns különbség.



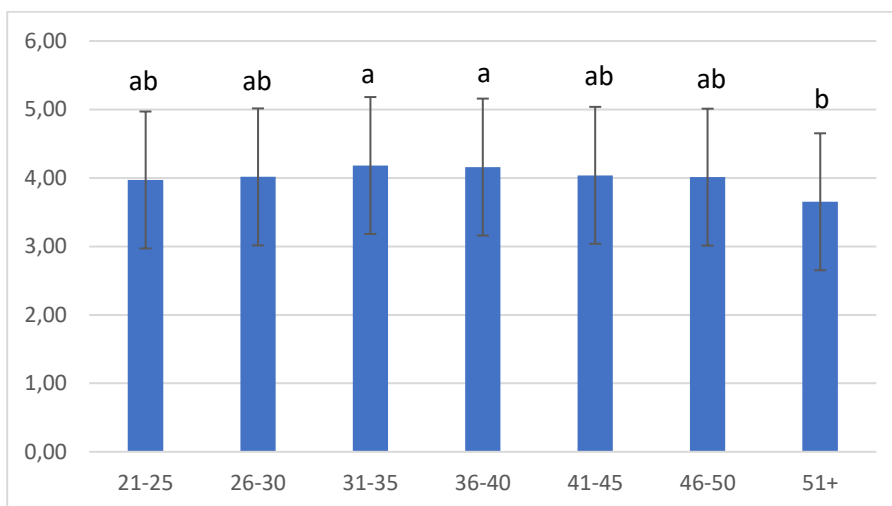
15. ábra: A munkához való pozitív hozzáállás kompetencia vizsgálata mind a két szférában belépéskor korosztály alapján (n=617)

A 15. ábra grafikonján szintén a Tukey-féle post hoc vizsgálat alapján a munkához való pozitív hozzáállásnál belépéskor szignifikánsan magasabb az átlag érték a 46-50 év közöttiek javára a legfiatalabb 21-25 éves korcsoporttal szemben. Az egy csoportba tartozó oszlopok értékei között nincs szignifikáns különbség.



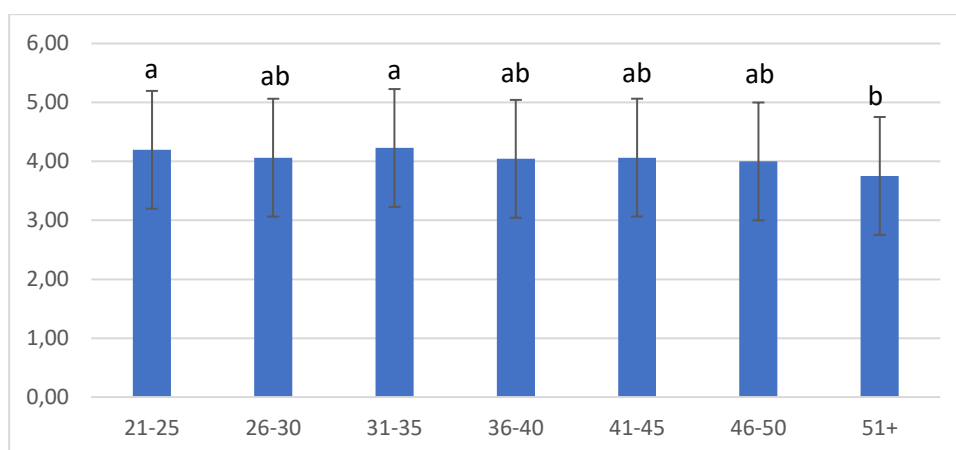
16. ábra: Az ügyfél-orientáltság kompetencia vizsgálata mind a két szférában jelenleg korosztály alapján (n=617)

A 16. ábra alapján az ügyfél-orientáltságban jelenleg a 46-50 és az 50 év felettek szignifikánsan magasabbra értékelték magukat, mint a 26-30 év közöttiek. Az ügyfelekkel való bánásmód rendkívüli türelmet, fegyelmezettséget és tapasztalatot kíván, az idősebb korosztály már érettebb ezekben a készségekben, mint a fiatalabb generáció.



17. ábra: Az informatikai ismeretek kompetencia vizsgálata mind a két szférában jelenleg korosztály alapján (n=617)

A 17. ábra grafikonján látható, hogy az informatikai ismeretekben jelenleg saját megítélésük alapján a 31-35 és a 36-40 éves korcsoport szignifikánsan magasabb értéket ért el, mint az 51 év feletti korosztály. Ez érthető, mivel az informatika gyors fejlődésével a fiatalabbak tudnak leginkább lépést tartani, az idősebbeknek már nehezebben tanulják meg az újdonságokat.

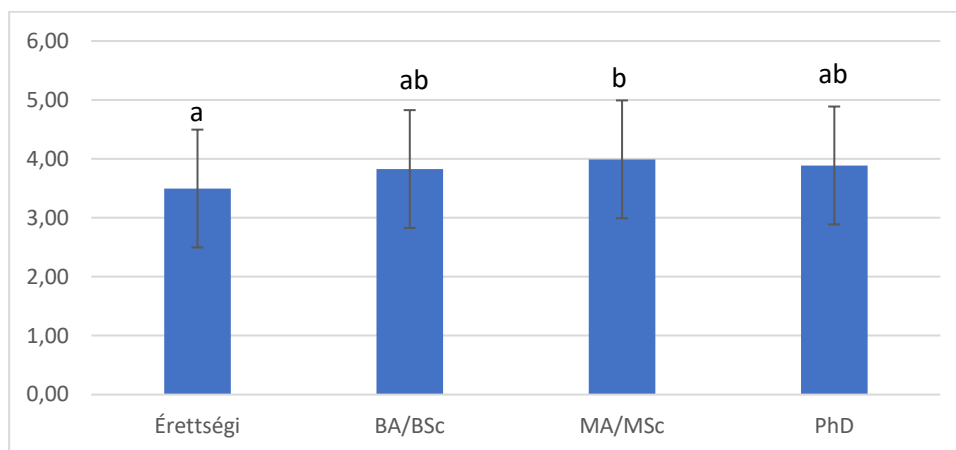


18. ábra: A jövőorientáltság kompetencia vizsgálata mind a két szférában jelenleg korosztály alapján (n=617)

A 18. ábra grafikonján látható, hogy a jövőorientáltságot egyértelműen a fiatalabb csoportok (21-25 és 31-35), jelölték meg szignifikánsan magasabb arányban az 51 év felettiékhöz képest.

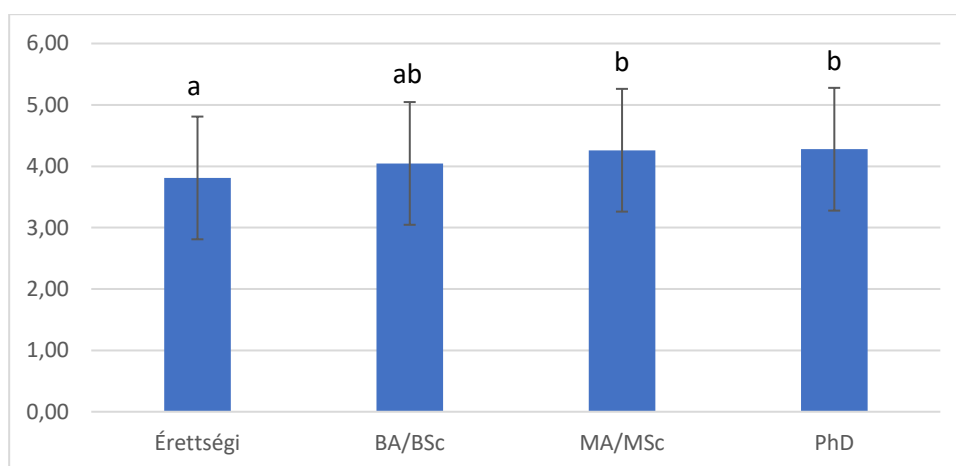
Legkisebb mértékben a 46-50 év közöttiek fejlődtek a belépéshez képest a felelősségvállalás kompetenciában, legnagyobb mértékben pedig a 31-35 év közöttiek, szignifikáns különbség a fejlődés mértékében csak a 46-50 és a 31-35 korosztály között van.

A végzettséget tekintve belépéskor, az érettségizettek szignifikánsan alacsonyabb átlaggal rendelkeztek a szervező képesség kompetenciában a mester és a Phd végzettségűekhez képest.



19. ábra: Az előadói képesség kompetencia vizsgálata mind a két szférában jelenleg végzettség alapján (n=617)

A 19. ábra alapján lehet látni, hogy egyértelmű a növekedés az előadói képességben, de szignifikáns különbség az érettségizettek és a mester szakon végzettek között van, az utóbbiak javára. A magasabb szintű végzettségűek valószínűleg olyan munkahelyen dolgoznak, ahol a prezentálásban, felszólalásban jobban tudnak fejlődni, nagyobb gyakorlatra tudnak szert tenni.



20. ábra: A kritikus szemlélet kompetencia vizsgálata mind a két szférában jelenleg végzettség alapján (n=617)

A 20. ábra alapján a jelenlegi kompetenciaszintet megvizsgálva a Tukey post hoc próba értékelése szerint, a kritikus szemléletben szignifikánsan magasabbra értékelték magukat a mesterszakon végzettek és a Phd-val rendelkezők csoportja, mint az érettségizettek csoportja. Nincs különbség a kompetenciák fejlődésében a végzettségek alapján a csoportok között.

Beosztások alapján belépéskor a Tukey post hoc próba alapján a kompetenciák közül a szervező képességnél, az előadói képességnél, az ügyfél-orientáltságnál, a magabiztosságnál és az elhivatottságnál szignifikáns különbség van a beosztottak és a felsővezetők között. A vezetők szignifikánsan magasabb szinten rendelkeztek ezekkel a kompetenciákkal, mint a normál beosztásban lévő munkavállalók. Az önálló döntéshozatalnál legmagasabb arányban a felsővezetők javára alakultak az értékek a középvezetőkkel és a beosztottakkal szemben, illetve a középvezetők átlaga is szignifikánsan magasabb volt, mint a beosztottak átlaga. A felelősségvállalásnál a felsővezetők értéke volt szignifikánsan a legmagasabb a többi beosztotthoz képest.

A jelenlegi kompetenciaszintek a Tukey post hoc próba alapján a beosztás szerint a konfliktuskezelésnél, az előadói képességnél, a felelősségvállalásnál, a jövőorientáltságnál, az önálló döntéshozatalnál, és a munkához való pozitív hozzáállásnál a felsővezetők szignifikánsan magasabb átlag értékkel jelölték meg, hogy rendelkeznek ezekkel a kompetenciákkal, mint a beosztottak csoportja, illetve a felsővezetők a többi csoporthoz képest az ügyfél-orientáltságban is magasabb átlagot értek el.

A közép- és felső szintű vezetők csoportja szignifikánsan magasabbra értékelte magát a szervező képességben, a magabiztosságban, az eredményközpontúságban, a kritikus szemléletben és a problémamegoldó képességben. A közép szintű vezetők viszont a csapatmunkában értékelték magasabb átlagban a felső szintű vezetőkhez képest. Az önálló döntéshozatalban a beosztott irányítók szignifikánsan magasabb átlagot értek el, mint a beosztottak.

A belépés és a jelenlegi állapot közötti változást, fejlődést a Tukey post hoc próba alapján megvizsgáltam és szignifikáns eltérést mutattam ki a szervező képességnél, az előadói képességnél, ahol a közép szintű vezetők magasabb átlag értéket értek el, mint a felső szintű vezetők. A precizitásban a felső szintű vezetők fejlődtek a legjobban a többi csoporthoz képest.

A H2 hipotézis megerősítése/elvetése

A hipotézisem, miszerint a versenyszféra munkavállalói több kompetenciával rendelkeznek belépéskor és jelenleg, illetve több és fejlettebb kompetenciákat is várnak el tőlük a vezetők belépéskor és jelenleg, mint a közszférában, nem igazolódott be.

Láthattuk, hogy a két szférába nagyjából azonos készségekkel rendelkezők mennek, de ahol mégis volt eltérés az azt igazolta, hogy inkább a közszférába mennek a magasabb szinten lévő dolgozók. A közszférában lévő munkavállalók önbevallásaik szerint szignifikánsan magasabb kompetenciával rendelkeztek belépéskor a konfliktuskezelésben, a kommunikációs képességben, az előadói képességben, a monotonitástűrésben és az eredményközpontúságban. Összességében a belépéskori összehasonlítás alapján a közszféra munkavállalói rendelkeznek magasabb kompetenciaszinttel, így statisztikailag ez a megállapítás cáfolja a megfogalmazott hipotézisemet.

A hipotézisemet a válaszadók jelenlegi kompetenciaszintjük alapján is elvettem, itt sem igazolódott be, hogy a versenyszféra munkavállalói magasabb szinten lennének ezekben a készségekben, sőt kettőnél, az előadói készségnél és a monotonitástűrésnél a közszféra az erősebb.

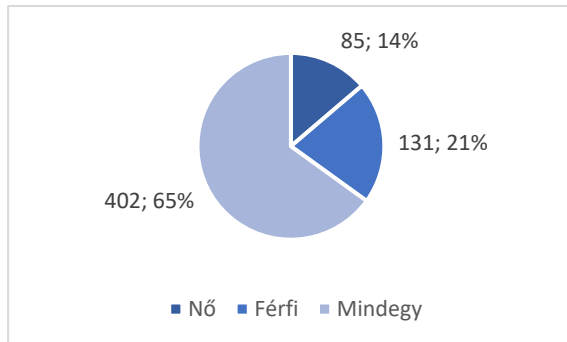
A vezetők belépéskori elvárásaik alapján az eredmények nem térnek el szignifikánsan egyik kompetenciaelemnél sem a két szféra tekintetében. Azért láthatóak minimális különbségek, miszerint a versenyszférában elvártabb belépéskor az előadói képesség, az ügyfél-orientáció, a magabiztosság, az önálló döntéshozatal és az informatikai ismeretek. A közszférában a konfliktuskezelés, a monotonitástűrés és a felelősségvállalás bizonyult elvártabbnak, mint a versenyszférában. A hipotézisem feltételezése szerint, hogy a versenyszféra követeli meg a magasabb kompetenciaszintet a munkavállalóktól, itt ismételtelen nem igazolódott be, mivel nem volt szignifikáns különbség az elvárások között.

Bizonyos idő eltelte után megvizsgáltam, hogy hogyan alakultak ezek a kompetenciaelvárások, feltételezve, hogy ezen idő alatt már fejlődhettek a dolgozók. A vezetők jelenlegi elvárásait megvizsgálva a két szférában nem volt szignifikáns különbség, kivéve a monotonitástűrésben a közszféra javára. Ezek alapján sem igazolódott be a hipotézisem.

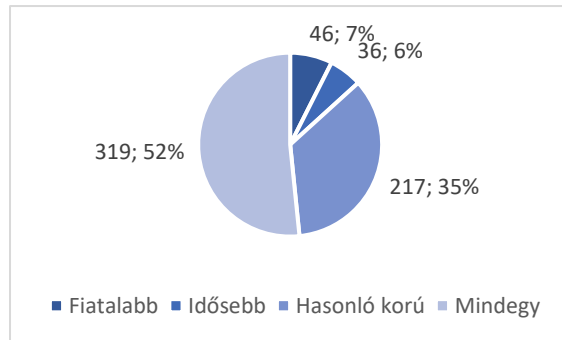
5.3. Harmadik hipotézis

H3: A kulturális különbségek kezelése mindkét szféra kultúrájához már hozzátartozik, a munkavállalók toleránsak egymással.

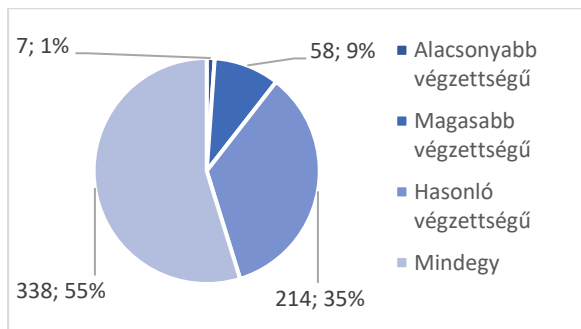
A harmadik hipotézis alátámasztáshoz két féle típusú kérdést használtam. Az egyiknél arra kérdeztem rá, hogy milyen típusú munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni. A kérdések között szerepelt a munkatárs neme, kora, hogy hol lakik, iskolai végzettsége, családi állapota. A munkatárs preferencia kérdésekre kapott értékeket kördiagramon ábrázoltam (21. ábra - 25. ábra).



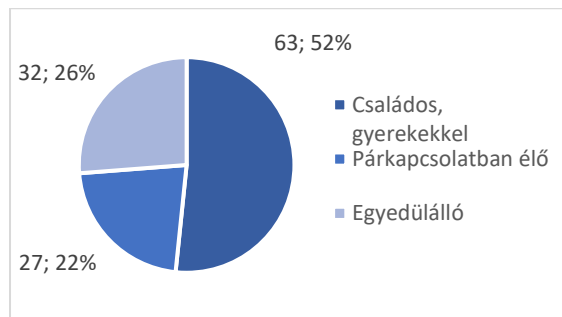
21. ábra: Milyen nemű munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni? (n=617)



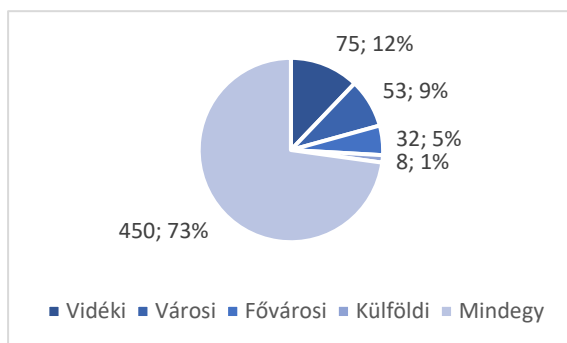
22. ábra: Milyen korú munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni? (n=617)



23. ábra: Milyen munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni iskolai végzettség alapján? (n=617)



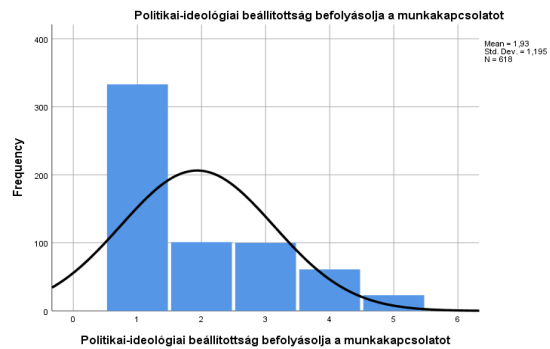
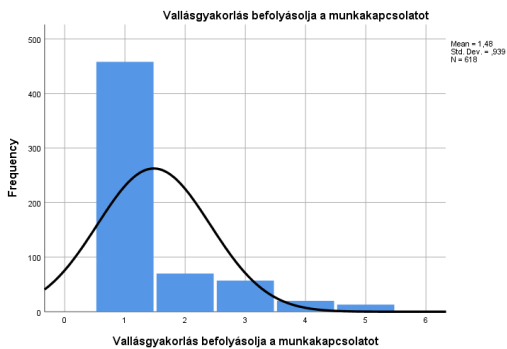
24. ábra: Milyen munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni családi állapot alapján? (n=617)



25. ábra: Milyen munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni lakóterület alapján? (n=617)

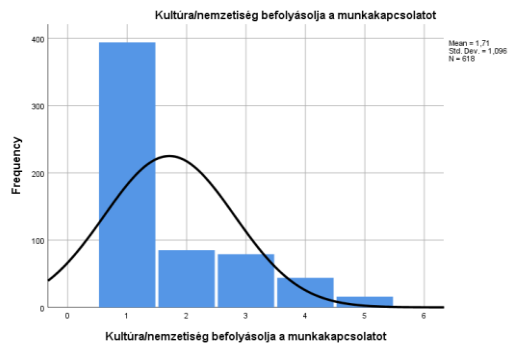
A 21. ábra - 25. ábra jól szemlélteti, hogy a Mindegy kategória vezet magasan a válaszadók véleménye alapján, azaz nem annyira lényeges számukra, hogy a munkatársuk eltérő jegyekkel rendelkezik, illetve következő népszerűbb válaszlehetőség pedig a hozzájuk hasonló jellemzőkkel rendelkező volt. a családi állapot alapján a családos gyerekekkel válaszlehetőség kapta legtöbb szavazatot.

