



MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM

A MAGYAR KÖZ- ÉS VERSENYSZFÉRA MUNKAERŐPIACI KOMPETENCIÁINAK VIZSGÁLATA

Doktori (PhD) értekezés tézisei

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 ÉS CÉLKITŰZÉS	2
2.	ANYAG ÉS MÓDSZER	5
2.1.	Hipotézisek	5
2.2.	A kutatás módszere.....	6
2.2.1.	Az adatgyűjtés módszere.....	7
2.2.2.	A fő kérdőívek ismertetése	7
2.3.	A kérdőíves elemzés feldolgozása során használt módszer	9
2.4.	A minták bemutatása	11
3.	EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE.....	12
3.1.	Első hipotézis.....	12
3.2.	Második hipotézis.....	17
3.3.	Harmadik hipotézis.....	26
4.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	31
5.	HIVATKOZÁSOK.....	34
6.	PUBLIKÁCIÓK	35

1. BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

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 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 vizsgálatomban a közszférát azok képviselik, akik hivatalnokként, köztisztviselőként vagy kormánytisztviselőként (együtt: közszolgálati 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 munkaköreivel és munkavállalóival. A szűkítés alapgondolata az volt, hogy a versenyszféra alkalmazottjaihoz hasonló munkakörben dolgozók tudják összehasonlítani, ezért például nem vizsgáltam az oktatási, egészségügyi és honvédelemi 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.

Célom a két szféra feltárása az életpályaválasztásának szempontjából, a kétféle munkaerőpiac előnyeinek, hátrányainak mérlegelése, a szükséges kompetenciák vizsgálata, illetve az esetleges multikulturalitás és diverzitás hatása.

A kulturális különbségek előnyeinek és hátrányainak vizsgálata a két szféra szervezetein belül elengedhetetlen, valamint azon kompetenciák kimutatása, fejlesztésükre való fókuszálás a célom, 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 közszféránál 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 szegmensben belül, amelyek ott tartják a munkavállalókat? Melyek azok a szempontok, amelyek megléte miatt nem kívánnak váltani a másik szférába?

K2: Milyen negatív tényezőkkel szembesülnek a két szegmensben 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 rendelkezik, 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 közszférában 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 közzférában 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. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1. Hipotézisek

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

Az állam által nyújtott különböző kizárólagos előnyök között talán a legfontosabb a pályabiztonság (GYÖRGY 2018). A stabilitást a közszoigálati foglalkoztatás versenyszférával szembeni egyik fontos előnyeként tartja számon a közvélékedés a mai napig (MERKOVITY 2019). Amikor különösen fontos a munka stabilitása és a munkavégzés körülményeinek szabályozottsága, kiszámíthatósága, előnyös lehet a közszféra munkahelyként való választása (MOLNÁR & KAPITÁNY 2013). Szakács (2014) szerint is a közszoigálatban dolgozók jelentős hányada a biztonságot, az életen át tartó tisztességes foglalkoztatást és megélhetést preferálja.

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

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 közszférában.