A másik típusúnál megkértem, hogy 1-5-ig terjedő skálán értékelje a különböző tényezőket. Az 1-es érték a Nem, egyáltalán nem, az 5-ös érték pedig az Igen, teljes mértékben válaszlehetőséget kínálta. Ide tartozott az eltérő vallásgyakorlás, eltérő politikai-ideológiai beállítottság, az eltérő családi értékek, az eltérő kultúra/nemzetiség, illetve, hogy a munkatárs külhoni magyar vagy esetleg külföldi. A különböző tényezőkre adott válaszok gyakoriság eloszlását mutatják a következő hisztogramok (26. ábra - 31. ábra):



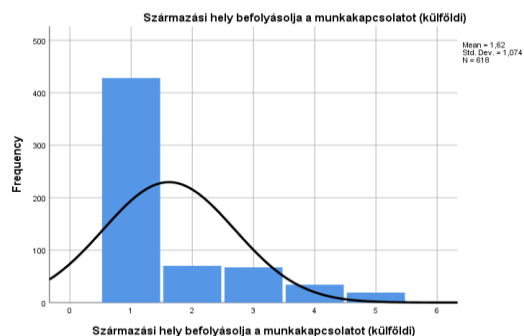
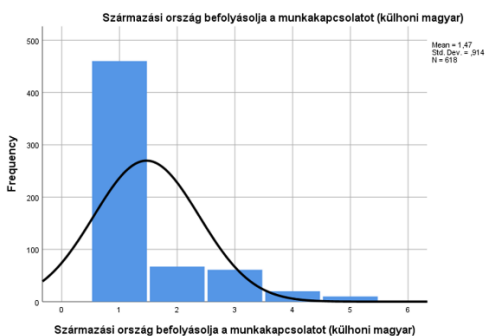
26. ábra: Az alábbi tényezők közül befolyásolja-e a munkakapcsolatait? Ha a munkatársa Öntől eltérő vallást gyakorol. (n=617)

27. ábra: Az alábbi tényezők közül befolyásolja-e a munkakapcsolatait? Ha a munkatársa Öntől eltérő politikai-ideológiai beállítottságú. (n=617)



28. ábra: Az alábbi tényezők közül befolyásolja-e a munkakapcsolatait? Ha a munkatársa Öntől eltérő családi értékeket képvisel. (n=617)

29. ábra: Az alábbi tényezők közül befolyásolja-e a munkakapcsolatait? Ha a munkatársa Öntől eltérő kultúrájű/nemzetiségű. (n=617)



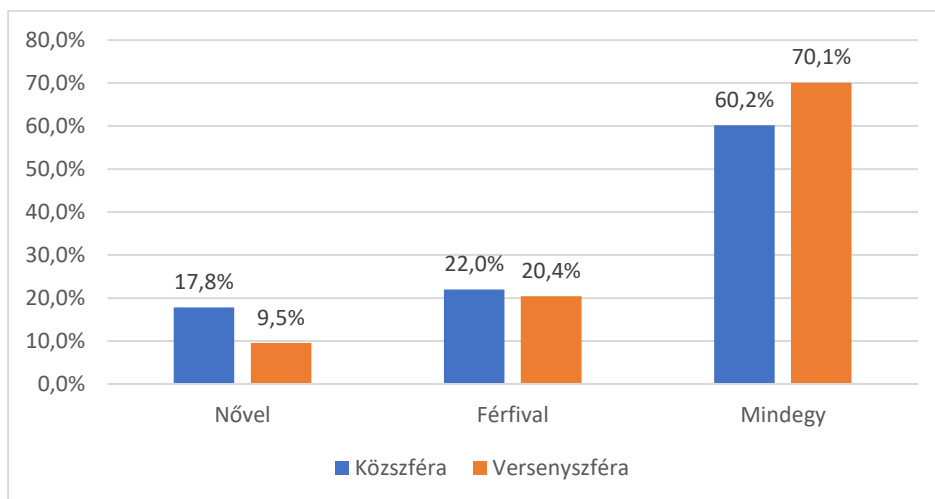
30. ábra: Az alábbi tényezők közül befolyásolja-e a munkakapcsolatait? Ha a munkatársa külhoni magyar. (n=617)

31. ábra: Az alábbi tényezők közül befolyásolja-e a munkakapcsolatait? Ha a munkatársa külföldi. (n=617)

A 26. ábra - 31. ábra hisztogramjai szintén a különböző kérdésekre adott válaszok eloszlását mutatja. Az 1-től 5-ig terjedő skálán az 1-es azt jelenti, hogy Nem, egyáltalán nem befolyásolja, az 5-ös pedig az Igen, teljes mértékben befolyásolja a válaszadót, hogy az illető milyen beállítottságú. Látható, hogy mindegyik ábrán magasan a nem befolyásolja kategória vezet és a többi pedig jóval alacsonyabb, lefelé görbülő tendenciát mutat. Kevésbé alacsony oszlopok a politikai-ideológiai és a családi értékek képviselőiténél figyelhetők meg, ezek a kategóriák némileg mégis befolyásolják a munkavállalókat az egymáshoz való viszonyukban.

Kulturális különbségek szféránkénti kimutatása nemek alapján

A következőkben megvizsgáltam keresztábra segítségével a két szféra munkavállalóit, hogy mennyire befolyásolja őket a munkavégzésük során, ha a másik munkatárs nő vagy férfi.



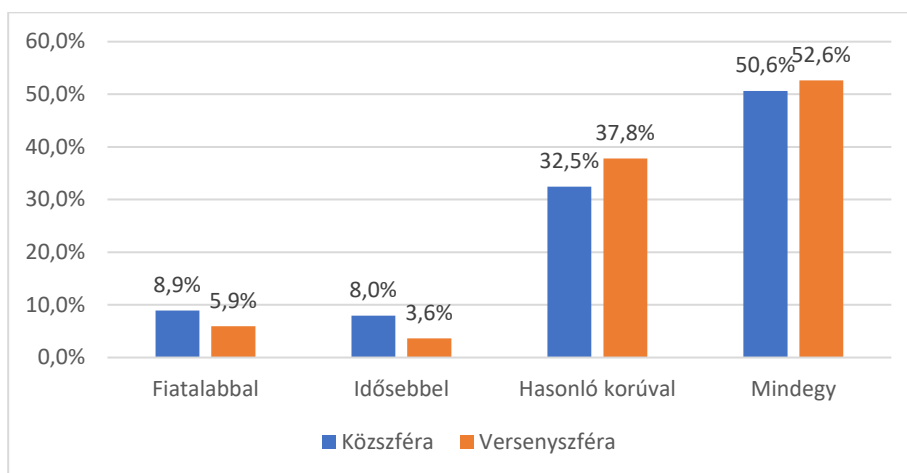
32. ábra: Nemek iránti preferencia szféránként (n=617)

A 32. ábra diagrammjaiból kiderül, hogy összességében mind a két szférában túlnyomóan olyanok vannak, akik azt választották, hogy mindegy, hogy milyen nemű a munkatársuk, de a két szféra között 10%-os szignifikáns különbség látható a versenyszféra javára. A khi négyzet próba eredményeként kapott p-érték 0,006 volt. Tehát itt kevésbé fontos a nem szerinti preferencia, mint a közsférában.

8,3% -os különbség található a közsféra javára, akik jobban preferálják a női munkatársat, de itt a női kitöltők aránya is közel 10%-kal magasabb, mint a versenyszférában.

Kulturális különbségek szféránkénti kimutatása kor preferencia alapján

A keresztábrák vizsgálata során a kor alapján a következő 33. ábra készíttettem.

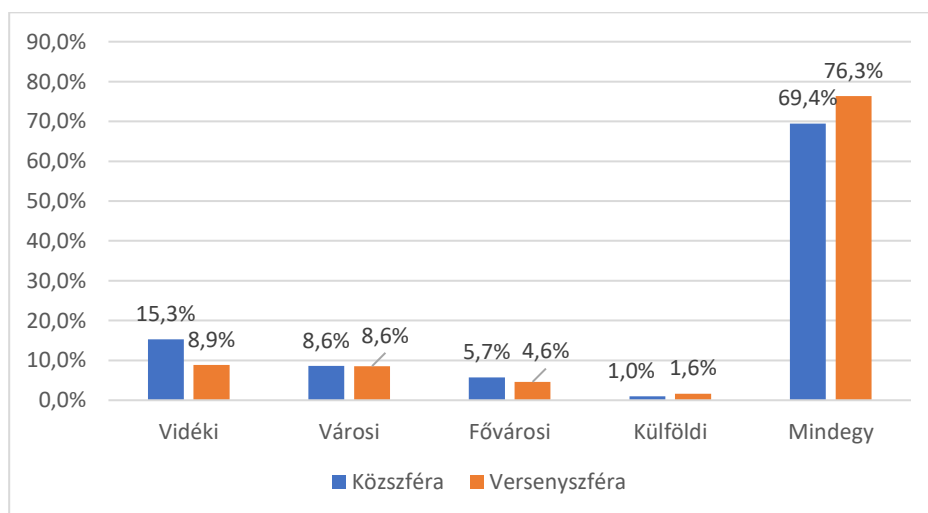


33. ábra: A munkatárs kora iránti preferencia szféránként (n=617)

Mind a két szférában a válaszadóknak körülbelül a fele azt válaszolta, hogy mindegy a munkatárs kora, 50,6% a közsférában és 52,6% a versenyszférában. A fennmaradó válaszadók közül a versenyszférában 5,3%-kal többen preferálták a hasonló korút, míg a közsférában 4,3%-kal szeretnek inkább idősebbel együtt dolgozni (közsféra 32,5%, versenyszféra 37,8%). Felmerült bennem, hogy nem elég egyértelműen tettem fel a kérdést és gondolhatták azt a válaszadók, hogy nem magukhoz képest, hanem általában idősebb munkatárssal szeretnek-e együtt dolgozni.

Mivel eleve több idősebb munkavállaló válaszadó van a közsférában, ezért elgondolkodtam azon, hogy ez az idősebb preferencia valójában nem az ő korosztályuk iránti preferenciát jelenti. Az idősebbek iránti preferenciát magyarázhatja az, hogy a közsférában az átlag életkor is eleve magasabb, de amikor ezt közelebbről megvizsgáltam szféránként és korcsoportokként készített keresztábrával, egyértelműen látszott, hogy nem volt félreértés a kérdést illetően, mivel inkább a fiatalok válaszolták azt, hogy az idősebbekkel szeretnek inkább együtt dolgozni a közsférában.

Kulturális különbségek szféránkénti kimutatása lakóterület preferencia alapján

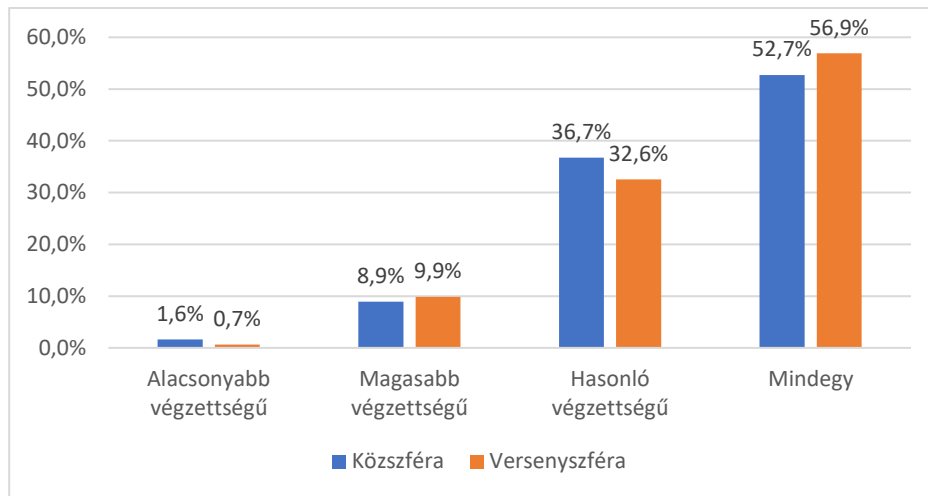


34. ábra: A munkatárs lakóterülete iránti preferencia szféránként (n=617)

A lakóterületi preferenciák (34. ábra) alapján is elmondható, hogy a mindegy kategória vezet magasan (34. ábra). A mindegy lehetőséget a közsférában 69,4% választotta, a versenyszférában pedig 76,3%.

A közszférában a vidékiek iránti preferenciában van különbség, a közszférában 15,3% mondta, hogy jobban szeret vidékiekkel együtt dolgozni, szemben a versenyszféra 8,9%-val, itt 6,4% különbség látható. Ez az eltérés nem szignifikáns.

Kulturális különbségek szféránkénti kimutatása végzettség preferencia alapján

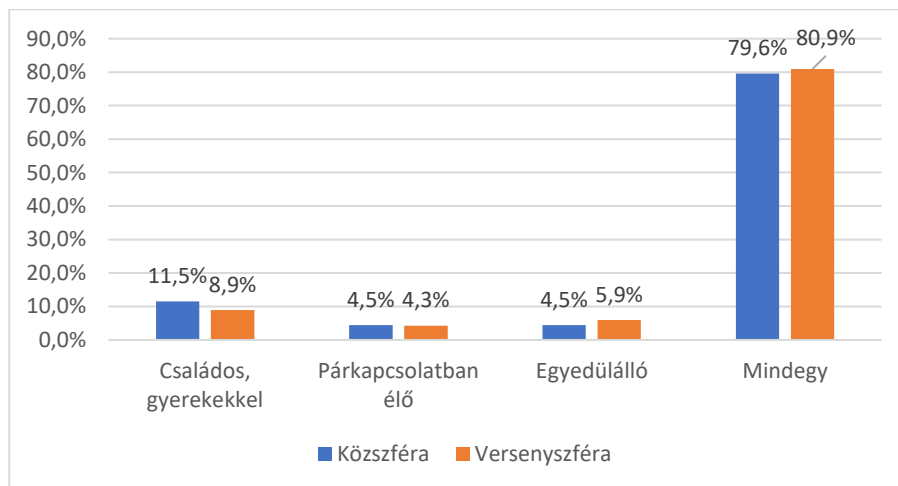


35. ábra: A munkatárs végzettsége iránti preferencia szféránként (n=617)

Itt nincs szignifikáns különbség a két szféra válaszai között. A mindegy kérdésre adták a legtöbb választ mindkét szférában (közszféra 52,7%, versenyszféra 56,9%) (35. ábra).

A második leggyakoribb válasz mind a két szférában a hasonló végzettségű munkatársakkal szeretnek együtt dolgozni (közszférában 36,7%, versenyszférában 32,6%). Legkevésbé alacsonyabb végzettségűekkel szeretnek dolgozni a válaszadók mind a két szférában.

Kulturális különbségek szféránkénti kimutatása család preferencia alapján



36. ábra: A munkatárs családi állapota iránti preferencia szféránként (n=617)

A 36. ábra szerint szignifikáns eltérés itt sincs a két szféra válaszai között. Magasan itt válaszoltak a legtöbben a mindegy válasza az eddigi összes kérdés közül és a családos gyerekekkel a második legmagasabb, 10% körül mind a két szférában. Ebben lehet látni, hogy a magyar kultúra család orientáltsága is megjelenik. Az érték kutatások is rendre ezt az eredményt szokták kimutatni. A 49. táblázatban látható, hogy Magyarországon a család fontossága mindig kiemelkedő helyen volt és az eltelt évek alatt csak növekedett.

49. táblázat: WVS 1981-2022 idősor, Fontos az életben: család, Magyarország

	1989-1993	1994-1998	1999-2004	2005-2009	2017-2022
Nagyon fontos	88%	89%	89%	89%	90%
Elég fontos	8%	8%	9%	9%	9%
Nem nagyon fontos	2%	1%	1%	1%	1%
Egyáltalán nem fontos	1%	1%	1%	1%	0%
Nem tudja	0%	0%	0%	0%	0%
Nincs válasz	0%	0%	0%	0%	0%
(N)	999	650	1000	2520	1519

<https://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>

Forrás: (WORLD VALUE SURVEY 2021)

Kulturális különbségek szféránkénti kimutatása különböző munkakapcsolatok preferenciája alapján

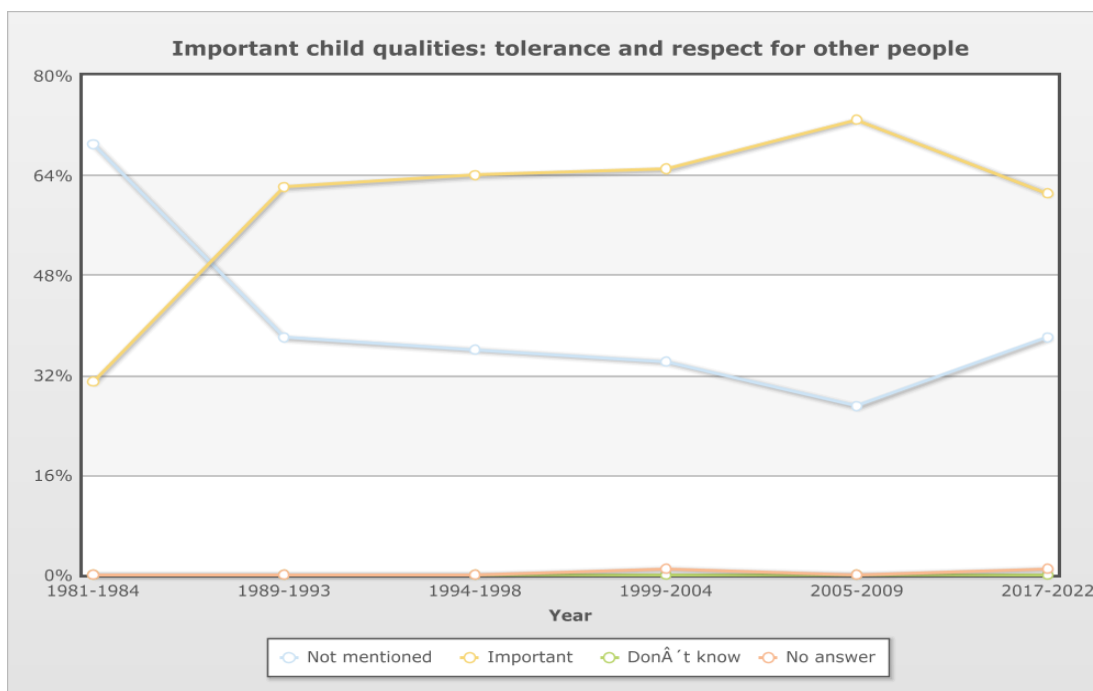
Megkértem a válaszadókat, hogy értékeljék 1-5-ig skálán, hogy milyen mértékben befolyásolják a különböző faktorok. Ide tartozott az eltérő vallásgyakorlás, eltérő politikai-ideológiai beállítottság, az eltérő családi értékek, az eltérő kultúra/nemzetiség, a munkatárs külhoni magyar vagy esetleg külföldi-e. Variancia analízis használva a következő eredményt kaptam.

50. táblázat: Munkakapcsolatot befolyásoló faktorok szféránként (n=617)

	Vallásgyakorlás befolyásolja a munkakapcsolatot	Politikai-ideológiai beállítottság befolyásolja a munkakapcsolatot	Képviselt családi értékek befolyásolják a munkakapcsolatot	Kultúra/nemzetiség befolyásolja a munkakapcsolatot	Származási ország befolyásolja a munkakapcsolatot (külhoni magyar)	Származási hely befolyásolja a munkakapcsolatot (külföldi)
Közszféra	1,52	2,06	2,38	1,78	1,51	1,60
Verseny-szféra	1,44	1,80	2,13	1,63	1,43	1,64
Különb-ség	0,08	0,26	0,25	0,15	0,08	-0,04
p-érték	0,320	0,007	0,023	0,092	0,285	0,649

A 50. táblázatban látható, hogy az átlagok értékei eleve alacsonyak, de szignifikáns különbség a két szféra között a politikai ideológiai beállítottságnál és a képviselt családi értékeknél van kimutathatóan a közszférában.

Az általam feltett kérdésekre kapott alacsony értékek azt mutatják, hogy nagyrészt toleráns a válaszadók többsége, amivel a World Value Survey (2017-2020 között) eredményei is egybecsengenek, ahol a válaszadók 61%-a jelölte fontosnak a „mások tisztelete, tolerancia mások iránt”, tulajdonságot, amelyre a szülők otthon a gyermekeiket nevelhetik (37. ábra). Nagy mértékű esés tapasztalható a 2005-2009-es felméréshez képest, ahol a válaszadók 73%-a tartotta ezt fontos tulajdonságnak. Egyértelmű csökkenést mutat ki a felmérés (37. ábra), ami azért lényeges, mert a gyermekek a jövő generációja, akiket a felmérés eredményei alapján úgy tűnik, hogy egyre kevésbé nevelnek toleranciára Magyarországon (WORLD VALUE SURVEY 2021).

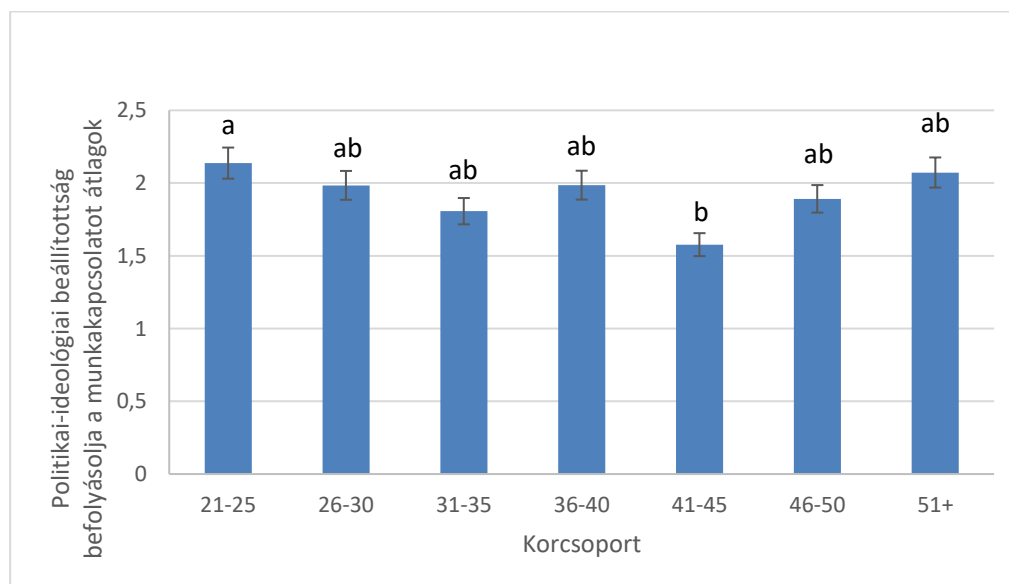


37. ábra: Fontos tulajdonságok a gyermekben
 Forrás: (WORLD VALUE SURVEY 2021)

Kulturális különbségek vizsgálata más szociodemográfiai tényezők alapján

A kérdéseket megvizsgáltam nemek, korcsoportok, végzettség és pozíciók alapján is, és egyedül a korcsoportoknál találtam kimutatható szignifikáns különbséget két korosztály között.

A politikai-ideológiai beállítottság befolyásolja-e a munkakapcsolatokat kérdést varianciaanalízissel és Tukey-féle post hoc próbával elemeztem, amelynek eredménye a 38. ábra látható.



38. ábra: A munkatárs eltérő politikai-ideológiai beállítottság elfogadása a korcsoportok alapján (n=617)

Az 38. ábra grafikonján az ugyanolyan betűvel jelölt oszlopok között nincs szignifikáns különbség, egyedül a 21-25 és a 41-45 év közöttiek csoportja között van. A két korosztály között 20 év, egy generáció eltérés van. A fiatalokat jobban zavarja, ha munkatársuk tőlük eltérő politikai-ideológiai beállítottságú, mint a 41-45 év közöttieket.

A H3 hipotézis megerősítése/elvetése

Összefoglalva az eddigi elemzéseket a következők állapíthatók meg:

Az eltérő nemek esetében a mindegy válasz volt a legmagasabb értékű mindkét szférában, de a versenyszférában szignifikánsan magasabb (10%-kal) volt az átlag, mint a közszférában.

A korcsoportokat tekintve a válaszadóknak körülbelül a fele válaszolta azt mindkét szférában, hogy mindegy, hogy milyen korú a munkatársa, akivel együtt dolgozik. Második helyen, a közszférában a válaszadók 32,5%-a, a versenyszférában pedig a válaszadók 37,8%-a azonban a hasonló korúakat preferálják jobban.

Lakóhely alapján ismét a legtöbb válasz a mindegyre érkezett mind a két szférában, de a versenyszférában az átlag magasabb (76,3%), mint a közszférában (69,4%).

A végzettség szerint már alacsonyabb a mindegyre esők száma, de még így is 50% feletti (közszféra 52,7%, versenyszféra 56,9%). A hasonló korúakkal való együttműködés áll a második legpreferáltabb helyen, ezt a közszféra válaszadói 36,7%-ban a versenyszféra válaszadói pedig 32,6%-ban választották.

A családi állapotnál a legmagasabb a mindegy kategória választása, a közszférában 79,6%, a versenyszférában 80,9% arányban szavaztak erre.

Összefoglalva a korcsoportnál és a végzettségnél volt körülbelül 50%-os a mindegy válaszok aránya, a nemnél és a lakóhelynél hozzávetőleg 70% és a családi állapotnál pedig 80% körüli volt a mindegy aránya. Ezek az értékek mind azt mutatják, hogy mindkét szférában elfogadóak a válaszadók.

A munkakapcsolatokat befolyásoló faktorok megvizsgálása alapján látható, hogy az átlagok összességében mindenhol a középértéknél alacsonyabbak (2,5 alattiak), tehát mindkét szféra elfogadó a különböző munkatársakat tekintve. Két kérdésnél volt szignifikáns különbség az átlagokat tekintve a közszféra esetében. Itt az eltérő politikai-ideológiai beállítottság és családi értékek jobban befolyásolják a munkakapcsolatokat, mint a versenyszférában.

A fenti statisztikai eredmények a hipotézisemet megerősítik, mivel a válaszadók önbevallásuk alapján összességében elfogadóak a munkatársaikkal szemben, nem befolyásolják őket, ha a kollégájuk eltérő szocidemográfiai tulajdonságokkal rendelkezik vagy más gondolkodású, beállítottságú.

6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az eredmények alapján a kutatásom elején felállított hipotézisek az alábbiakban kerültek igazolásra, illetve elvetésre (51. táblázat):

51. táblázat: Hipotézisek elfogadása/elvetése

HIPOTÉZIS	ELFOGADÁS
H1 A munkavállalók számára a versenyszférában a karrier, míg a közszférában a kiszámíthatóság jelenti a húzóhatást.	✓
H2 A versenyszféra munkavállalói több és fejlettebb kompetenciaelemmel rendelkeznek mind a munkába álláskor, mind pedig a későbbiekben, mint az állami sféra munkavállalói, illetve több és fejlettebb kompetenciaelemet is várnak el tőlük a munkáltatók, mint a közszférában.	X
H3 A kulturális különbségek kezelése mindkét sféra kultúrájához már hozzátartozik, a munkavállalók toleránsak egymással.	✓

H1 *A munkavállalók számára a versenyszférában a karrier, míg a közszférában a kiszámíthatóság jelenti a húzóhatást.*

A kérdőívemből az ehhez kapcsolódó kérdések válaszait alapul véve főkomponens analízis segítségével négy dimenziót alakítottam ki, amelyek a karrier, a biztonság, az egyensúly és a szigorú szabályok követése elnevezéseket kapták. Ezeknek a főkomponenseknek az átlagait összehasonlítottam a két sféra tekintetében. Variancia analízissel ellenőriztem, hogy mely dimenzióknál van szignifikáns eltérés. A karrier dimenzió esetében a versenyszféra javára, míg az egyensúlynál és a szigorú szabálykövetésnél, ami a pálya kiszámíthatóságát jelenti, a közszféra javára volt szignifikáns eltérés.

Javaslat: A közszféra számára egyértelműbb és vonzóbb karrierutat, előrelépési, fejlődési lehetőséget biztosítsanak a munkáltatók, annak érdekében, hogy ez a különbség megszűnjön a közszféra és a versenyszféra között és a munkavállalók boldogabbak, motiváltabbak legyenek.

A kompetencialapú karrierút kidolgozása és biztosítása nagyobb kihívást jelent a munkavállalók számára. A készségek, képességek fejlesztésére különböző képzéseket, mentori programokat kell biztosítani.

H2 *A versenyszféra munkavállalói több és fejlettebb kompetenciaelemmel rendelkeznek mind a munkába álláskor, mind pedig a későbbiekben, mint az állami sféra munkavállalói, illetve több és fejlettebb kompetenciaelemet is várnak el tőlük a munkáltatók, mint a közszférában.*

A hipotézisem ellenőrzésére szféránként összevettem a munkavállalók meglévő kompetenciáit és a vezetők által elvárt kompetenciákat belépéskor és a jelenlegi állapotot figyelembe véve, ahol megállapítottam, hogy sem belépéskor, sem a későbbiekben nem magasabbak a munkavállalók kompetenciái a versenyszférában. Bizonyos esetekben belépéskor magasabb volt a közszférában munkát vállalók kompetenciaszintje (konfliktuskezelés, kommunikációs képesség, előadói képesség és monotonitástűrő képesség), mint a versenyszférában. A jelenlegi helyzetet nézve már csak két esetben az előadói képesség és az monotonitástűrő képességnél maradt kimutatható szignifikáns különbség a két sféra között az állami sféra javára.

Összevettem a közszférában a vezetők által belépéskor elvárt kompetenciákat és versenyszférában a vezetők által belépéskor elvárt kompetenciákat, ahol egyedül a monotonitástűrő kompetenciaelemnél volt szignifikáns különbség a közszféra javára (0,91).

Ugyanezt a vizsgálatot elvégeztem a jelenlegi állapotra vonatkozó elvárt kompetenciáknál, ahol továbbra is egyedül a monotonitástűrés kompetenciaelemnél volt szignifikáns eltérés a két szféra vezetőinek elvárásai között (1,09).

Kiszámoltam a nyelvtudás és a nyelvhasználat különbségeinek átlagait szféránként, ahol a pozitív érték kompetenciapazarlást, negatív érték kompetenciahiányt jelentett. Megállapítottam, hogy szignifikánsan magasabb kompetenciapazarlás van a nyelvtudás esetében a közszférában.

A nyelvi kompetenciaszintet megvizsgálva arra a megállapításra jutottam, hogy a közszférában nem használják ki kellő módon a munkavállalók nyelvtudását, azaz itt kompetenciapazarlás van.

Javaslat: Ami alapján megfogalmazódott bennem ez a hipotézis is, az egyfajta sztereotípiára, amely szerint a versenyszférában magasabb kompetenciaszintet várnak el és a magasabb kompetenciaszinten lévő munkavállalók helyezkednek el inkább ebben a szférában nem jó gondolkodásmód, amit meg kell változtatni. Több kutatást és felmérést kell végezni a munkaerőpiacon ebben a témában, hogy ez a negatív elképzelés megváltozzon.

A nyelvtudás magasabb szintű kihasználását a közszférában javítani kell. Azokat a munkavállalókat, akik magas szintű nyelvtudással rendelkeznek olyan pozíciókban kell alkalmazni, ahol az idegennyelv használatára nagyobb lehetőségük van, mint például a minisztériumokban vagy kormányablakokban. Az ilyen területeken egyre többször találkoznak külföldiekkel az állami szféra munkavállalói, mivel az egyetemeken is több külföldi hallgató fordul meg, akik különböző ügyek intézése miatt fordulnak a közhivatalokba.

H3 *A kulturális különbségek kezelése mindkét szféra kultúrájához már hozzátartozik, a munkavállalók toleránsak egymással.*

Kétféle kérdéstípus válaszait elemeztem a kulturális különbségek kezelését illetően a két szférában. Az egyik fajta kérdésnél a kérdésekre adott %-os megoszlást néztem, a másik fajtánál pedig egy Likert-skála segítségével preferencia szintet néztem. Annál a kérdésnél, hogy milyen típusú munkatárssal szeretnek jobban együtt dolgozni szociodemográfiai tényezők szerint, a korcsoportnál és a végzettségnél körülbelül 50%-os volt a mindegy válaszok aránya, a nemnél és a lakóhelynél hozzávetőleg 70% és a családi állapotnál pedig 80% körüli volt a mindegy aránya. A korcsoportnál és a végzettségnél második helyen pedig a velük hasonló korú és végzettségű preferencia állt. Ezek az értékek mind azt mutatják, hogy mindkét szférában elfogadóak a válaszadók.

A munkakapcsolatokat befolyásoló faktorok megvizsgálása alapján az átlagok összességében alacsonyok voltak, tehát mindkét szféra elfogadó a tőlük valamilyen jellemzőben különböző munkatársakat tekintve is. Két kérdésnél volt szignifikáns különbség az átlagokat tekintve, mely szerint a közszférában fontosabb az eltérő politikai-ideológiai beállítottság és családi értékek. Ezek jobban befolyásolják a munkakapcsolatokat ebben a szegmensben, mint a versenyszférában.

Javaslat: Látható volt, hogy az elfogadás szintje, a mindegy kategóriát választók száma a kornál volt a többi tényezőhöz képest alacsonyabb. Javaslatom a munkáltatók számára, hogy már a felvételnél az esélyegyenlőségre nagyon figyeljenek oda. A generációs különbségekből adódó problémák megelőzésére érzékenyítő tréningeket lehet alkalmazni. Megfigyelhető statisztikákból, hogy az idősebb munkavállalók diszkriminálva vannak. Mivel a munkavállalók inkább a fiatalabbakkal vagy hasonló korúakkal szeretnek jobban együtt dolgozni, a munkahelyek kevésbé vesznek fel idősebbeket. Ez ellen azért kell tenni, mert az idősebb korosztály tapasztalata és tudása így elveszhet.

6.1. A dolgozat hasznosíthatósága és a téma továbbvitelének lehetőségei

A disszertációmban egyrészt a közszféra, másrészt a versenyszféra munkaerőpiaci helyzetével foglalkoztam. Az empirikus kutatásom eredményei alapján úgy vélem, hogy a közszférának a kompetencia alapú karrierutat kell mindenekelőtt előtérbe helyeznie a leendő munkavállalók számára. A munkavállalói kompetencia hiányosságainak felmérését folyamatosan szinten kell tartani, és a megfelelő teljesítményértékelési rendszer kiépítését kell szorgalmazni. A felsővezetők által inkább favorizált, fejlesztési céllal készített értékelést a karriergondozás folyamatához kell kapcsolni, ami így lehetőséget nyújt a dolgozók karrierterveinek áttekintésére, rávilágítva a fellelhető erősségekre és gyengeségekre.

A teljesítményértékelés jóval több, mint adminisztrációs tevékenység, tehát nem csupán az értékelő papírok kitöltése a feladat. A jó értékelés nemcsak láthatóvá teszi a felettes, értékelő személy számára az esetleges különbségeket a dolgozók valódi teljesítménye és a teljesítmény célok között, hanem az esetleges különbségek okára is fényt derít, segítve ezzel a probléma orvoslásához szükséges lépések kitervelését. A hatékony értékelés kezdetkor értékelő teljesítménycélokat kell kitűzni a beosztott számára, az értékelési időszak végén pedig a munkavállalónak visszajelzést kell adni a teljesítményéről, valamint különféle ösztönzőkkel kell még jobb teljesítményre bírni őket, vagy legalább az adott szinten tartani azt, továbbá a teljesítménybeli hiányok eliminálásának céljából lehetőséget adni kompetenciáik fejlesztésére képzés formájában. Mindez annak érdekében történjen, hogy az értékelővel közösen egyeztetett, jövőre vonatkozó fejlesztési célokat, irányokat meg tudják határozni: egyéni fejlesztési tervet dolgozzanak ki, kijelölve, mely területeken van szükség a dolgozó fejlődésére. Ugyanakkor közösen kell megvitatniuk a folyamat főbb mérföldköveit. Ebben a helyzetben előnyös, ha az értékelő – leggyakrabban a közvetlen vezető – coachként vesz részt a beszélgetésben. Szerepe az, hogy felderítse az esetlegesen felmerülő, teljesítményt visszafogó problémák okát, és a fejlődés érdekében iránymutatást adjon a képzési lehetőségekről. A nyílt, őszinte kommunikáció és az állandó támogatás a felettesek segítő hozzáállásával párosulva megerősítheti a dolgozók vállalat iránti elkötelezettségét, valamint a felettes és a beosztott közötti jó kapcsolat alapjául szolgálhat.

A közszférának ki kell tűznie célul a pejoratív megítélésének megváltoztatását, miszerint kevesebb és alacsonyabb szintű munkavállalói kompetenciát igényel, hiszen a kutatásomban bebizonyosodott, hogy a közszférában is ugyanúgy szükség van a színvonalas készségekre és képességekre. A kompetenciapazarlásra, ami a vizsgálatomban az idegennyelv kihasználásával kapcsolatban tárult fel, szintén fel kell hívni a figyelmet és a későbbiekben orvosolni szükséges. Fontos, hogy a többlettudások ne vesszenek el, ne legyenek hiábavalóak, mivel ezek a dolgozók motivációját nagyban csökkentik. A megfelelő nyelvtudással rendelkezőknek biztosítani kell olyan pozíciókat, illetve foglalkoztatási területeket, ahol tudásukat kamatoztathatják, mint például a külföldiekkel való kommunikáció, legyen az szóban vagy írásban.

A versenyszféra területén a különböző kultúrák együttműködésében, csapatban való együtt dolgozásuk során szükséges az etnorelatív szemléletmód erősítése és az esetlegesen fellépő etnocentrizmus megfelelő kezelése.

Javasolom a versenyszféra számára, hogy azok a vállalatok, amelyek a nagyon intenzív ágazatokban tevékenykednek, a természetes nyereségorientáció mellett fordítsanak nagyobb figyelmet a munkavállalóikra, hogy azok ne égjenek ki idő előtt, ne érezzék magukat kizsigerelve, mivel ezen tényezők folyamatos jelenléte örökös fluktuációhoz vezethet. Így elkerülhető a "burnout syndrome" tünetegyüttes, amely, mint közismert, érzelmi megterhelés és kedvezőtlen stresszhatások következtében jön létre és fizikai-mentális kimerüléssel jár.

A trendek azt mutatják, hogy egyre több vállalat ismeri fel, hogy a legfőbb érték a humán erőforrás, ebből kifolyólag érdemes pénzt, időt és energiát fektetni a dolgozók mentális egészségébe. Az ideális helyzet az lehetne, ha a szervezetek természetesnek tekintenék az ilyen témájú továbbképzéseket, ha külső vagy belső szakemberek, munkapszichológusok, coachok segítenék a munkavállalókat.

A rugalmas terhelés, a személyes problémák figyelembevétele, a nem túl szigorú szabadságotlási rendszer kialakítása is segíthet megelőzni a kiégés tüneteit.

Hasonlóan segítségül szolgálhat bármilyen képzés, továbbképzés, tréning is, illetve, ha támogató munkahelyi közeg veszi körül a munkavállalót. Ha egy munkáltató rendszeresen biztosít olyan képzéseket, amelyek a munkavállaló mentálhigiénéjának ápolását, a feszültség csökkentését, a munkatársi csoportépítést célozzák, már akkor csökkennek a kockázati tényezők a tünetegyüttest illetően.

A kompetenciatémakör alapos körbejárása és kutatása olyan fontos kompetenciákat tárt elénk, amelyekre való felkészülésben a felsőoktatásnak nagy szerepe van, így úgy gondolom, hogy a megtanult ismeretek gyakorlati alkalmazhatóságát kell szorgalmaznunk a hallgatók tanulmányai során. A tréningek például jó tapasztalati tanulási lehetőséget kínálnak, illetve a közsféra intézményeivel és a versenyszféra vállalataival való közös együttműködés is egy megfoghatóbb felkészülést jelentene számukra a jövőre vonatkozóan.

A közeljövőben hasonló irányú kutatásokat tervezek: elsősorban a forprofit és a nonprofit területeket kívánom megvizsgálni azokból az aspektusokból, amelyeket jelen disszertációm tartalmaz, mert a munkaerőpiaci körkép így lenne teljesebb. Ugyanakkor a köz- és versenyszféra területeinek a kutatásomban történő szűkítése miatt kimaradt munkahelyeket (oktatás, egészségügy, kis- és középvállalkozások stb.) is szeretném feltárni az adott szempontok alapján.