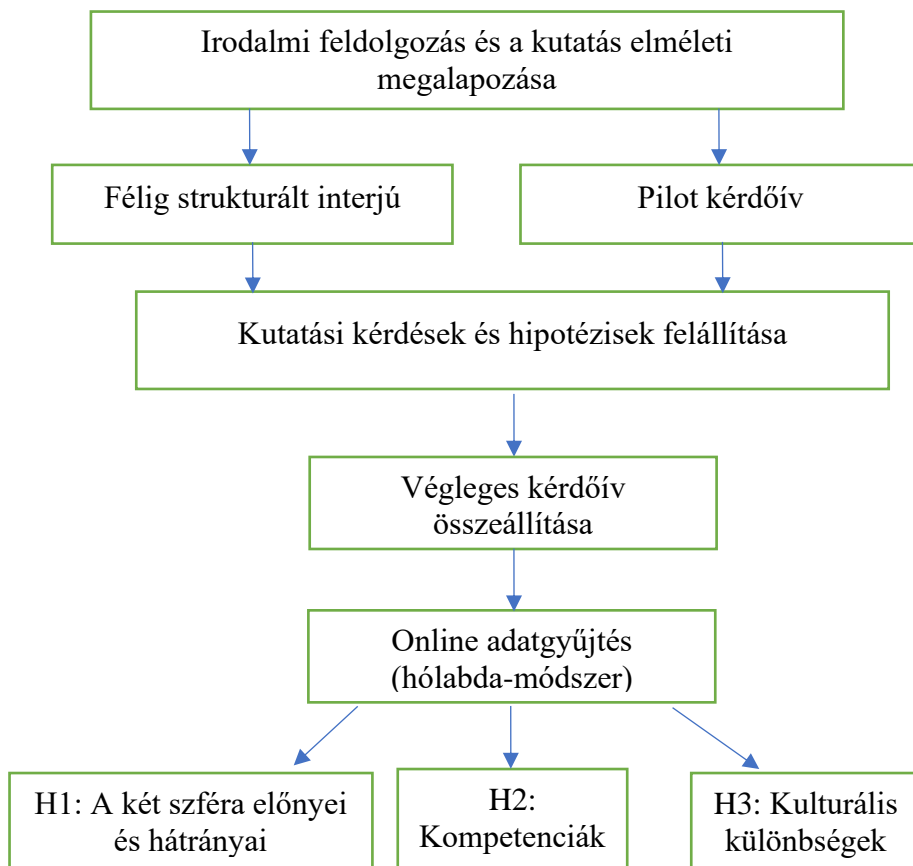
A cégek által elvárt kompetenciák sorrendje a következő: megbízhatóság, becsületesség, pontosság, teljesítőképesség, logikus gondolkodás, felelősségvállalás, precizitás, alaposság, tisztesség, munkához való pozitív hozzáállás (BÁRDOS et al. 2013) A vállalkozások vezetői a munkatársaiktól szakmai végzettséget, 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 szervesen beépült. A nemzetek közötti felmerülő problémákat, az eltérő nézeteket a kulturális különbségekre lehet visszavezetni (HOFSTEDE 1984).

A diverzitás hatással, befolyással lehet a munkahelyi kapcsolatokra és fejleményekre (GONDA 2018).

2.2. A kutatás módszere



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

A kutatásom három témakört vizsgál, amelyek egy kvalitatív felmérés, azaz félig strukturált interjúk alapján körvonalazódott. Majd erre alapozva kvantitatív vizsgálatként pilot kérdőívet készítettem, amely tanulságai alapján kialakítottam a végleges kérdőíveket a közsférára és a versenyszférára vonatkozóan. 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 (**Hiba! A hivatkozási**

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

2.2.1. 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 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.

2.2.2. A fő kérdőívek ismertetése

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 témával 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 készségszintjükre is rákérdeztem, illetve arra, hogy milyen kompetenciákat vártak el tőlük a munkáltatójuk belépéskor és jelenleg.

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, külhoni magyar vagy külföldi.

2.3. 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.

A kérdőívek eredményeként kapott mintákon a 1. táblázatban bemutatott statisztikai módszereket használtam.

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

Vizsgálati kérdések	Vizsgálati célok	Elemzési mód
A kutatási minta bemutatása	Válaszadók csoportosítása	Leíró statisztikai módszerek
Közsféra előnyei, hátrányai; Versenyszféra előnyei, hátrányai	A kérdésekre adott válaszok gyakorisága	Leíró statisztikai módszerek
A közsféra és versenyszféra előnyeinek és hátrányainak megvizsgálása demográfiai tényezők alapján	Értékek csoportosítása több szempont alapján	Keresztábrák
A közsféra és versenyszféra előnyeinek és hátrányainak elemzése korcsoportok és pozíciók alapján	Csoportok átlagainak különbségeinek elemzése	Varianciaanalízis
A közsféra és versenyszféra előnyeinek és hátrányainak elemzése korcsoportok és pozíciók alapján	Csoportok átlagainak különbségeinek utóelemzése	Tukey-féle post hoc próba
A közsféra 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	Főkomponensanalízis
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