7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. A közszférában a jó légkör fontossága és a „hasznosnak érzik a munkájukat” a két legkiemelkedőbb húzó tényező azok számára, akik „soha nem gondolkodtak” vagy „esetleg gondoltak rá, de elvetették, hogy a versenyszférába váltsanak”.
2. A két szféra munkavállalói kompetenciaelvárásai között nincs különbség a munkáltatók részéről: az empirikus kutatásból kiderül, hogy a közszférában és a versenyszférában is hasonló kompetenciaszinttel rendelkeznek a munkavállalók, és hasonlóak az elvárások is.
3. A kompetenciapazarlás vizsgálata során megállapítottam, hogy a közszférában dolgozó munkavállalók idegennyelv tudásának kihasználtsága nem megfelelő, így ezen a területen a kompetenciapazarlás kimutatható.
4. Statisztikailag kimutattam, hogy a női munkavállalók belépéskor a vizsgált húsz kompetenciaelemből nyolc esetében – kommunikációs képesség, szervező képesség, ügyfél-orientáltság, csapatmunka, segítőkészség, felelősségvállalás, precizitás, munkához való pozitív hozzáállás – szignifikánsan magasabb értékekkel vannak jelen, mint a férfiak. A férfiaknál belépéskor egyedül az informatikai ismeretek kompetencia értékekben van szignifikánsan magasabb eredmény a nőekkel szemben, ami viszont a munkában töltött bizonyos évek után már nem kimutatható.
5. Az empirikus vizsgálat által kimutattam, hogy a munkavállalói kapcsolatokat tekintve mind a versenyszférában, mind a közszférában a dolgozók egymás iránt toleránsak: elfogadóak nemek, életkor, lakóhely, végzettség és családi állapot szerint. Szignifikáns különbség a közszférában a politikai-ideológiai beállítottság és a különböző családi értékek esetén mutatkozott a versenyszférával szemben.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom elején megfogalmaztam a kutatásom célját, a kutatási kérdéseket és a hipotéziseket, arra kerestem választ, hogy milyen jellemzői, előnyei és hátrányai vannak munkaerőpiaci szempontból a közszférának és a versenyszférának. Szemléltettem, hogy a feltárandó kérdések, hogyan kapcsolódnak a feltett hipotéziseimhez, milyen összefüggések vannak az egyes feltevések között. Megvizsgáltam, hogy a munkavállalók milyen szempontok alapján preferálhatják egyik vagy a másik szegmenst. A munka világában fontos szempont az egyének kompetenciakelléktára, azaz, hogy milyen készségekkel, képességekkel rendelkeznek, hogyan tudnak fejlődni a munkában töltött időszakban. A kulturális különbségek feltárása és azok megfelelő kezelése mind a két szférában érdekes és hasznos vizsgálatnak bizonyult. A különböző nemzetek, kultúrák megértése, elfogadása hozzájárul ahhoz, hogy nap mint nap súrlódások, konfliktusok nélkül lehessen együtt dolgozni, ami nagy mértékben függ az egyének, azaz a multikulturális csoportok tagjainak kulturális intelligencia szintjétől.

Az irodalmi feldolgozás során ismertettem a téma vizsgálatához szükséges főbb fogalmakat, kutatókat és kutatásokat, amelyek megalapozták az empirikus kutatásomat is. A közszféra a társadalom olyan elkülönült csoportját jelenti, amely a társadalom, a közösség és a közös érvényesítése érdekében lát el különböző feladatokat. Míg a versenyszféra a társadalomnak, különösen a gazdaságnak az a része, amelyet a piaci verseny körülményei és követelményei határoznak meg. Részletesen feltártam a közszféra, majd a versenyszféra jellegzetességeit. Előnyöket és hátrányokat is megkülönböztettem a két szegmensre vonatkozóan, illetve összehasonlítottam őket, mely alapján látható, hogy jellemzőiket, céljaikat tekintve igen eltérőek. A munkavállalóknak a két szféra közötti választását az elérhető jövedelmen kívül más tényezők is befolyásolják. A közszférában általában kisebb az elbocsátás valószínűsége, mint a versenyszférában, szabályozottabbak a munkakörülmények, beleértve a karrier- és a fizetési pályán való előrejutást is. Ezért azok a munkavállalók, akiknek a biztonság fontos szempont, akár béráldozat árán is szívesebben választják munkahelyül a köz-, mint a versenyszférát. A szabályozottabb munkakörülmények ugyanakkor erősebb korlátokat állítanak, kevésbé egyértelműen ösztönzik a teljesítményt, így a karrierorientáltabb munkavállalók inkább a versenyszférában kívánnak elhelyezkedni. Különbség a két szféra között az is, hogy a közszférában dolgozókat gyakran a hivatástudat, az általánosnál erősebb társadalmi felelősségérzet vagy társadalmi küldetés érzése is motiválja.

Ezek után a munkavállalói kompetenciákat tártam fel, ugyanis a munkavállalók elhelyezkedése nagy mértékben függ kompetenciájuk minőségétől. A kompetencia számos megfogalmazását soroltam fel, amelyekből kiderül, hogy nagyon nehéz egységes definíciót alkotni, ugyanakkor a következő megállapítás mellé tettem le a voksomat: a kompetencia valamilyen ismeretek, készségek, adottságok és attitűdök együttesére utal, és magába foglalja a tanulásra való képességet is.

Fontos megjegyezni, hogy a kompetenciáknak különböző összetevőik és szintjeik vannak: a hard és soft kompetenciák közül már egyre jobban a soft kompetenciák kerülnek előtérbe egy kiválasztási folyamat során, amire érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni. A gyakorlatban található legfőbb kompetenciatípusok az alapkompenciák, a kulcskompetenciák és a generikus kompetenciák. Az egyén szintjén a kompetenciáknak öt összetevőjük van: az ismeretek és tudás; a készségek, jártasságok; az önértékelés, szociális szerepek; a személyiségvonások és a motivációk. A jéghegy modell szimbolikusan szemlélteti a könnyen látható és a rejtett, nehezen érzékelhető kompetenciaelemeket.

Számba vettem a friss diplomások lehetőségeit és elvárásait is egy új munkahellyel kapcsolatban, hogy milyen preferenciáik vannak a leendő munkahelyüket tekintve.

A sikeres karrierjükhöz nagy mértékben hozzájárulhat a felsőoktatási intézmények szemlélete és oktatási módszere az elsajátítandó tananyagokat illetően. Mindegyik félnek megvannak a maga elvárásai, igényei és kihívásai a rendszerrel kapcsolatban.

Nemcsak a felsőoktatásnak kell a gyakorlatiasság irányába fordulnia, de a gondos szülői háttér is fontos szerepet játszik abban, hogy ne létorientált, hanem célorientált felnőttekké váljanak a hallgatók.

A kulturális különbségek vagy egyéb diverzitások mind a két szférát érintik. A versenyszférában a multinacionális vállalatoknál elkerülhetetlen a különböző kultúrák találkozása, de az állami szférában is megjelennek a munkavállalók közötti különbségek. Olyan nemi, kor vagy nézetbeli eltérések vannak a munkavállalók között, amelyek erősen befolyásolhatják a munkakapcsolataikat a mindennapokban. Ezek a súrlódások pedig hatással vannak a munkavégzés minőségére, hosszabttávon a cégek hatékony működésére és bevételére. A nemzetek között felmerülő problémákat, az eltérő nézeteket a kulturális különbségekre lehet visszavezetni, amellyel részletesen Hofstede holland szociálpszichológus foglalkozik. A vállalatoknál a multikulturális csoportnak megvan az előnye és egyben lehetősége is arra, hogy a szervezet legütőképesebb egységét alkossa, de arra is van esély, hogy a legkevésbé hatékony elem legyen annak életében. A kulturális intelligencia, azaz a 21. század kulcskompetenciája, amely az érzelmi intelligenciára épül, és ott kezdődik, ahol az véget ér, segít abban, hogy a felmerült eltérések ne szélesedjenek komoly konfliktusokká.

Nemcsak kulturális különbségek miatt lehetnek nézeteltérések egy munkahelyen, hanem az eltérő generációk miatt is, ezért részletesen foglalkoztam és bemutattam a hatféle generációt, de legfőképp a munkaerőpiacon jelenleg tevékenykedőket: mi az, amiben másképp gondolkoznak, milyen fontossági sorrendjük van a munkában és a magánéletben, hiszen ezek erősen összefüggő tényezők.

A kutatásomhoz a közszféra és a versenyszféra munkavállalóinak véleményét mértem fel a már fentiekben említett témakörökben, a kutatási kérdéseimhez kapcsolódóan. Az adatgyűjtés kérdőív kitöltésével történt, melynek során a közszférában 314 fő, a versenyszférában pedig 303 fő vett részt. A kérdőívek megalkotásához jó alapot szolgáltak a kvalitatív kutatásom keretében elvégzett félig strukturált interjúk is, amelyekben az alanyok mind a két szférából hasznos válaszokat adtak.

A hipotézisek statisztikai vizsgálatához felhasznált módszerek: az egyszerű leíró statisztikai mutatók (az átlag, a szórás, várt érték, keresztábra), az ábrázolási módszerek (hisztogram, kör- és oszlopdiagram, normál eloszlás vizsgálat), az egytényezős variancia-analízis (ANOVA), a főkomponens analízis, a Tukey-féle post hoc próba, a kétmintás t-próba, valamint a páros t-próba voltak.

A kutatásom során három hipotézis megválaszolása céljából elemeztem a kapott adatokat, amelyekből kettőt igazolni tudtam, egyet pedig megcáfoltam. A munkavállalók számára a versenyszférában valóban inkább a karrier és a hozzá kapcsolódó juttatások, míg a közszférában a kiszámíthatóság jelenti a húzóhatást. A kitöltők a versenyszféra előnyei közé sorolták a kompetenciák fejlesztésének, illetve a tapasztalatszerzésnek a lehetőségét, a hatékony kapcsolatrendszer kialakítását, valamint a későbbi jobb munkalehetőség megcélzását, az önálló munkavégzést, a gyors előmenetelt, a rugalmas munkaidőt, a munkavállalói megbecsülést, a példamutató vezetőket és a hivatástudatot. A közszféra lehetőségei közé sorolták a nyugodt munkavégzést, a munka-magánélet egyensúlyának megteremtését, az embereken való segítséget, a szabályozott rendszert, mivel egyes munkavállalók kifejezetten szeretik, ha konkrét elvek és határidők mentén dolgozhatnak. Negatívumként a monoton, egyhangú munkavégzést említették meg. A másik beigazolódott hipotézisem az volt, hogy a kulturális különbségek kezelése mindkét szféra kultúrájához már hozzátartozik, a munkavállalók toleránsak egymással. A válaszadók többségének a munkavégzését nem befolyásolják az általam megadott kulturális és nézetbeli különbségek egyik szférában sem.

Ellenben az az állítás, hogy a versenyszféra munkavállalói több és fejlettebb kompetenciaelemmel rendelkeznek mind a munkába álláskor, mind pedig a későbbiekben, mint az állami szféra munkavállalói, illetve több és fejlettebb kompetenciaelemet is várnak el tőlük a munkáltatók, mint a közsférában, nem nyert igazolást. Statisztikailag igazoltam, hogy mind a két sférában hasonló, sőt a közsférában – saját megítélésük alapján – még valamivel fejlettebb kompetenciaszinttel rendelkezők dolgoznak, mint a versenyszférában.

Ez alapján elmondható, hogy az állami szféra is ugyanúgy válogathat a magas kompetenciaszinttel rendelkező munkavállalók között, mint a másik szegmens. Kimutatható volt, hogy a két szegmens közül csak a közsférában található kompetenciapazarlás az idegennyelv hasznosításában, vagyis ezen képességük háttérbe szorul.

A köz- és versenyszféra munkaerőpiaci feltárása további vizsgálatokat igényel, ugyanakkor azt gondolom, hogy az általam kimutatott eredmények mindkét szegmens számára segítséget és egyfajta iránymutatást jelentenek leendő munkatársaik megnyerése majd megtartása céljából.

9. SUMMARY

At the beginning of my thesis, I formulated the aim of my research, the research questions and the hypotheses, and I was looking for answers to the question of the characteristics, advantages and disadvantages of the public and competitive sectors in terms of the labour market. I explained how the questions to be explored relate to my hypotheses and how the hypotheses are related to each other. I examined the criteria that might lead employees to prefer one segment or the other. In the world of work, an important aspect is the competence inventory of individuals, i.e. what skills and abilities they have and how they can develop them during their time on the job. Exploring cultural differences and addressing them appropriately has proved to be an interesting and useful study in both spheres. The understanding and acceptance of different nations and cultures contributes to the ability to work together on a daily basis without friction and conflict, which is highly dependent on the level of cultural intelligence of individuals, i.e. members of multicultural groups.

In the literature review, I have described the main concepts, researchers and researches that have been used to study the topic and that have also provided the basis for my empirical research. The public sphere refers to a distinct group in society that performs various functions for the benefit of society, the community and the common good. While the competitive sphere is that part of society, especially the economy, which is determined by the conditions and requirements of market competition. I have explored in detail the characteristics of the public sector and then the competitive sector. I have also distinguished advantages and disadvantages for the two segments and compared them, showing that they differ considerably in terms of their characteristics and objectives. The choice of workers between the two sectors is influenced by factors other than the income they can earn. The public sector is generally less likely to be dismissed than the competitive sector and has more regulated working conditions, including career and salary progression. Therefore, workers for whom security is an important concern are more likely to choose public sector jobs than competitive ones, even at the cost of sacrificing their wages. At the same time, more regulated working conditions impose stronger constraints and less clear incentives to perform, so that more career-oriented workers prefer to work in the competitive sector. Another difference between the two sectors is that public sector workers are often motivated by a sense of vocation, a stronger sense of social responsibility or a sense of social mission.

I then looked at the competences of employees, since the quality of their competences is a major determinant of their job prospects. I have listed a number of formulations of competence, which show that it is very difficult to arrive at a single definition, but I have opted for the following statement: competence refers to a set of knowledge, skills, aptitudes and attitudes, and includes the ability to learn.

It is important to note that there are different components and levels of competences: from hard to soft competences, soft competences are increasingly being emphasised in a selection process and should be given more emphasis. The main types of competences in practice are core competences, key competences and generic competences. At the level of the individual, competences have five components: knowledge and skills; skills and competences; self-esteem, social roles; personality traits and motivations. The iceberg model provides a symbolic representation of the easily visible and the hidden, hard-to-perceive elements of competence.

I also took into account the opportunities and expectations of recent graduates in relation to a new job, their preferences for their future job. The way higher education institutions approach and teach the subjects they teach can make a big contribution to their career success.

Each party has its own expectations, needs and challenges in relation to the system. Not only does higher education need to be more practical, but a careful parental background also plays an important role in helping students to become purposeful adults rather than existential adults.

Cultural differences or other diversities affect both spheres. In the competitive sector, in multinational companies, the encounter of different cultures is inevitable, but in the public sector, too, differences between employees are also apparent. There are differences in gender, age or viewpoint between workers that can strongly influence their working relationships in their daily lives. And these frictions affect the quality of work and, in the longer term, the efficiency and revenue of firms. The problems that arise between nations and the differences of opinion can be traced back to cultural differences, which are discussed in detail by Dutch social psychologist Hofstede. In companies, the multicultural group has the advantage and the potential to be the most effective unit in the organisation, but also the potential to be the least effective element in its life. Cultural intelligence, a key competence of the 21st century, which builds on emotional intelligence and starts where it ends, helps to ensure that the differences that arise do not escalate into serious conflicts.

It is not just cultural differences that can cause disagreements in the workplace, but also generational differences, so I have looked in detail at the six generations, but especially at the current workforce: what they think differently about, what their priorities are at work and in their personal lives, as these are strongly interrelated.

For my research, I measured the opinions of public and competitive sector employees on the topics mentioned above, in relation to my research questions. Data was collected by completing a questionnaire with 314 respondents in the public sector and 303 respondents in the competitive sector. The semi-structured interviews I conducted as part of my qualitative research also provided a good basis for constructing the questionnaires, with useful responses from subjects in both spheres.

The methods used for the statistical testing of the hypotheses were: simple descriptive statistics (mean, standard deviation, expected value, cross-tabulation), descriptive statistics (histogram, pie chart, bar chart, normal distribution test), one-factor analysis of variance (ANOVA), principal component analysis, Tukey's post hoc test, two-sample t-test, and paired t-test.

In my research, I analysed the data to answer three hypotheses, two of which were confirmed and one of which was refuted. Indeed, career and its associated benefits are more attractive to employees in the competitive sector, while predictability is the main attraction in the public sector. Among the benefits of the competitive sector, respondents cited the opportunity to develop skills and gain experience, the ability to build effective relationships and to seek better employment opportunities later, autonomy, fast progression, flexible working hours, employee appreciation, role models and a sense of vocation. Opportunities in the public sector included relaxed working, work-life balance, helping people, and a regulated system, as some employees particularly like to work to specific principles and deadlines. On the negative side, monotonous, unanimous work was mentioned. Another hypothesis that was confirmed was that dealing with cultural differences is part of the culture of both sectors, with workers being tolerant of each other. For the majority of respondents, their work is not affected by the cultural and attitudinal differences I reported in either sphere.

On the other hand, the claim that employees in the competitive sector have more and more developed competences, both at the time of starting work and later, than employees in the public sector, and that employers expect more and more developed competences from them than in the public sector, is not confirmed. Statistically, I have shown that both sectors have similar and even slightly more advanced levels of competence than the competitive sector, according to their own perceptions. This suggests that the public sector can be as selective as the other segment in terms of the number of workers with high levels of competence. It could be shown that only the public sector has a competence gap in the use of foreign languages, i.e. their ability to use foreign languages is marginalised.

Further research is needed to explore the labour market in the public and competitive sectors, but I believe that the results I have shown will help and guide both segments in attracting and retaining prospective employees.

10. MELLÉKLET

M1. Irodalomjegyzék

AKKERMANS, J., SCHAUFELI, W., BRENNINKMEIJER, V. & BLONK, R., 2013. The role of career competencies in the Job Demands-Resources Model. *Journal of Vocational Behaviour*, 83. kötet, pp. 356-366.

ANDERSON, B. M., 2020. *Linked in.* [Online] Available at: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/linkedin-most-in-demand-hard-and-soft-skills>[Hozzáférés dátuma: 10 március 2022].

ANG, S. & VAN DYNE, L., 2007. Conceptualization of Cultural Intelligence – Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. In: S. ANG & L. VAN DYNE, szerk. *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc., pp. 3-15.

ANG, S., VAN DYNE, L., KOH, C., NG, K. Y., TEMPLER, K. J., TAY, C. & CHANDRASEKAR, A., 2007. Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 11, 3(3), pp. 335-371.

ARMSTRONG, M., 2014. *A Handbook of Personnel Management Practice*. tizenharmadik kiad. London: Kogan Page Limited. p. 440.

ARNETT, J., TRZESNIEWSKI, K. H. & DONELLAN, M. B., 2013. The dangers of generational myth-making. *Emerging Adulthood*, pp. 17-20.

BÁGER, G. & BALOGH, G., 2010. *Kompetenciaalapú struktúra kiépítésének lehetőségei a közigazgatásban – Módszer és esettanulmány* –. Budapest: Állami Számvevőszék Kutató Intézet. p. 11.

BAJA, S., 2014. *Mitől vonzó egy munkahely?* [Interjú] (23 június 2014).

BAJKAI-TÓTH, K., 2018. *Egy csapatépítő tréning értékelése*. Gödöllő, Szent István Egyetem Kiadó, pp. 161-172.

BAJKAI-TÓTH, K., 2019. *A multikulturális humántőke fejlesztésének mikroökonómiai hatásai*. Gödöllő, Doktoranduszok Országos Szövetsége, pp. 43-49.

BAJKAI-TÓTH, K. & GARAMVÖLGYI, J., 2019. *A közszféra és a versenyszféra munkavállalói kompetenciáinak összehasonlítása*. Sturovo, International Research Institute s.r.o, pp. 9-20.

BAJKAI-TÓTH, K. & ÓRI, V., 2018. *A tréningmódszer szerepe a felsőoktatásban*. Budapest, ÓBUDAI EGYETEM TREFORT ÁGOSTON MÉRNÖKPEDAGÓGIAI KÖZPONT, pp. 186-198.

BAJKAI-TÓTH, K., ÓRI, V. & RUDNÁK, I., 2019. *The importance of coaching based leadership amongst engineering managers*. Gödöllő, Synergy 2019 International Conference, pp. 131-144.

BAJKAI-TÓTH, K., RUDNÁK, I. & ÓRI, V., 2020. *Analysis of labor market opportunities for recent graduates in two sectors*. Gyöngyös, Eszterházy Károly Egyetem – Gyöngyösi Károly Róbert Campus, pp. 81-88.

BAKACSI, G., 2004. *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó. p. 344.

- BAKACSI, G., BOKOR, A., CSÁSZÁR, C., GELEI, A., KOVÁTS, K. & TAKÁCS, S., 2000. *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. negyedik kiad. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.. p. 357.
- BAK, G., 2020. Digitális teljesítmény az EU-ban. In: SZABÓ, C. szerk. *XXIII. Tavaszi Szél Konferencia Tanulmánykötet*. Budapest: Doktoranduszok Országos Szövetsége, pp. 23-30.
- BALÁZS, L., 2013. *A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kölcsönkapcsolatának vizsgálata az iskolában - doktori disszertáció*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- BALÁZS, L., 2020. Az érzelmi intelligencia és a kiegészítő kapcsolatának vizsgálata oktatóknál – Az érzelmi intelligencia-fejlesztés szerepe a szervezeti kultúra alakulásában. *Vezetéstudomány*, 51(12), pp. 85-101.
- BALÁZS, L. & SZABÓ, C. M., 2020. Pályakezdőkkel szemben támasztott vállalati elvárások vizsgálata a kimeneti kompetenciák tükrében. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 10(1), pp. 3-18.
- BALOGH, G., 2014. *Integratív tehetségmenedzsment szempontrendszer a gazdasági felsőoktatásban*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola.
- BÁRDOS, I. K., VARGA, E. & SZIRA, Z., 2013. Kompetencia alapú humán erőforrás-menedzsment területek és a munkapiaci kompetencia-felsőoktatás kapcsolata egy primer vizsgálat tükrében. *Humánpolitikai Szemle*, 24(7-8), pp. 59-67.
- BAR-ON, R., 1988. *The development of a concept of psychological well-being. Doctoral dissertation*. South Africa: Rhodes University.
- BARTA, J., 2011. Milyen lesz az Y-generáció?. *Élet és tudomány*, 66.(13.), p. 389.
- BARTA, T., AMBRUS, T., LENGYEL, L. & LÉVAI, Z., 2005. *Felnőttképzésben oktató szakemberek kompetenciáinak meghatározása. Kutatási zárótanulmány*. Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet.
- BARTUS, T. & RÓBERT, P., 2019. Pályakezdő diplomások, Az első állástalálás képzési területi különbségei és az oktatási intézmény hatása. *Educatio*, 28(4), pp. 783-802.
- BECKER, G. S., 1964. *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. harmadik kiad. New York: Columbia University Press. p. 416.
- BELBIN, M., 2018. *A team - avagy az együttműködő csoport*. második kiad. Budapest: EDGE 2000 Kft. p. 162.
- BELLANTE, D. & LINK, A. N., 1981. Are public sector workers more risk averse than private sector workers?. *Industrial and Labor Relations Review*, 34(3), p. 408–412.
- BELLIÉRE, J.-P., 1998. Kompetenciák, képzés és alkalmazhatóság. *Szakképzési Szemle*, 14(2), pp. 12-20.
- BENCSIK, A. & PERJÉCS, Z., 2007. Vállalati szövetségek a tudásmenedzsment szolgálatában. *CEO magazin*, 8(1), p. 41.
- BENEDEK, A., CSOMA, G. & HARANGI, L., 2002. *Felnőttoktatási és -képzési lexikon*. Budapest: Magyar Pedagógiai Társaság/OKI – Szaktudás Kiadói Ház. p. 256.
- BENEDEK, T., 2002. Milyenek a magyar felsővezetők?. *Vezetéstudomány*, 33(11), pp. 53-59.
- BERÉNYI, L., 2012. Számítógép-használat otthon és a munkahelyen-a digitális kompetencia és a számítógépes munkakörnyezet ergonómiájának empirikus kompetenciafejlesztés szempontjából. *Vezetéstudomány*, 44(4), pp. 51-62.

- BERGER, L. A. & BERGER, D. R., 2003. *The Talent Management Handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill. p. 466.
- BERSIN, J., 2013. *Predictions for 2014, Building A Strong Talent Pipeline for The Global Economic Recovery—Time for Innovative and Integrated Talent and HR Strategies*. Stamford: Deloitte Development LLC. p. 66.
- BESENYEI, L., 2016. A generáció váltás forradalma. *Opus et Educatio*, 3(4), pp. 371-378.
- BIHARI, M., 2013. *Politológia – A politika és a modern állam Pártok és ideológiák*. Budapest: Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt. pp. 366-367.
- BÍRÓ, K., CSÁNYI, Z. & VINCZE, S., 2007. *A hallgatók elhelyezkedéséhez kötődő kompetenciák vizsgálata*. Budapest: Regionális Fejlesztés Operatív Program. p. 107.
- BITTEROVA, M. & HAJÓS, L., 2009. The School Project Management. Influence on the Economy of Education. *Bulletin of the Szent István University*, 1. kötet, pp. 258-262.
- BLOCH, F. E. & SMITH, S. P., 1977. Human Capital and Labor Market Employment. *Journal of Human Resources*, 12(4), p. 550–560.
- BODA, G., 1996. *A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre*. Budapest: BME. p. 15.
- BODA, G., KÁLLAY, L. & STOCKER, M., 2012. *A versenyszféra teljesítményéről nemzetközi összehasonlításban*. Budapest: BCE Vállalatgazdaságtan Intézet. p. 39.
- BOKODI, M. & SZAKÁCS, G., 2013. A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás. *Közszolgálati Humán Tükör 2013*, pp. 12-38.
- BOKOR, A., 2007. Létezik-e itthon Y-Generáció?. *Vezetéstudomány*, 38(2), pp. 2-21.
- BORBÉLY, T., 2006. Hazai munkaerőpiac és diplomás ifjúság a számok tükrében. *Munkaügyi Szemle*, 50(11), pp. 28-30.
- BORBÉLY, T. B. & FÜLÖP, E., 2008. A kompetencia alapú foglalkozási kódrendszer kidolgozása a bejelentett munkaerőigényeknél és az álláskereső személyeknél. In: T. B. BORBÉLY & E. FÜLÖP, szerk. *Munkaerő-piaci kutatások. hely nélkül: Foglalkoztatási és Szociális Hivatal*, p. 37.
- BOYATZIS, R., 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley and Sons, Inc., p. 21.
- BOZEMAN, B. & PONOMARIOV, B., 2009. Sector switching from a business to a government job: fast-track career or fast track to nowhere?. *Public administration review*, pp. 77-91.
- BÖGEL, G., 2013. Technológiai fejlődés és munkaerőpiac: a mai kor tényleg más?. *Munkaügyi Szemle*, 57(4), pp. 9-19.
- BUDA, A., 2017. *IKT és Oktatás, Együtt vagy egymás mellett?*. első kiad. Szeged: Belvedere Meridionale Kiadó. p. 208.
- CADIN, L., GUÉRIN, F., PIGEYRE, F. & PRALONG, J., 2012. *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*. Paris: Dunod. p. 726.
- CARNEVALE, A. P. & ROSE, S. J., 2014. *The College Payoff: Education, Occupation, Lifetime Earnings*. Washington: Georgetown University Center on Education and the Workforce. p. 36.
- CENNAMO, L. & GARDNER, D., 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 891-906.
- CHAPMAN, M., 2013. *Criteria for competence*. NEW York: Psychology Press. pp. 221-240.

- CHOVAN, B., 2012. Reorganizáció, outplacement a versenyképesség érdekében. *Studia Mundi-Economica*, 4(1), pp. 3-14.
- CHOVAN, B., 2015. Why Employer Branding is Important. In: *Conference Proceedings (2015)*. Bratislava: EDAMBA, pp. 342-350.
- COOLAHAN, J., 1996. *Key competencies A developing concept in general compulsory education*. Brussels: Council of Europe.
- CREWSON, P. E., 1997. Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), p. 499–518.
- CSÁNYI, Z., 2004. Kompetenciamenedzsment: kompetenciákkal való gazdálkodás a szervezetben. In: SZATMÁRINÉ, B. M. szerk. *Személyügyi ABC*. Budapest: Verlag Dashöfer, p. 3.12 rész.
- CSEHNÉ, P. I. & HAJÓS, L., 2014. Education and working life in Hungary. *Acta Technica Corviniensis – Bulletin of Engineering*, 2. kötet, pp. 105-110.
- CSIZMADIA, P. & ILLÉSSY, M., 2020. *A nagy leállás: a magyar munkahelyek közel fele került veszélybe*. Budapest: HVG.
- CSUTORÁS, G. Á., HOLLÓSY-VADÁSZ, G., KRAUSS, F. G., KRISKÓ, E., STRÉHLI-KLOTZ, G. & SZAKÁCS, G., 2018. *A közszolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. Budapest: NKE. p. 319.
- CSUTORÁS, G. Á., 2016. Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. *Pro Publico Bono*, 1. kötet, pp. 92-107.
- CSUTORÁS, G. Á., 2020. *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél*, Budapest: NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola.
- DARÓCZINÉ KÁRPÁTI, J., 2016. *A kompetencia hatalom? avagy Mit ér a gazdasági felsőfokú képzés, ha nem ad diplomát?*. Veszprém: Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- DEAL, J. J., ALTMAN, D. G. & ROGELBERG, S. G., 2010. Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25. kötet, pp. 191-199.
- DELOITTE, T. T., 2017. *Apprehensive millennials: seek in stability and opportunities in an uncertain world*. London: The 2017 Deloitte Millennial Survey.
- DeLONG, D. & TRAUTMAN, S., 2011. *The Executive Guide to High-impact Talent Management. Powerful tools for leveraging a changing workforce*. USA: McGraw-Hill . p. 286.
- DEMMKE, C. & MOILANEN, T., 2012. *The future of public employment in central public administration, Restructuring in times of government transformation and the impact on status development*. Finland: European Institute of Public Administration. p. 122.
- DIXIT, A., 2002. Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review. *Journal of Human Resources*, 37(4), pp. 696-727.
- DOMOKOS, L., JAKOVÁC, K. & NÉMETH, E., 2016. A közszféra munkaerőpiaci kihívásai. *Pénzügyi Szemle Online*.
- DREYFUS, H. L. & DREYFUS, S. E., 1986. *Ész a gép felett: Az emberi intuíció és szakértelem ereje aszámítógép korszakában*. New York: The Free Press. p. 359.
- EARLEY, C. P. & ANG, S., 2003. *Cultural intelligence : individual interactions across cultures*. Stanford: Stanford University Press. p. 159.

- EARLEY, C. P. & MOSAKOWSKI, E., 2004. Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, október.pp. 139-146.
- ELBERT, N., FARKAS, F., KAROLINY, M. & POÓR, J., 2000. *Személyzeti/ emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK Kerszöv Kiadó. p. 579.
- ELEK, P. & SZABÓ-PÉTER, A., 2013. A közszférából történő munkaerő-kiáramlás elemzése Magyarországon. *Közgazdasági szemle*, 60(5), p. 601–628.
- EMERY, Y., 2002. Added value in HRM: An analysis of the competency management process. *Horton-Hondeghem-Farnham*, pp. 17-30.
- ERDŐS, A., 2004. *A köz- és a versenyszféra szolgáltatásainak marketing-A vasúti személyszállítási szolgáltatások marketingsajátosságai*. Győr: Fialat regionalisták IV. Országos konferenciája, Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar.pp. 2-9.
- FABULYA, E., NAGY, P. & TISZOLCZI, P., 2017. *A szakmai és személyes bemeneti kompetenciák mérésére vonatkozó módszertani ajánlások munkaadók számára*. Kecskemét: HROD Közösségi Gazdaság- és Társadalomfejlesztési Központ szakértői műhely. p. 21.
- FARKAS, F., 1999. Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése. *Harvard Business Manager*, 1(4), pp. 6-12.
- FARKASNÉ FEKETE, M. & MOLNÁR, J., 2006. *Mikroökonómia*. Gödöllő: Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar. p. 276.
- FAZEKAS, K., 2018. *Nem-kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon*. Budapest, Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaságtudományi Intézet, pp. 24-36.
- FEHÉR, J., 2011. *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*. Gödöllő: Szent István Egyetem. p. 43.
- FEJES, G., 2007. *A kultúraváltás szükségessége a közigazgatás emberi erőforrás menedzsmentjében*. Budapest, Óbudai Egyetem, pp. 346-354.
- FELSŐ-FARKAS, M., 2007. A sikeres munkaerő-piaci szereplés döntő előfeltétele a hatékony belső képzés. *Munkaügyi Szemle*, 51(7-8), pp. 57-58.
- FERENCZ, Á. & NÓTÁRI, M., 2014. Agricultural management in the Hungarian higher education. *Lucrari stiintifice: Seria I Management*, 16(2), pp. 31-36.
- FERENCZ, Á., NÓTÁRI, M. & BERDE, C., 2013. Management of agrarian education in Hungary. *Annals of Faculty of Engineering Hunedoara. International Journal of Engineering*, 11(3), pp. 269-272.
- FIDY, J. & MAKARA, G., 2005. *Biostatistika*, Budapest: Digitális Tankönyvtár.
- FODOR, J., 2006. *Biomatematika, 15. előadás anyag*. Gödöllő: SZIE.
- FOGG, P., 2009. When generations collide. *Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review*, 74(6), pp. 25-30.
- FRÖHLICH, W., 1996. *Pszichológiai szótár*. első kiad. Budapest: Springer Hungarica Kiadó Kft. p. 137.
- FUKUYAMA, F., 2007. *Bizalom*. Budapest: Európa Kiadó. p. 615.
- GAÁL, R., DIÓSSI, E. & BENEDEK, S., 2013. Mindenki a kompetenciáról beszél!. *Munkaügyi Szemle*, 57(3), pp. 32-40.
- GAJDUSCHEK, G., 2010. Kínálati munkaerő-gazdálkodás? Avagy mi határozza meg a köztisztviselőiállomány összetételét?. *Új Magyar Közigazgatás*, 8. kötet, p. 22.

- GALASI, P., 2004. Túlképzés, alulképzés és bérhozam a magyar munkaerőpiacon. In: VARGA, J. szerk. *Középkép.* Budapest: MTA Közgazdaságtudományi Intézet, pp. 441-479.
- GARAI, O. & VEROSZTA, Z., 2013. Előszó. In: O. GARAI & Z. VEROSZTA, szerk. *Frissdiplomások 2011.* Budapest: Educatio társadalmi szolgáltató nonprofit kft. felsőoktatási osztály, pp. 5-7.
- GARAMVÖLGYI, J. & RUDNÁK, I., 2017. Cultural intelligence: key influences. *Socialspace Journal, Artikuly Articles*, 13(1), pp. 64-78.
- GARAVAN, T. N. & MCGUIRE, D., 2001. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric. *Journal of Workplace Learning*, 13.(4.), pp. 144-164.
- GELLÉN, M., 2013. A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében. *Pro publico bono - Magyar közigazgatás*, 4. kötet, pp. 36-47.
- GLASS, E., 2007. Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), pp. 98-103.
- GOLEMAN, D., 2006. The socially intelligent. *Educational Leadership*, szeptember, pp. 76-81.
- GONDA, G., 2018. *Az üzlet, Menedzser Akadémia.* [Online] Available at: <https://azuzlet.hu/diverzitas-menedzsment-ertek-a-kulonbozoseg/>[Hozzáférés dátuma: 22 04 2018].
- GREGORY, R. & BORLAND, J., 1999. Recent Developments in Public Sector Labor Markets. In: ASHENFELTER, O. D. szerk. *Handbook of Labor Economics.* Amszterdam: Elsevier, pp. 3573-3630.
- GRIMALDI, C., MITTER, S., TITLEY, G., BULDIOSKI, G. & WAGNER, G., 2002. *T-kit Amit a képzésről.* Strasbourg: Európa Tanács és Európai Bizottság. p. 125.
- GYÖKÉR, I., 2017. *X, Y, Z generációk a munkaerőpiacon, Menedzsment percek Gyökér Irén tanárnővel* [Interjú] (31 október 2017).
- GYÖRGY, I., 2018. A közszoigálat alapelvei. In: I. GYÖRGY & Z. HAZAFI, szerk. *Közszoigálati életpályák a közszoigálatásban és a rendvédelemben.* Budapest: Dialóg Campus Kiadó, pp. 29-39.
- GYÖRGY, I. & HAZAFI, Z., 2013. *Közszoigálati életpályák.* Budapest: Nemzeti Közszoigálat Egyetem. p. 307.
- GYÖRGY, I. & HAZAFI, Z., 2018. *Közszoigálati életpályák a közszoigálatásban és a rendvédelemben.* második kiad. Budapest: Dialóg Campus Kiadó. pp. 34-39.
- HADI, L., 2006. *Reménytelen a diplomás munkanélküliek helyzete.* <http://index.hu/gazdasag/magyar/dipl061212/> : Napi Online.
- HAJDU, M., 2012. *Érdemes diplomát szerezni Magyarországon vagy munkanélküliség vár a pályakezdő diplomásokra?.* Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Nonprofit Kft. p. 13.
- HAJÓS, L. & BERDE, C., 2008. *Emberi erőforrás gazdálkodás.* Budapest: Szaktudás Kiadó Ház. p. 171.
- HALÁSZ, G., 2006. In: Kinga, D. szerk. *A kompetencia: kihívások és értelmezések.* Budapest: Országos Közszoigálatási Intézet, p. 7-13:7.
- HALÁSZ, G., 2006. Előszó. In: DEMETER, K. szerk. *A kompetencia; Kihívások és értelmezések.* Budapest: Országos Közszoigálatási Intézet, p. 3.
- HAMEL, G., 1996. The concept of core competence. In: G. HAMEL & A. HEENE, szerk. *Competence-Based Competition.* Chichester: Wiley, pp. 11-33.

- HÁMORI, A., 1998. *Bérezés-ösztönzés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. p. 361.
- HÁMORI, B. & SZABÓ, K., 2006. *Információgazdaság*. Budapest: Akadémiai Kiadó. p. 615.
- HAZAFI, Z., 2014. *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás, Új közszolgálati életpálya – a közszolgálat fejlesztésének jogi és emberi erőforrás dimenziói*. Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. pp. 68-71.
- HAZAFI, Z., 2014. Új közszolgálati életpálya – a közszolgálat fejlesztésének jogi és emberi erőforrás dimenziói. In: HAZAFI, Z. szerk. *Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Magyar Közlöny, p. 75.
- HEGYI, H., 2016. *A közszolgálat területén alkalmazott kompetenciarendszerek*. Budapest: Belügyminisztérium. pp. 85-93.
- HEIDRICH, B., 2017. *Szervezeti kultúra és interkulturális management*. Budapest: Akadémiai Kiadó. p. 245.
- HENCZI, L., 2008. *A felnőttképzési tevékenységet folytató oktatók feladat- és tulajdonság profiljának kompetenciaorientált kidolgozása*. Budapest: ELTE.
- HÉRA, G., 2006. *Társadalomtudományi végzettséggel a munkaerőpiacon, Kurt Lewin Alapítvány kutatási beszámolója*. Budapest: Kurt Lewin Alapítvány. p. 130.
- HEWSTONE, M. & GILES, H., 1997. *Social groups social stereotypes*. London: Palgrave. pp. 270-271.
- HIRSCH, W. & STEBLER, M., 1994. Defining managerial skills and competences. In: Alan, M. szerk. *Gower Handbook of Management Development*. Hampshire: Gower, pp. 79-86.
- HOFFMANN, M., KOZÁK, Á. & VERES, Z., 2000. *Piackutatás*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó. p. 398.
- HOFSTEDÉ, G., 1984. *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. 5. kiad. London: Sage Publications. p. 325.
- HORVÁTH, D., 2019. *Munkaerőpiaci kihívások a Z generáció vonatkozásában*. Zalaegerszeg: BGE.
- HORVÁTH, G., 2004. *A kérdőíves módszer*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó. p. 190.
- HORVÁTH, J. & SZAKÁCS, G., 2012. *Kutatási jelentés „A vezetők tevékenységének vizsgálata a magyar rendőrségnél” (2001/2002. év) és a „Vezetői tapasztalataim” (2012. év) című felmérések eredményeinek összehasonlító vizsgálata*. Nagykövácsi: Belügyminisztérium Oktatási Képzési és Tudományszervezési Főigazgatóság. pp. 1-7.
- HOWE, N. & STRAUSS, W., 1992. *Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069*. USA: Harper Perennial. p. 538.
- HUNYADI-BARTA, Z., RIGÓ, É. B. & SMUDLA, S., 2018. *Szakmai javaslat a közigazgatási pályakezdeők kompetencia alapú felvételi vizsgálatára*. Budapest: NKE. p. 62.
- ILLÉS, K. & SZIRMAI, P., 2002. Az emberi tőke átértékelésének szükségessége. *Vezetéstudomány*, 9. kötet, pp. 28-38.
- JÁKÓ, M., 2004. A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei Magyarországon, a kompetenciák elismerésére. *Humánpolitikai Szemle*, 15(5), pp. 47-55.
- JANSSENS, M., 1995. Intercultural interaction: a burden on international managers?. *Journal of Organisational Behaviour*, 16. kötet, pp. 155-167.
- JUHÁSZ, I. & MATISCSÁKNÉ LIZÁK, M., 2013. *Emberi erőforrás-gazdálkodás*. Eger: Eszterházy Károly Főiskola. p. 185.