Vizsgálati kérdések	Vizsgálati célok	Elemzési mód
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

2.4. A minták bemutatása

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

2. 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	37	12	48	16
Felsővezető	13	4	19	6

A **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**ban látható, hogy a két szférában közel hasonló számban töltötték ki a kérdőívet, 314-en a közszférában és 303-an pedig a versenyszférában.

3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE

3.1. Első hipotézis

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

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). A **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**ban zöld színnel jelöltem azokat az állításokat, amelyeket a válaszadók közel 50%-a vagy annál többen jelölték meg, míg piros színnel, amit kevesen választottak. A válasz lehetőségek 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.

3. táblázat: A közsféra előnyei (n=314)

A közsféra 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 jövedelmem, juttatások és béremelésem van az előmenetel alapján	34%
több szabadságom van 1 évben	32%
érdekes és változatos a munkám	25%
különbéle 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%
nem kizsákmányoló, vadkapitalista vezetői bánásmód érvényesül a munkahelyemen	14%
kardinális változásokról előbb értesülök a munkám során	12%
lehetséges a 6 órás munkavégzés is	10%

A közszféra előnyei	%-ban
NEM szeretem a munkám	5%

A **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**ban 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.

4. 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 jövedelmem 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 4. 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.

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 **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**ban látható. Külön színnel jelöltem az egyes dimenziókat.

5. 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

A fenti **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**ban látható, hogy az állítások szorosan összefüggenek egymással.

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.

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

Szférajellemzők	Közszféra	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 Hiba! A hivatkozási forrás nem található.ban kék színnel jelöltem ismét a szignifikáns különbségeket. Ahol az átlagok különbségei pozitív előjelűek, ott a közszférára 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 közszférában.

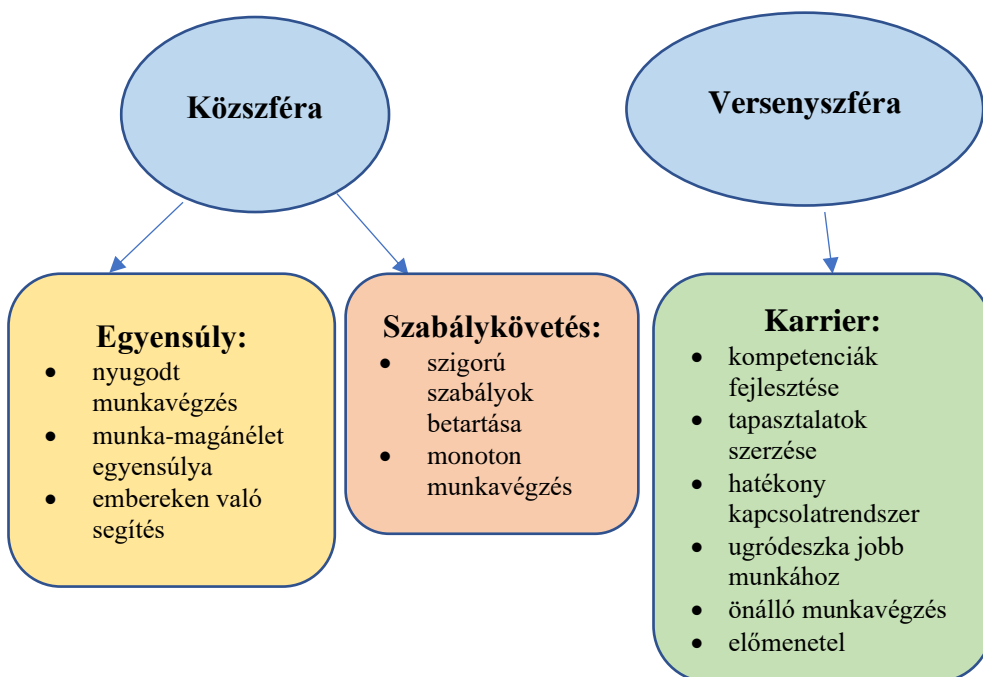
7. táblázat: A dimenziók átlag különbségei szféránként (n=617)