- JUHÁSZ, J., KOVALOVSKY, M., O. NAGY, G. & SZŐKE, I., 1975. *Magyar értelmező kéziszótár A–Zs.* második kiad. Budapest: Akadémiai Kiadó. p. 1550.
- JUHÁSZ, T., 2014. *Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek.* Budapest: Publikon Kiadó. p. 130.
- KAO, J., 1999. *Ötletgyár avagy a kreatív szervezet.* Budapest: SHL Hungary Kft. pp. 7-30.
- KÉZDI, G., KÖLLŐ, J. & VARGA, J., 2008. Az érettségit nem adó szakmunkásképzés válságtünetei. In: K. FAZEKAS & J. KÖLLŐ, szerk. *Munkaerőpiaci tükrök 2008.* Budapest: MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Országos Foglalkoztatási Alapítvány, pp. 87-136.
- KHERA, S. & MALIK, S., 2014. Conceptualizing and measuring life priorities of generation y: evidences from indian context. *Industrial and Commercial Training*, 42(2), pp. 80-86.
- KINCSESNÉ, V. B., FARKAS, G. & MÁLOVICS, É., 2017. A kompetenciafejlesztés eredményességének mérése a felsőoktatásban. In: M. VILLÁNYI & K. KAZÁR, szerk. *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban.* Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar, pp. 202-216.
- KISS, P., 2012. Pályakezdők munkával való elégedettségének meghatározói. In: O. GARAI & Z. VEROSZTA, szerk. *Frissdiplomások 2011.* Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., pp. 5-7.
- KISSNÉ, A. K., 2011. *Útmutató kompetencia-térkép kidolgozásához,* Budapest: HR porta.
- KISS, P., 2010. *Kompetenciamérés a felsőoktatásban.* Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. p. 159.
- KISS, P., 2011. Diplomás kompetenciaigény és munkával való elégedettség. In: O. GARAI, és mtsai. szerk. *Diplomás Pályakövetés IV.* Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., pp. 105-130.
- KLEIN, B. & KLEIN, S., 2020. *A szervezet lelke.* Budapest: EDGE 2000 KFT. p. 940.
- KLEMP, G. O. J. & MCCLELLAND, D. C., 1986. What characterizes intelligent functioning among senior managers?. In: STERNBERG, R. J. - W. R. K. szerk. *Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world.* Cambridge: Cambridge University Press, p. 32.
- KONCZ, K., 2013. *Karriermenedzsment.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. p. 361.
- KOWSKE, B. J., RASCH, R. & WILEY, J., 2010. Millenials' (Lack of) Attitude Problem: An Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 265-279.
- KOZMA, F. és mtsai. szerk., 1968. Közgazdasági Kislexikon. In: Budapest: Kossuth Könyvkiadó, p. 337.
- KÖRÖSI, G., TALEGDY, Á. & VINCZE, J., 2007. A közalkalmazottak béremelésének egyes mikro- és makrohatásai. *Munkaügyi Szemle*, 51(7-8), pp. 48-53.
- KÖVÁRI, A., 2019. A felnőttoktatás 4.0 és az az ipar 4.0 kihívásai az életen át tartó tanulásban. *PEDACTA*, 9(1), pp. 9-16.
- KRAICINÉ, S. M., 2006. *Pedagógus-andragógus szerepek és kompetenciák az ezredfordulón.* első kiad. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó. p. 31.
- KSH, 2013. *A vállalkozások regionális sajátosságai,* Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- KURUCZ, A. & KOLOCZ, I., 2019. *Külföldi munkavállalók a magyar nagyvállalatoknál - egy nagyvállalati példa.* Komárom: A Selye János Egyetem 2019-es XI. Nemzetközi Tudományos Konferenciájának tanulmánykötete. pp. 100-115.

- LAÁB, Á., 2010. *Kompetenciaga(rá)zdálkodás I. Mennyi élet van éveidben?*. Budapest: Typotex. p. 5.
- LANE, J. E. & JOHNSTONE, D. B., 2012. *Universities and Colleges as economic drivers: measuring higher education's role in economic development*. New York: SUNY Press. p. 338.
- LANGER, K., 2009. *Kvalitatív kutatási technikák*. Gödöllő: Szent István Egyetem. p. 158.
- LEHOTA, J., 2001. *Marketingkutatás az agrárgazdaságban e-könyv 3. fejezet..* Budapest: Mezőgazda Kiadó. p. 233.
- LINDER, V., 2010. *Személyzeti politika – humánstratégia a közigazgatásban, PhD értekezés*. Debreceni Egyetem, Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola: Debrecen.
- LIVERMORE, D., 2011. *The Cultural Intelligence Difference: Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy*. New York: Amacom. p. 224.
- LÓCZY, P. & SZAKÁCS, É., 2020. *A szervezeti és személyi hatékonyság fejlesztése*. Budapest: NKE. p. 56.
- LÓTH, L., 2007. Adalékok a hazai kompetenciafelfogáshoz. In: István, B. szerk. *Pedagógia és személyiségfejlesztés*. Budapest: Okker Kiadó, pp. 157-175.
- LŐRINCZ, L., 2010. A közigazgatás alapintézményei. In: GÁBOR, Z. szerk. Budapest: HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft., p. 257.
- LUECHINGER, S., STUTZER, A. & WINKELMANN, R., 2010. Self-selection models for public and private sector job satisfaction. *Reserch in Labor Economics*, 30. kötet, pp. 233-251.
- MAJOROS, P., 2004. *A kutatómódszertan alapjai*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság. p. 250.
- MALOTA, E., MITEV, A. & GYULAVÁRI, T., 2013. *Kultúrák találkozása: nemzetköziki kommunikáció, kultúrások, sztereotípiák*. Budapest: Alinea Kiadó. p. 284.
- MASON, J., 2005. *Kvalitatív kutatás*. Budapest: JÓSZÖVEG MŰHELY Kiadó. p. 208.
- MÁTYÁSI, S., HASKÓ, K., BUZÁSI, S. & SELYMECI, V., 2007. Iskola melletti munkatapasztalat-szerzés: kényszer vagy lehetőség?. *Munkaügyi Szemle*, 51(1), pp. 23-27.
- McCRINDLE, M. & WOLFINGER, E., 2010. The ABC of XYZ.. In: M. McCRINDLE & E. WOLFINGER, szerk. *Understanding the Global Generations*. hely nélk.:UNSW Press, pp. 1-22.
- MERKOVITY, N., 2019. Személyzetpolitikai kultúrák. In: HAZAFI, Z. szerk. *Kormányzati személyzetpolitika*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, pp. 61-72.
- MIHALKOVNÉ SZAKÁCS, K., 2013. *A növekedésben sikeres vállalkozó személyisége primer kérdőíves vizsgálat alapján*. Budapest: Corvinus Egyetem.
- MOHÁCSI, G., 1996. Kompetencia-modell jellemzői és alkalmazása nemzetközi környezetben. In: POÓR, J. szerk. *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, p. 136.
- MOLNÁR, B., 2016. Új generációk a munkahelyeken: ezek a fiatalok!. *Heti Világ Gazdaság*, 7. kötet, p. 50.
- MOLNÁR, G. & KAPITÁNY, Z., 2013. Munkahely a közszférában Biztonság és hivatás, a szubjektív szempontok szerepe. *Közgazdasági Szemle*, 60(3), pp. 781-813.
- MONDY, W. R. & MONDY, J. B., 2012. *Human Resource Management*. Harlow: Pearson. p. 456.

- NAGY, J., 1996. *Nevelési kézikönyv személyiségfejlesztő pedagógiai programok készítéséhez*. Szeged: Mozaik Oktatási Stúdió. p. 206.
- NANSZÁKNÉ, C. I., 1996. *Pedagógiai kislexikon*. első kiad. Debrecen: Tóth Könyvkereskedés. p. 317.
- NEMESKÉRI, G., 2007. A HR funkciók változása a 21. században. *Emberi erőforrás menedzsment*, 8(3), pp. 1-3.
- NEMES, O., 2019. *Generációs mítoszok, Hogyan készüljünk fel a jövő kihívásaira?*. első kiad. Budapest: HVG Könyvek. pp. 219-231.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., 2008. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 9(10), pp. 38-49.
- PAIS, E. R., 2013. *Y és Z generáció mint a jövő munkavállalói*. Budapest: PTE Pollack Mihály Műszaki és Informatikai Kar. p. 25.
- PALÓCZ, É., 2016. A magyar közép- és nagyvállalatok nyomában. In: TÓTH, I. G. szerk. *A magyar polgár*. Budapest: Magvető-Tárki, pp. 129-135.
- PAPP, B., 2015. A munkaerő-piaci bizonytalanság hatása a közszféra és a versenyszféra közötti bérkülönbségekre. *Közgazdasági Szemle*, 67(5), pp. 473-501.
- PARRAGH, B., 2015. *Szemléletváltás a közszférában – Reform és versenyképesség*. Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar. pp. 375-392.
- PARRY, S. B., 1996. Just What Is a Competency? And Why Should You Care?. *Training*, 36(6), p. 58–64:58.
- PETRONE, P., 2018. *Linked in*. [Online] Available at: <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2019-and-how-to-learn-them> [Hozzáférés dátuma: 10 március 2022].
- PFEIFER, C., 2011. Risk Aversion and Sorting into Public Sector Employment. *German Economic Review*, 12(11), pp. 85 - 99.
- PIROHOV-TÓTH, B. & KISS, Z., 2020. A munkaerő-piaci szereplők által tapasztalt foglalkoztatási kihívások a koronavírus-járvány idején. *Opus et Educatio*, 7(4), pp. 407-408.
- POLÓNYI, I., 2002. *Az oktatás gazdaságtana*. Budapest: Osiris Kiadó. p. 432.
- POLÓNYI, I., 2004. A felnőttképzés érdekeltségi rendszere. In: I. POLÓNYI & H. E. BARIZSNÉ, szerk. *Felnőttképzés, vállalati képzés*. Debrecen: Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, p. 129.
- POÓR, F., 2009. Kompetencia a HR tevékenység gyakorlatában. *HR Porta*.
- POÓR, J., 1996. *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. p. 182.
- POÓR, J., 2006. *HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: MMPC Kiadó. p. 110.
- POÓR, J., 2011. Az emberierőforrás-menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. In: J. POÓR, P. BÓDAY & Z. KISPÁL-VITAY, szerk. *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest: Gondolat Kiadó, pp. 26-27.
- POÓR, J., Balogh, G., Dajnoki, K., Karoliny, M., Kun, A. I. & Szabó, S., 2020. *Koronavírus-válság kihívások és a HR válaszok Magyarország 2020 - Kutatási jelentés*. Budapest: Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ. p. 53.

- PRENSKY, M., 2001. "Digital Natives, Digital Immigrants Part 1". *On the Horizon*, 9(5), pp. 1-6.
- ROIZEN, J. & JEPSON, M., 1985. Degrees for Jobs: Employer Expectations of Higher Education. *Guildford: SHRE and NFER-Nelson*, p. 435.
- ROSTA, M., 2012. *Innováció, adaptáció és imitáció - Az új közszolgálati menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó. p. 352.
- RUDNÁK, I., 2010. *A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében doktori (PhD) értekezés*, Gödöllő: Szent István Egyetem.
- RUDNÁK, I. & BAJKAI-TÓTH, K., 2018. Hungary in the Mirror of Models by Culture Researches. *Studies about the Perspectives of Social Sciences*, pp. 94-110.
- SÁGI, M., 2013. Pályakezdő fiatalok munkábaállítási stratégiái. In: O. GARAI & Z. VEROSZTA, szerk. *Frissdiplomások 2011*. Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, pp. 111-142.
- SCHOMBURG, H., 2010. Felsőfokú diplomások szakmai sikeressége. In: *Kompetenciamérés a felsőoktatásban, Diplomás Pályakövetés 3.* Budapest: Educatio Felsőoktatási Igazgatóság, pp. 27-49.
- SCHULLERY, N. M., 2013. Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, pp. 252-265.
- SCHULZ, B., 2008. The importance of soft skills: education beyond academic knowledge. *NAWA Journal of language and communication*, pp. 146-154.
- SEBŐK, M. & SZELLŐ, J., 2018. *A munka világa a 21. század elején: Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci kézikönyv*. Budapest: SAXUM. p. 375.
- SELMECZY, I., 2007. Diplomás pályakezdők és egyetemi, főiskolai karok vállalati szemszögből. *Munkügyi Szemle*, 51(11-12), pp. 46-49.
- SHEATSLEY, P., 1963. A kérdezés szabályai. Az interjú művészete. In: *A szociológiai felvétel módszerei*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp. 187-193.
- SMOLA, K. W. & SUTTON, C. D., 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 3(4), pp. 363-382.
- SOLINGER, O. N., VAN OLFFEN, W. & ROE, R. A., 2008. Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 70-83.
- SOÓS, J. K., 2008. Generációk találkozása: értékrendek ütközése vagy hatékony együttműködés?. *Munkapszichológia*, 52(1), pp. 29-34.
- SOULEZ, S. & SOULEZ, G. C., 2011. Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of generation Y. *Recherche et Application en Marketing*, 26(1), pp. 39-55.
- SPENCER, L. M. J. & SPENCER, S. M., 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.. p. 9.
- SPENCER, L. M., McCLELLAND, D. C. & SPENCER, S. M., 1994. *Competency assessment methods: History and the state of the art*. USA: Hay/McBer Research Press. p. 44.
- STRÉHLI-KLOTZ, G., 2020. Vezetőnek lenni a közszolgálatban?. *Belügyi Szemle*, 68(6), pp. 137-149.
- SVEIBY, K. E., 2001. *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. p. 64.

- SVELTA, E., 2014. *Munkaügyi konfliktusok és rendezésük*. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem. p. 34.
- SZABÓ, E., BAJKAI-TÓTH, K., RUDNÁK, I. & MAGDA, R., 2021. The economic factor determining competitiveness, the role of human resources in relation to the automotive industry. *Vadyba*, 37(1), pp. 19-28.
- SZABÓ, S., 2010. *Kompetenciák a gyakorlatban hallgatói és munkáltatói szemmel. „Szakképzés-Vizsgálatok 2008-2010”*. Budapest: ZSKF-TKK Füzetek 8. p. 45.
- SZABÓ, S., 2020. *Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem; Közigazgatási Továbbképzési Intézet. p. 56.
- SZABÓ-SZENTGRÓTI, G., GELENCSE, M., SZABÓ-SZENTGRÓTI, E. & BERKE, S., 2019. Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 50(4), pp. 77-88.
- SZABÓ, S. & SZAKÁCS, G., 2015. *Közszerológati HR-menedzsment*. Budapest: NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. pp. 111-113.
- SZAKÁCS, É., 2015. Az egyéni és szociális kompetenciák szerepe a karrierindításban (avagy a sikeres pályakezdők titka a közszerférában és a magánszerférában). *Hadtudomány*, 25. kötet, pp. 85-91.
- SZAKÁCS, F. & BÁNFALVI, M., 2010. A vállalkozói készségek fejlesztése. In: MÁRKUS, G. szerk. *Vállalkozás, személyiség, kultúra*. Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola, pp. 7-30.
- SZAKÁCS, G., 2014. *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszerológatban*. Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. pp. 34-39.
- SZEDLACSEK, G., 2008. A munkáltatók szerepe és felelőssége a felnőttképzésben. *Munkaügyi Szemle*, 52(1), pp. 6-7.
- SZILÁGYI, Z. & VERES, Z., 2007. *A marketing alapjai*. Budapest: Perfekt Kiadó. p. 316.
- SZŐKE, B., 2022. *A kontrolling módszertan fejlesztése a HR specifikációs tényezők alapján*. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola.
- TARI, A., 2010. *Y generáció*. Budapest: Jaffa Kiadó. p. 298.
- TARI, A., 2015. *Generációk online*. Budapest: Tercium Kiadó. p. 272.
- TARÓDY, D., 2012. A „Z generáció” vezetése. In: SZABÓ, Z. R. szerk. *Innováció vezetői szemmel*. Budapest: Aula Kiadó, pp. 193- 216.
- THOMAS, D. C. & INKSON, K., 2017. *Cultural Intelligence: Surviving and Thriving in the*. 3. kiad. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. p. 216.
- TITLEY, G., 2002. *T-kit. Amit a képzésről tudni kell*. Strasbourg: Európa Tanács és Európai Bizottság. p. 125.
- TORMA, A., 2008. *Az állami, a közigazgatási és az önkormányzati feladatokról*. Pécs: Studia Iuridica Auctoritate Universitatis Pécs Publicata. p. 234.
- TÓTH, A., 2005. A vezetők alkalmazottakkal szemben támasztott szakmai és személyiségi elvárásai. *Humánpolitikai Szemle*, 16(7-8), pp. 101-116.
- TÓTHNÉ TÉGLÁS, T. & HLÉDIK, E., 2019. Munkáltatói kompetenciaelvárásokvizsgálata piaci környezetben. *Competitio*, 18(1-2), pp. 75-107.
- TÓTHNÉ, T. T., 2016. Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatási szemmel. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*.

- TUDOREL, A., PROFIROIU, M. C. & OANCEA, B., 2012. Analysis of mobility issues and politicization of the civil service in public administration in Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 35. kötet, pp. 5-21.
- TWENGE, J. M., CAMPBELL, S. M. & HOFFMAN, B. J., 2010. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), pp. 1117-1142.
- ULRICH, D., ALLEN, J., BROCKBANK, W., YOUNGER, J. & NYMAN, M., 2009. *HR transformation. Building Human Resources from the Outside*. New York: McGrawHill. p. 256.
- VAD, M., 2020. „Vezetés és kultúra – Vezetési kihívások multikulturális környezetben”. Budapest: BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR.
- VARGA, E., 2014. *A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből*. Gödöllő: Szent István Egyetem.
- VARGA, E., BODA, H. & SZIRA, Z., 2017. Gazdálkodj okosan (a kompetenciákkal!) - Kompetens munkáltatók és leendő munkavállalók felmérése. *Tanulmánykötet - Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, 7. kötet, pp. 701-724.
- VARGA, J. & CSISZÁRIK-KOCSIR, Á., 2015. A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben. In: CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. szerk. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.: tanulmánykötet*. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 409-438.
- VÁRHALMI, Z., 2012. *Diplomás pályakezdők a versenyszektorban - 2011*. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet. p. 39.
- VARJASI, G., 2018. *A versenyszféra kompetenciamenedzsment alapú humánerőforrás gazdálkodás modelljének alkalmazási lehetőségei a közszférában Phd Értekezés*. Budapest: Nemzeti Közszerződési Egyetem.
- VECSENYI, J., 1999. Tigrisek - A vállalkozó nagyvállalat. *Vezetéstudomány*, 30(1), pp. 1-6.
- VERES, P., 2010. A felsőoktatás kihívásai és válaszai az új évezredben. *Iskolakultúra*, 20.(5-6.).
- VEROSZTA, Z., 2010. A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói frissdiplomások körében. In: O. Garai, és mtsai. szerk. *Diplomás Pályakövetés, IV. Frissdiplomások 2010*. Budapest: Educatio társadalmi szolgáltató nonprofit kft., pp. 11-36.
- VEROSZTA, Z., 2011. A munkaerő-piaci sikeresség dimenziói frissdiplomások körében. In: O. GARAI, és mtsai. szerk. *Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010*. Budapest: Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., pp. 11-36.
- VEROSZTA, Z., 2015. Frissdiplomások elégedettsége – az intézményi pályakövetési eredmények szerepe. In: G. KURÁTH, A. HÉRÁNÉ TÓTH & N. SIPOS, szerk. *PTE diplomás pályakövető rendszer-tanulmánykötet 2015*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, pp. 97-116..
- VÉRTESY, L., 2018. *A multinacionális vállalatok szerepe a gazdaságban és a munkaerőpiacon*. első kiad. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Pénzügyek tanszék. p. 4.
- VOJTEK, É., JUHÁSZ, G., B. ERDŐS, M. & GARAI, P., 2013. A kompetenciák szerepe és jelentősége a munkaerő-piaci esélyek fokozásában, valamint a munkakörelemzésben és értékelésben. *Szakképzési Szemle*, 29(1), pp. 5-20.
- WAGNER, J. A., 2002. Utilitarian and ontological variation in individualism-collectivism.. In: B. M. STAW & R. M. KRAMER, szerk. *Research in Organizational Behavior*. Amsterdam: JAI-Elsevier, p. 301–345.

- WARD, S., 1974. Consumer socialization. *Journal of Consumer Research*, 1(2), pp. 1-14.
- WINTERTON, J. & DELMARE, F., 2005. What is competence?. *Human Resource Development International*, 1. kötet, pp. 27-46.
- WOODALL, J. & WINSTANLEY, D., 1998. *Management Development: Strategy and Practice*. Oxford: Blackwell Business. p. 315.
- WOODRUFFE, C., 1993. What is meant by a competency?. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(1), pp. 29-36.
- WOODWARD, I. C., VONGSWASDI, P. & MORE, E. A., 2015. Generational diversity at work: a systematic review of the research. *INSEAD Business School*, p. 72.
- WORLD VALUE SURVEY, 2021. *Online Data Analysis*. [Online] Available at: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>[Hozzáférés dátuma: 12 04 2022].
- ZUBÁNY, E., 2008. Élünk a sokszínűséggel!. *Munkapszichológia*, 52(1), pp. 35-38.

M2. Mellékletek

Interjú

A mintanagyság tehát 8 fő, ebből 4 fő a közszféra területén, 4 fő a versenyszférában tevékenykedik.

Szerkezet:

	30-40 éves	40-60 éves
Nő	2 fő	2fő
Férfi	1fő	3fő

A mintám a célcsoport meghatározásával történt: 4 fő a közszféra területén dolgozik, ebből 2 fő nő, akik közül az egyik (44) a versenyszférában is, jelenleg pedig egy polgármesteri hivatalban, pénzügyi területen dolgozik. A másik nő (56) szintén polgármesteri hivatalban HR-esként tevékenykedik. A férfiak közül 1 fő (43) minisztériumban jogi területen, 1 fő (44) pedig szintén polgármesteri hivatalban köztisztviselőként, vezetői munkakörben dolgozik. A versenyszférából az egyik nő (37) egy amerikai tulajdonú multinacionális cégnél, vevői kapcsolattartóként dolgozik, a másik nő egy hazai kereskedelmi televíziónál tevékenykedik, mint promo tervező. A multiszféra egyik férfi tagja (32), jelenleg egy nagy építőipari cég, kelet magyarországi régiójának sales vezetője, a másik férfi (60) egy mérnök, aki egy német tulajdonú forgalomirányító cégnél fejlesztés vezető, akik útjelző lámpákat gyártanak.

A kutatási vázlatomban a kérdéseket 4 témakörben határoztam meg, ahol szükséges volt, módosítottam az adott szférához, de jellemzően ugyanazokat a kérdésköröket vettem fel. Ezek a következők:

1. téma: Általános kérdések

Kötetlen, bemelegítő beszélgetéssel kezdődött. Ebben a témakörben arról kérdeztem az alanyokat, hogy milyen beosztásban, hány éve dolgoznak az adott szférában, illetve, hogy gondolkodtak-e azon, hogy a másik szegmensben vállaljanak inkább munkát. Fontos téma volt az is, hogy milyen előnyöket és hátrányokat tudnak felsorolni a jelenlegi munkahelyükkel kapcsolatban.

2. téma: Kompetenciák

Itt kíváncsi voltam, hogy a kérdezők véleménye alapján, milyen készségek, képességek elengedhetetlenek a közszférában vagy a versenyszférában. Külön rákérdeztem, hogy az ő esetükben éreznek-e munkaerőpazarlást, azaz van-e esetleg olyan kompetenciáik, amellyel rendelkeznek, de nem tudják hasznosítani a jelenlegi munkahelyükön.

3. téma: Frissen végzett, diplomás fiatalok helyzete

Érdeklődtem, hogy mi a véleményük a frissen diplomázott fiatalokról kompetenciájukat tekintve, ezek fejlesztéséről, ha szükséges. Rákérdeztem, hogy a munkahelyükön mennyi az átlag életkor. Mi a véleményük, hogy a fiatalok melyik szférát célozzák meg elsőként munkahely választás szempontjából, illetve hogyan lehetne a fiatalok számára a közszférát vonzóbbá tenni.

4. téma: Kulturális különbségek

Ebben a témában rákérdeztem, hogy a jelenlegi munkahelyükön van-e más nemzetiségű kollégájuk, milyen velük a munkakapcsolatuk, abból a szempontból, hogy ők teljesen más kultúrából érkeztek. Érdekelt, hogy egyéb diverzitások, azaz különbségek, befolyásolják-e a munkájukban, hogy eltérő nemű, korú, végzettségű, vallású, politikai nézetű, családi állapotú a munkatársuk.

Kérdőív a közszférában dolgozók részére

(Jelen esetben a közszféra dolgozói alatt azokat a hivatalnokokat értjük, akik köztisztviselőként, vagy kormánytisztviselőként (együtt: közszoigálati tisztviselő) a polgármesteri hivatalokban, kormányhivatalokban, illetve minisztériumokban tevékenykednek.)

1. (Q1) Az Ön neme?

Nő	1
Férfi	2

2. (Q2) Az Ön életkora?

--	--

3. (Q3) Melyik megyében él jelenleg? Kérem, válasszon a lehetőségek közül egyet!

Budapest	1
Baranya	2
Bács-Kiskun	3
Békés	4
Borsod-Abaúj-Zemplén	5
Csongrád	6
Fejér	7
Győr-Moson-Sopron	8
Hajdú-Bihar	9
Heves	10
Jász-Nagykun-Szolnok	11
Komárom-Esztergom	12
Nógrád	13
Pest	14
Somogy	15
Szabolcs-Szatmár-Bereg	16
Tolna	17
Vas	18
Veszprém	19
Zala	20

4. (Q4) Milyen típusú településen lakik jelenleg? Kérem, válasszon a lehetőségek közül egyet!

Főváros	1
Nagyváros	2
Kisváros	3
Község-falu	4

5. (Q5) Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?

Érettségi/szakközép	1
Főiskola	2
Egyetemi alapképzés (BA)	3
Egyetemi mesterképzés (MA)	4
Magasabb egyetemi képzés	5

6. (Q6) Milyen nyelvismerettel rendelkezik? Több válasz is lehetséges!

Nyelv	Kód	alapfok	középfok	felsőfok
angol	1	1	2	3
német	2	1	2	3
francia	3	1	2	3
orosz	4	1	2	3
spanyol	5	1	2	3
olasz	6	1	2	3
kínai	7	1	2	3
japán	8	1	2	3
Egyéb	99	1	2	3

7. (Q7) Melyik közigazgatási szervtípushoz tartozó munkahelyen dolgozik jelenleg? Kérem, válasszon a lehetőségek közül egyet!

Polgármesteri Hivatal	1
Kormányhivatal	2
Központi Hivatal	3
Minisztérium	4

8. (Q8) Hány éve dolgozik a közszférában?

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

- 9. (Q9) Megfordult-e már a fejében, hogy a versenyszférában vállaljon inkább munkát? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!**

Soha nem gondoltam rá	1
Igen, már gondolkodtam, de elvetettem a váltást	2
Komolyan gondolkodom jelenleg	3
Egész biztosan váltani fogok	4

- 10. (Q10) Milyen pozíciót tölt be jelenlegi munkahelyén? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!**

Beosztott munkatárs	1
Beosztott irányító, ill. kiemelt munkatört betöltő	2
Középvezető	3
Felsővezető	4

- 11. (Q11) Kérem jelölje meg, hogy az alábbi mondat befejezéséhez kapcsolódó állítások közül, melyikkel ért egyet? Több válasz is lehetséges!**

Azért szeretek (előnye) a közszférában dolgozni, mert....

tudásomat hasznosíthatom, biztosított a fejlődés, előrelépés.	1
jó a légkör, és a kapcsolat is a munkatársakkal.	2
szeretek emberekkel foglalkozni, segíteni rajtuk.	3
érték a munkám, hasznos, felelősségteljes dolgokkal foglalkozom.	4
a munkám által magabiztos vagyok, mivel megbecsülnek és elismernek.	5
érdekes és változatos a munkám.	6
jó érzéssel tölt el, hogy a közjólétet szolgálom, ráhatásom van gyermekeink jövőjére.	7
kiszámítható munkaidőm, feladatom van.	8
stabil, hosszútávú munkám van.	9
több szabadságom van 1 évben.	10
lehetséges a 6 órás munkavégzés is.	11
nem kell túlóráznom, ezáltal nyugodtak a mindennapok, nem vagyok leterhelt.	12
fix jövedelmem, juttatások és béremelése van az előmenetel alapján.	13
a magánéletem és a munkám jól összeegyeztethető.	14
közel van a lakhelyemhez.	15
különbéle emberekkel találkozom, és jó kapcsolatokat tudok kiépíteni.	16
kardinális változásokról előbb értesülök a munkám során.	17

nem kizsákmányoló, vadkapitalista vezetői bánásmód érvényesül a munkahelyemen.	18
NEM szeretem a munkám.	19

12. (Q12) Kérem jelölje meg, hogy az alábbi mondat befejezéséhez kapcsolódó állítások közül, melyikkel ért egyet? Több válasz is lehetséges!

Ami miatt gondolkodom, hogy váltanom kellene ebből a szférából a versenyszférába, az az, hogy...

NEM akarok váltani.	1
egy esetleges kormányváltás esetén, ellehetetlenülne a létem a munkahelyemen.	2
egy másik munkahelyen jobban érezném, hogy fontos, amit csinálok.	3
kevés a munkabér, és egyéb juttatások.	4
nem egyeznek a nézeteim a vezetéssel.	5
a közszféra rugalmatlan, túl bürokratikus, nem halad a korral.	6
monoton a munkám, belefáradtam, változatosságot szeretnék.	7
szakmailag itt nem tudok fejlődni, más szakterületre vágyom.	8
magasabb pozícióra vágyom.	9
jobb ajánlatot kaptam.	10
olyan konfliktusokba ütközöm, amelyek nehezítik a munkavégzést.	11
nincs nagyon lehetőségem home office-ban dolgozni.	12
nem becsülnék meg.	13
egy távozó kolléga munkakörét nem töltik be, hanem szétosztják a feladatait a többiek között béremelés nélkül, vagy csak minimális emeléssel.	14
állandó határidők közé vagyok szorítva, amelyek stresszelnek a munkám során.	15

13. (Q13) Kérem, jelölje be 1-5-ig a következő kérdésekre a legmegfelelőbb válaszlehetőséget! (1=sokkal rosszabb lett, 5=sokkal jobb lett)

Milyen irányba változott a belépése óta a pozíciója?	1	2	3	4	5
Hogyan változott a kapcsolata a belépése óta a főnökével?	1	2	3	4	5
Hogyan változott a kapcsolata a belépése óta a munkatársakkal?	1	2	3	4	5
Hogyan változott a kapcsolata a belépése óta a beosztottjaival?	1	2	3	4	5

14. (Q14) Kérem, értékelje egy skálán 1-5-ig az alábbi kompetenciákat olyan szempontból, hogy mennyire rendelkezett velük a pályára való belépésekor? (1=egyáltalán nem erősségem, 5=erősen jellemző rám)

Konfliktuskezelés	1	2	3	4	5
Kommunikációs képesség	1	2	3	4	5

Szervező képesség	1	2	3	4	5
Előadói képesség	1	2	3	4	5
Ügyfél-orientáltság	1	2	3	4	5
Csapatmunka	1	2	3	4	5
Magabiztosság	1	2	3	4	5
Elhivatottság	1	2	3	4	5
Segítőkézség	1	2	3	4	5
Önálló döntéshozatal	1	2	3	4	5
Informatikai ismeretek	1	2	3	4	5
Kreativitás	1	2	3	4	5
Monotonitástűrés	1	2	3	4	5
Felelősségvállalás	1	2	3	4	5
Precizitás	1	2	3	4	5
Jövőorientáltság	1	2	3	4	5
Eredményközpontúság	1	2	3	4	5
Kritikus szemlélet	1	2	3	4	5
Munkához való pozitív hozzáállás	1	2	3	4	5
Problémamegoldó képesség	1	2	3	4	5

15. (Q15) Kérem, értékelje egy skálán 1-5-ig az alábbi kompetenciákat olyan szempontból, hogy mennyire erős ezekben jelenleg? (1=egyáltalán nem erősségem, 5=erősen jellemző rám)

Konfliktuskezelés	1	2	3	4	5
Kommunikációs képesség	1	2	3	4	5
Szervező képesség	1	2	3	4	5
Előadói képesség	1	2	3	4	5
Ügyfél-orientáltság	1	2	3	4	5
Csapatmunka	1	2	3	4	5
Magabiztosság	1	2	3	4	5
Elhivatottság	1	2	3	4	5
Segítőkézség	1	2	3	4	5
Önálló döntéshozatal	1	2	3	4	5
Informatikai ismeretek	1	2	3	4	5
Kreativitás	1	2	3	4	5
Monotonitástűrés	1	2	3	4	5
Felelősségvállalás	1	2	3	4	5

Precizitás	1	2	3	4	5
Jövőorientáltság	1	2	3	4	5
Eredményközpontúság	1	2	3	4	5
Kritikus szemlélet	1	2	3	4	5
Munkához való pozitív hozzáállás	1	2	3	4	5
Problémamegoldó képesség	1	2	3	4	5

16. (Q16) Az alábbi kompetenciák közül, a munkáltatója, melyeket várta el Öntől a belépésekor (pl. kompetenciák felsorolása az álláshirdetésben)? Kérem, értékelje a skálán 1-5-ig! (1=NEM egyáltalán nem, 5=IGEN, teljes mértékben)

Konfliktuskezelés	1	2	3	4	5
Kommunikációs képesség	1	2	3	4	5
Szervező képesség	1	2	3	4	5
Előadói képesség	1	2	3	4	5
Ügyfél-orientáltság	1	2	3	4	5
Csapatmunka	1	2	3	4	5
Magabiztosság	1	2	3	4	5
Elhivatottság	1	2	3	4	5
Segítőkészség	1	2	3	4	5
Önálló döntéshozatal	1	2	3	4	5
Informatikai ismeretek	1	2	3	4	5
Kreativitás	1	2	3	4	5
Monotonitástűrés	1	2	3	4	5
Felelősségvállalás	1	2	3	4	5
Precizitás	1	2	3	4	5
Jövőorientáltság	1	2	3	4	5
Eredményközpontúság	1	2	3	4	5
Kritikus szemlélet	1	2	3	4	5
Munkához való pozitív hozzáállás	1	2	3	4	5
Problémamegoldó képesség	1	2	3	4	5

17. (Q17) Az alábbi kompetenciák közül, a munkáltatója, melyeket várja el Öntől jelenleg is a munkavégzése során? Kérem, értékelje a skálán 1-5-ig! (1=NEM egyáltalán nem, 5=IGEN, teljes mértékben)

Konfliktuskezelés	1	2	3	4	5
Kommunikációs képesség	1	2	3	4	5

Szervező képesség	1	2	3	4	5
Előadói képesség	1	2	3	4	5
Ügyfél-orientáltság	1	2	3	4	5
Csapatmunka	1	2	3	4	5
Magabiztosság	1	2	3	4	5
Elhivatottság	1	2	3	4	5
Segítőkészség	1	2	3	4	5
Önálló döntéshozatal	1	2	3	4	5
Informatikai ismeretek	1	2	3	4	5
Kreativitás	1	2	3	4	5
Monotonitástűrés	1	2	3	4	5
Felelősségvállalás	1	2	3	4	5
Precizitás	1	2	3	4	5
Jövőorientáltság	1	2	3	4	5
Eredményközpontúság	1	2	3	4	5
Kritikus szemlélet	1	2	3	4	5
Munkához való pozitív hozzáállás	1	2	3	4	5
Problémamegoldó képesség	1	2	3	4	5

18. (Q18) Véleménye szerint az alábbi szempontok mennyire jellemzik a közsféra életpályát, kérem, értékeljen 1-től 5-ig (1=NEM egyáltalán nem, 5=IGEN, teljes mértékben)?

Nyugodt munkavégzés	1	2	3	4	5
Hosszútávú életpálya	1	2	3	4	5
Előmenetel	1	2	3	4	5
Megbecsült pozíció	1	2	3	4	5
Biztos állás	1	2	3	4	5
Hatékonyabb állami apparátus létrehozása	1	2	3	4	5
Hivatástudat	1	2	3	4	5
Embereken való segítség lehetősége	1	2	3	4	5
Biztos megélhetés lehetősége	1	2	3	4	5
Családalapítás lehetősége	1	2	3	4	5
Biztos nyugdíj	1	2	3	4	5
A munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése	1	2	3	4	5
Monoton munkavégzés	1	2	3	4	5
Önálló munkavégzés lehetősége	1	2	3	4	5

Hatékony kapcsolatrendszer kialakítása	1	2	3	4	5
Ugródeszka egy jobb munkához	1	2	3	4	5
Tapasztalok szerzésének lehetősége	1	2	3	4	5
Kompetenciák fejlesztésének lehetősége	1	2	3	4	5
Szigorú szabályok követése	1	2	3	4	5
Példamutató vezetők	1	2	3	4	5

19. (Q19) Kérem, értékelje a következő állításokat 1-5-ig, hogy mennyire jellemzőek az Ön pozíciójára? (1=egyáltalán nem jellemző, 5=teljes mértékben jellemző)

Jól tudok, és szeretek is prezentálni a munkahelyemen.	1	2	3	4	5
Egész nap a számítógép előtt kell ülnöm.	1	2	3	4	5
Sok időt töltök szakmai szóbeli kommunikációval a munkahelyemen.	1	2	3	4	5
Kreatív dolgokat csinálok a munkám során.	1	2	3	4	5
A képességeimet teljes mértékben tudom a munkám során kamatoztatni.	1	2	3	4	5
A nyelvtudásomat folyamatosan használom a pozíciómban.	1	2	3	4	5
A szoros határidők ellenére mindig időben el tudom végezni a munkám.	1	2	3	4	5
Szívesen vállalok felelősséget a megbízatásaim során.	1	2	3	4	5
Ösztönzően hat rám a rendszeres visszajelzés a munkámmal kapcsolatban.	1	2	3	4	5
Az értékelő visszajelzések további fejlődésre sarkallnak.	1	2	3	4	5
Motiválnak a napi kihívások.	1	2	3	4	5
Számos konfliktust, problémát kell megoldanom napi szinten.	1	2	3	4	5

20. (Q20) Milyen nemű munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!

Nővel	1
Férfival	2
Mindegy	3

21. (Q21) Milyen korú munkatárssal szeret a jobban együtt dolgozni? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!

Fiatalabbal	1
Idősebbel	2
Hasonló korúval	3
Mindegy	4

22. (Q22) Milyen munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni lakóterület alapján? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!

Vidéki	1
Városi	2
Fővárosi	3
Külhoni	4
Külföldi	5
Mindegy	6

23. (Q23) Milyen munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni iskolai végzettség alapján? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!

Alacsonyabb végzettségű	1
Magasabb végzettségű	2
Hasonló végzettségű	3
Mindegy	4

24. (Q24) Milyen munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni családi állapot alapján? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!

Családos, gyerekekkel	1
Párkapcsolatban élő	2
Egyedülálló	3
Mindegy	4

25. (Q25) Az alábbi tényezők közül befolyásolja-e a munkakapcsolatait? Kérem, értékeljen 1-5-ig! (1=NEM egyáltalán nem, 5=IGEN, teljes mértékben)

Ha a munkatársa Öntől eltérő ...

vallást gyakorol	1
politikai-ideológiai beállítottságú	2
családi értékeket képvisel	3
kultúrájú/nemzetiségű	4
külhoni magyar	5
külföldi	6

Kérdőív versenyszférában dolgozók részére

(Olyan dolgozókat értünk a versenyszféra alatt, akik valamilyen multinacionális vállalatnál vagy magyar nagyvállalatnál dolgoznak)

1. (Q1) Az Ön neme?

Nő	1
Férfi	2

2. (Q2) Az Ön életkora?

--	--

3. (Q3) Melyik megyében él jelenleg? Kérem, válasszon a lehetőségek közül egyet!

Budapest	1
Baranya	2
Bács-Kiskun	3
Békés	4
Borsod-Abaúj-Zemplén	5
Csongrád	6
Fejér	7
Győr-Moson-Sopron	8
Hajdú-Bihar	9
Heves	10
Jász-Nagykun-Szolnok	11
Komárom-Esztergom	12
Nógrád	13
Pest	14
Somogy	15
Szabolcs-Szatmár-Bereg	16
Tolna	17
Vas	18
Veszprém	19
Zala	20

4. (Q4) Milyen típusú településen lakik jelenleg? Kérem, válasszon a lehetőségek közül egyet!

Főváros	1
---------	---

Nagyváros	2
Kisváros	3
Község-falu	4

5. (Q5) Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?

Érettségi/szakközép	1
Főiskola	2
Egyetemi alapképzés (BA)	3
Egyetemi mesterképzés (MA)	4
Magasabb egyetemi képzés	5

6. (Q6) Milyen nyelvismerettel rendelkezik? Több válasz is lehetséges!

Nyelv	Kód	alapfok	középfok	felsőfok
angol	1	1	2	3
német	2	1	2	3
francia	3	1	2	3
orosz	4	1	2	3
spanyol	5	1	2	3
olasz	6	1	2	3
kínai	7	1	2	3
japán	8	1	2	3
Egyéb	99	1	2	3

7. (Q7) Milyen ágazatban dolgozik jelenleg? Kérem, válasszon a lehetőségek közül egyet!

Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	1
Bányászat, kőfejtés	2
Feldolgozóipar	3
Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	4
Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződés- mentesítés	5
Építőipar	6
Kereskedelem, gépjárműjavítás	7
Szállítás, raktározás	8
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	9
Információ, kommunikáció	10

Pénzügyi, biztosítási tevékenység	11
Ingatlanügyletek	12
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	13
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	14
Közigazgatás, védelem; kötelező társadalom- biztosítás	15
Oktatás	16
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	17
Művészet, szórakoztatás, szabad idő	18
Egyéb szolgáltatás	19
Egyéb tevékenység	20

8. (Q8) Hány éve dolgozik a versenyszférában?

--	--

9. (Q9) Megfordult-e már a fejében, hogy a közsférában vállaljon inkább munkát?
Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!

Soha nem gondoltam rá	1
Igen, már gondolkodtam, de elvettem a váltást	2
Komolyan gondolkodom jelenleg	3
Egész biztosan váltani fogok	4

10. (Q10) Milyen pozíciót tölt be jelenlegi munkahelyén? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!

Beosztott munkatárs	1
Beosztott irányító, ill. kiemelt munkatört betöltő	2
Középvezető	3
Felsővezető	4

11. (Q11) Kérem jelölje meg, hogy az alábbi mondat befejezéséhez kapcsolódó állítások közül, melyikkel ért egyet? Több válasz is lehetséges!

Azért szeretek (előnye) a versenyszférában dolgozni, mert...

elismerik a hasznos munkámat és megbecsülnek.	1
kötetlen, rugalmas a munkaidő beosztásom.	2
jó csapat és a légkör.	3
érdekes, kreatív, kihívásokkal teli feladataim és munkaköröm van.	4
mindig tudok szakmailag fejlődni, így piacképes tudásra teszek szert.	5

szabad kezet kapok az innovatív ötleteim megvalósításában.	6
kompetenciáimat tudom fejleszteni (mentorálás van).	7
nemzetközi projektekben vehetek részt.	8
nyelvtudásomat fejleszthetem a külföldi partnereknek köszönhetően.	9
önállóan dolgozhatok, ami motivál.	10
biztos háttérű a cég, így hosszútávon gondolkodhatom.	11
versenyképes jövedelmem és egyéb juttatásaim vannak, ami a teljesítménytől függ és nem az időtől.	12
a tervszerű előmenetel, karrier befutása biztosított.	13
kapcsolatokat tudok kiépíteni.	14
embereken segíthetek.	15
alacsony a politikai befolyásoltság.	16
a befektetett energia gyorsan meghozza az elvárt eredményt.	17
multinacionális környezetben dolgozhatok.	18
nem szeretek a versenyszférában dolgozni.	19

12. (Q12) Kérem jelölje meg, hogy az alábbi mondat befejezéséhez kapcsolódó állítások közül, melyikkel ért egyet? Több válasz is lehetséges!

Ami miatt gondolkodom, hogy váltanom kellene ebből a szférából a közszférába, az az, hogy...

nem váltanék a közszférába.	1
teszteljem, hogy mennyire vagyok versenyképes a munkaerőpiacon.	2
a pozícióm nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket.	3
időnként túl sok a feladat, túlterheltek érzem magam.	4
a család-magánélet egyensúlya időnként nem valósul meg.	5
kevesebb a kihívás.	6
sikeresebb lennék egy másik munkakörben.	7
messze van a lakhelyemtől.	8
túl nagy a stressz.	9
új munkakultúrát ismerjek meg.	10
nehéz a kollégákkal közös megegyezésre jutni.	11
nem látom az értelmét a munkámnak.	12
nem olyan jó a munkahelyi légkör.	13
szeretném magam kipróbálni állami cégnél.	14
elkerüljem a fásultság, kiégés érzését.	15
hajt a kíváncsiság.	16

sok a túlóra.	17
változott a felsővezetés, nem tudok teljes mértékben azonosulni az új módszerekkel.	18
itt végleges a fejlődési lehetőség.	19
a felvételi interjú elhangzott ígérek közül nem minden valósult meg.	20
széttagolt munkafolyamatok vannak, így az összkép nem látható, ezáltal a logikus gondolkodás háttérbe szorul, betanított munka van.	21
sok az ellentmondás, változás a munkahelyemen.	22
a karrier nem tervezhető.	23
nagy a felelősség.	24
nem kiszámítható a szabadság.	25

13. (Q13) Kérem, jelölje be 1-5-ig a következő kérdésekre a legmegfelelőbb válaszlehetőséget! (1=sokkal rosszabb lett, 5=sokkal jobb lett)

Milyen irányba változott a belépése óta a pozíciója?	1	2	3	4	5
Hogyan változott a kapcsolata a belépése óta a főnökével?	1	2	3	4	5
Hogyan változott a kapcsolata a belépése óta a munkatársakkal?	1	2	3	4	5
Hogyan változott a kapcsolata a belépése óta a beosztottjaival?	1	2	3	4	5

14. (Q14) Kérem, értékelje egy skálán 1-5-ig az alábbi kompetenciákat olyan szempontból, hogy mennyire rendelkezett velük a pályára való belépésekor? (1=egyáltalán nem erősségem, 5=erősen jellemző rám)

Konfliktuskezelés	1	2	3	4	5
Kommunikációs képesség	1	2	3	4	5
Szervező képesség	1	2	3	4	5
Előadói képesség	1	2	3	4	5
Ügyfél-orientáltság	1	2	3	4	5
Csapatmunka	1	2	3	4	5
Magabiztosság	1	2	3	4	5
Elhivatottság	1	2	3	4	5
Segítőkészség	1	2	3	4	5
Önálló döntéshozatal	1	2	3	4	5
Informatikai ismeretek	1	2	3	4	5
Kreativitás	1	2	3	4	5
Monotonitástűrés	1	2	3	4	5
Felelősségvállalás	1	2	3	4	5

Precizitás	1	2	3	4	5
Jövőorientáltság	1	2	3	4	5
Eredményközpontúság	1	2	3	4	5
Kritikus szemlélet	1	2	3	4	5
Munkához való pozitív hozzáállás	1	2	3	4	5
Problémamegoldó képesség	1	2	3	4	5

15. (Q15) Kérem, értékelje egy skálán 1-5-ig az alábbi kompetenciákat olyan szempontból, hogy mennyire erős ezekben jelenleg? (1=egyáltalán nem erősségem, 5=erősen jellemző rám)

Konfliktuskezelés	1	2	3	4	5
Kommunikációs képesség	1	2	3	4	5
Szervező képesség	1	2	3	4	5
Előadói képesség	1	2	3	4	5
Ügyfél-orientáltság	1	2	3	4	5
Csapatmunka	1	2	3	4	5
Magabiztosság	1	2	3	4	5
Elhivatottság	1	2	3	4	5
Segítőkészség	1	2	3	4	5
Önálló döntéshozatal	1	2	3	4	5
Informatikai ismeretek	1	2	3	4	5
Kreativitás	1	2	3	4	5
Monotonitástűrés	1	2	3	4	5
Felelősségvállalás	1	2	3	4	5
Precizitás	1	2	3	4	5
Jövőorientáltság	1	2	3	4	5
Eredményközpontúság	1	2	3	4	5
Kritikus szemlélet	1	2	3	4	5
Munkához való pozitív hozzáállás	1	2	3	4	5
Problémamegoldó képesség	1	2	3	4	5

16. (Q16) Az alábbi kompetenciák közül, a munkáltatója, melyeket várta el Öntől a belépésekor (pl. kompetenciák felsorolása az álláshirdetésben)? Kérem, értékelje a skálán 1-5-ig! (1=NEM egyáltalán nem, 5=IGEN, teljes mértékben)

Konfliktuskezelés	1	2	3	4	5
Kommunikációs képesség	1	2	3	4	5

Szervező képesség	1	2	3	4	5
Előadói képesség	1	2	3	4	5
Ügyfél-orientáltság	1	2	3	4	5
Csapatmunka	1	2	3	4	5
Magabiztosság	1	2	3	4	5
Elhivatottság	1	2	3	4	5
Segítőkészség	1	2	3	4	5
Önálló döntéshozatal	1	2	3	4	5
Informatikai ismeretek	1	2	3	4	5
Kreativitás	1	2	3	4	5
Monotonitástűrés	1	2	3	4	5
Felelősségvállalás	1	2	3	4	5
Precizitás	1	2	3	4	5
Jövőorientáltság	1	2	3	4	5
Eredményközpontúság	1	2	3	4	5
Kritikus szemlélet	1	2	3	4	5
Munkához való pozitív hozzáállás	1	2	3	4	5
Problémamegoldó képesség	1	2	3	4	5

17. (Q17) Az alábbi kompetenciák közül, a munkáltatója, melyeket várja el Öntől jelenleg is a munkavégzése során? Kérem, értékelje a skálán 1-5-ig! (1=NEM egyáltalán nem, 5=IGEN, teljes mértékben)

Konfliktuskezelés	1	2	3	4	5
Kommunikációs képesség	1	2	3	4	5
Szervező képesség	1	2	3	4	5
Előadói képesség	1	2	3	4	5
Ügyfél-orientáltság	1	2	3	4	5
Csapatmunka	1	2	3	4	5
Magabiztosság	1	2	3	4	5
Elhivatottság	1	2	3	4	5
Segítőkészség	1	2	3	4	5
Önálló döntéshozatal	1	2	3	4	5
Informatikai ismeretek	1	2	3	4	5
Kreativitás	1	2	3	4	5
Monotonitástűrés	1	2	3	4	5

Felelősségvállalás	1	2	3	4	5
Precizitás	1	2	3	4	5
Jövőorientáltság	1	2	3	4	5
Eredményközpontúság	1	2	3	4	5
Kritikus szemlélet	1	2	3	4	5
Munkához való pozitív hozzáállás	1	2	3	4	5
Problémamegoldó képesség	1	2	3	4	5

18. (Q18) Véleménye szerint az alábbi szempontok mennyire jellemzik a versenyszféra életpályát, kérem, értékeljen 1-től 5-ig (1=NEM egyáltalán nem, 5=IGEN, teljes mértékben)?

Nyugodt munkavégzés	1	2	3	4	5
Hosszútávú életpálya	1	2	3	4	5
Előmenetel	1	2	3	4	5
Megbecsült pozíció	1	2	3	4	5
Biztos állás	1	2	3	4	5
Rugalmas munkaidő	1	2	3	4	5
Hivatástudat	1	2	3	4	5
Otthonról való munkavégzés lehetősége	1	2	3	4	5
Biztos megélhetés lehetősége	1	2	3	4	5
Családalapítás lehetősége	1	2	3	4	5
Biztos nyugdíj	1	2	3	4	5
A munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése	1	2	3	4	5
Monoton munkavégzés	1	2	3	4	5
Önálló munkavégzés lehetősége	1	2	3	4	5
Hatékony kapcsolatrendszer kialakítása	1	2	3	4	5
Csapatmunka	1	2	3	4	5
Tapasztalok szerzésének lehetősége	1	2	3	4	5
Kompetenciák fejlesztésének lehetősége	1	2	3	4	5
Szigorú szabályok követése	1	2	3	4	5
Példamutató vezetők	1	2	3	4	5
Embereken való segítség lehetősége	1	2	3	4	5
Ugródeszka egy jobb munkához	1	2	3	4	5

19. (Q19) Kérem, értékelje a következő állításokat 1-5-ig, hogy mennyire jellemzőek az Ön pozíciójára? (1=egyáltalán nem jellemző, 5=teljes mértékben jellemző)

Jól tudok, és szeretek is prezentálni a munkahelyemen.	1	2	3	4	5
Egész nap a számítógép előtt kell ülnöm.	1	2	3	4	5
Sok időt töltök szakmai szóbeli kommunikációval a munkahelyemen.	1	2	3	4	5
Kreatív dolgokat csinállok a munkám során.	1	2	3	4	5
A képességeimet teljes mértékben tudom a munkám során kamatoztatni.	1	2	3	4	5
A nyelvtudásomat folyamatosan használom a pozíciómban.	1	2	3	4	5
A szoros határidők ellenére mindig időben el tudom végezni a munkám.	1	2	3	4	5
Szívesen vállalom felelősséget a megbízatásaim során.	1	2	3	4	5
Ösztönzően hat rám a rendszeres visszajelzés a munkámmal kapcsolatban.	1	2	3	4	5
Az értékelő visszajelzések további fejlődésre sarkallnak.	1	2	3	4	5
Motiválnak a napi kihívások.	1	2	3	4	5
Számos konfliktust, problémát kell megoldanom napi szinten.	1	2	3	4	5

20. (Q20) Milyen nemű munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!

Nővel	1
Férfival	2
Mindegy	3

21. (Q21) Milyen korú munkatárssal szeret a jobban együtt dolgozni? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!

Fiatalabbal	1
Idősebbel	2
Hasonló korúval	3
Mindegy	4

22. (Q22) Milyen munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni lakóterület alapján? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!

Vidéki	1
Városi	2
Fővárosi	3
Külhoni	4

Külföldi	5
Mindegy	6

- 23. (Q23) Milyen munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni iskolai végzettség alapján? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!**

Alacsonyabb végzettségű	1
Magasabb végzettségű	2
Hasonló végzettségű	3
Mindegy	4

- 24. (Q24) Milyen munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni családi állapot alapján? Kérem, az alábbi lehetőségek közül válasszon ki egyet!**

Családos, gyerekekkel	1
Párkapcsolatban élő	2
Egyedülálló	3
Mindegy	4

- 25. (Q25) Az alábbi tényezők közül befolyásolja-e a munkakapcsolatait? Kérem, értékeljen 1-5-ig! (1=NEM egyáltalán nem, 5=IGEN, teljes mértékben)**

Ha a munkatársa Öntől eltérő ...

vallást gyakorol	1
politikai-ideológiai beállítottságú	2
családi értékeket képvisel	3
kultúrájú/nemzetiségű	4
külhoni magyar	5
külföldi	6

52. táblázat: Kompetenciafejlődés a közsférában

Páros T-próba

		Párosított különbségek			p-érték (2-tailed)
		Átlag	Szórás	Std. Error Mean	
Pár 1	Konfliktuskezelés belépéskor - Jelenleg - Konfliktuskezelés	-0,682	0,992	0,056	0,000
Pár 2	Kommunikációs képesség belépéskor - Jelenleg - Kommunikációs képesség	-0,411	0,853	0,048	0,000
Pár 3	Szervező képesség belépéskor - Jelenleg - Szervező képesség	-0,417	0,835	0,047	0,000
Pár 4	Előadói képesség belépéskor - Jelenleg - Előadói képesség	-0,634	0,916	0,052	0,000
Pár 5	Ügyfél-orientáltság belépéskor - Jelenleg - Ügyfél-orientáltság	-0,439	0,889	0,050	0,000
Pár 6	Csapatmunka belépéskor - Jelenleg - Csapatmunka	-0,369	0,874	0,049	0,000
Pár 7	Magabiztosság belépéskor - Jelenleg - Magabiztosság	-0,637	0,884	0,050	0,000
Pár 8	Elhivatottság belépéskor - Jelenleg - Elhivatottság	-0,086	1,018	0,057	0,136
Pár 9	Segítőkézség belépéskor - Jelenleg - Segítőkézség	-0,172	0,708	0,040	0,000
Pár 10	Önálló döntéshozatal belépéskor - Jelenleg - Önálló döntéshozatal	-0,525	0,933	0,053	0,000
Pár 11	Informatikai ismeretek belépéskor - Jelenleg - Informatikai ismeretek	-0,315	0,787	0,044	0,000
Pár 12	Kreativitás belépéskor - Jelenleg - Kreativitás	-0,283	0,875	0,049	0,000
Pár 13	Monotonitástűrés belépéskor - Jelenleg - Monotonitástűrés	-0,210	1,005	0,057	0,000
Pár 14	Felelősségvállalás belépéskor - Jelenleg - Felelősségvállalás	-0,363	0,923	0,052	0,000
Pár 15	Precizitás belépéskor - Jelenleg - Precizitás	-0,306	0,805	0,045	0,000
Pár 16	Jövőorientáltság belépéskor - Jelenleg - Jövőorientáltság	-0,236	1,061	0,060	0,000
Pár 17	Eredményközpontúság belépéskor - Jelenleg - Eredményközpontúság	-0,395	0,881	0,050	0,000
Pár 18	Kritikus szemlélet belépéskor - Jelenleg - Kritikus szemlélet	-0,433	0,991	0,056	0,000
Pár 19	Munkához való pozitív hozzáállás belépéskor - Jelenleg - Munkához való pozitív hozzáállás	0,099	1,030	0,058	0,090
Pár 20	Problémamegoldó képesség belépéskor - Jelenleg - Problémamegoldó képesség	-0,347	0,848	0,048	0,000

53. táblázat: Kompetenciafejlődés a versenyszférában

Páros T-próba

		Párosított különbségek			p-érték (2-tailed)
		Átlag	Szórás	Std. Error Mean	
Pár 1	Konfliktuskezelés belépéskor - Jelenleg - Konfliktuskezelés	-0,802	0,980	0,056	0,000
Pár 2	Kommunikációs képesség belépéskor - Jelenleg - Kommunikációs képesség	-0,554	0,855	0,049	0,000
Pár 3	Szervező képesség belépéskor - Jelenleg - Szervező képesség	-0,541	0,860	0,049	0,000
Pár 4	Előadói képesség belépéskor - Jelenleg - Előadói képesség	-0,650	0,908	0,052	0,000
Pár 5	Ügyfél-orientáltság belépéskor - Jelenleg - Ügyfél-orientáltság	-0,551	0,954	0,055	0,000
Pár 6	Csapatmunka belépéskor - Jelenleg - Csapatmunka	-0,429	0,826	0,047	0,000
Pár 7	Magabiztosság belépéskor - Jelenleg - Magabiztosság	-0,647	0,926	0,053	0,000
Pár 8	Elhivatottság belépéskor - Jelenleg - Elhivatottság	-0,178	0,997	0,057	0,002
Pár 9	Segítőkézség belépéskor - Jelenleg - Segítőkézség	-0,155	0,709	0,041	0,000
Pár 10	Önálló döntéshozatal belépéskor - Jelenleg - Önálló döntéshozatal	-0,653	0,988	0,057	0,000
Pár 11	Informatikai ismeretek belépéskor - Jelenleg - Informatikai ismeretek	-0,472	0,868	0,050	0,000
Pár 12	Kreativitás belépéskor - Jelenleg - Kreativitás	-0,271	0,793	0,046	0,000
Pár 13	Monotonitástűrés belépéskor - Jelenleg - Monotonitástűrés	-0,314	0,948	0,054	0,000
Pár 14	Felelősségvállalás belépéskor - Jelenleg - Felelősségvállalás	-0,429	0,842	0,048	0,000
Pár 15	Precizitás belépéskor - Jelenleg - Precizitás	-0,224	0,747	0,043	0,000
Pár 16	Jövőorientáltság belépéskor - Jelenleg - Jövőorientáltság	-0,264	0,929	0,053	0,000
Pár 17	Eredményközpontúság belépéskor - Jelenleg - Eredményközpontúság	-0,241	0,825	0,047	0,000
Pár 18	Kritikus szemlélet belépéskor - Jelenleg - Kritikus szemlélet	-0,373	0,867	0,050	0,000
Pár 19	Munkához való pozitív hozzáállás belépéskor - Jelenleg - Munkához való pozitív hozzáállás	-0,043	0,939	0,054	0,427
Pár 20	Problémamegoldó képesség belépéskor - Jelenleg - Problémamegoldó képesség	-0,376	0,905	0,052	0,000

Köszönetnyilvánítás

Az elmúlt 4 évben több embertől kaptam segítséget és támogatást a doktori disszertációm megírásában, akik nélkül a dolgozatom jelen formájában nem jöhetett volna létre.

Szeretném megköszönni témavezetőmnek, Dr. Rudnák Ildikónak, aki elindított és bátorított a doktori képzés elkezdésében, hogy mindig számíthattam rá szakmailag és barátilag egyaránt. Dr. Garamvölgyi Juditnak és Takács Mihálynak, akik a kutatásom kiértékelésében nyújtottak nagy segítséget.

Továbbá hálás vagyok a szüleim biztatásáért, akik megerősítettek abban, hogy értékes és hasznos, amit csinálok. Köszönöm a családom megértését és támogatását.