Szféra	Karrier	Biztonság	Egyensúly	Szabálykövetés
Közszféra	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 Hiba! A hivatkozási forrás nem található.ban látható, hogy a karrier dimenzió a versenyszférára jellemzőbb, minden állítás, ami ebbe a dimenzióba esett, sokkal erősebben jelenik meg itt, mint a közszférában. 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 dimenziónál a két szféra közötti eltérés nem szignifikáns, de kijelenthetjük, hogy kicsit magasabb átlaggal, de a közszférára jellemzőbb.

A H1 hipotézis megerősítése/elvetése

A munkavállalók számára a versenyszférában a karrier, míg a közszférában a biztos munkahely jelenti a húzóhatást. A **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.** mutatja a dimenziókat és a hozzájuk tartozó elemeket.



2. 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.

3.2. 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 munkavállalói kompetenciák változásának vizsgálata a közsférában

8. táblázat: *Munkavállalói kompetenciák változása a közsférában (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 Hiba! A hivatkozási forrás nem található.ban 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 közsféra dolgozói önbevallásuk alapján.

A munkavállalói kompetenciák változása a versenyszférában

9. 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

Munkavállalói kompetenciák	Belépéskor Átlag	Jelenleg Átlag	Különbség
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 Hiba! A hivatkozási forrás nem található.ban 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.

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

A versenyszférában pedig csak a munkához való pozitív hozzáállás kompetenciánál nem volt szignifikáns különbség az átlagokban

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.

10. 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

Kompetenciák	Közsféra	Versenyszféra	Különbség
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 Hiba! A hivatkozási forrás nem található.ban 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.

11. 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

Kompetenciák belépéskor	Közsféra		
	Munkavállalók által birtokolt	Vezetők által elvárt	Különbőség
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 **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**ban 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.

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

Kompetenciák belépéskor	Versenyszféra		
	Munkavállaló által birtokolt	Vezető által elvárt	Különbőség
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
Segítőkészség	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 **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**ban a közsférától eltérően a versenyszférában már nagyobb különbségek láthatóak a két csoport között. Ezeknél a nagyobb különbségeknél a közsférához 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.

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

Kompetenciák jelenleg	Közszféra		
	Munkavállalók által birtokolt	Vezetők által elvárt	Különbség
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
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 Hiba! A hivatkozási forrás nem található.ban látható, hogy a közszféra 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.

14. 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

Kompetenciák jelenleg	Versenyszféra		Különbség
	Munkavállalók által birtokolt	Vezetők által elvárt	
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 14. táblázatban látható, hogy a versenyszféra jelenlegi munkáltatói elvárásai növekedtek a belépéskori elvárásokhoz képest és magasabb a közszféra jelenlegi elvárásaihoz képest is.

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

Elvárt kompetenciák jelenleg	Közszféra	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
Segítőkézség	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 Hiba! A hivatkozási forrás nem található.ban látható, hogy a két szféra között nagyon kis különbségek mutatkoznak a vezetők jelenlegi elvárásaiban. Szignifikáns különbség csak a monotonitástűrésnél adódott a közszférában.

Kompetencia pazarlás a nyelvtudás területén

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

Pozíció jellemzők	Szféra		Különbség
	Közszféra 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
Szívesen vállalom 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 Hiba! A hivatkozási forrás nem található.ban látható, hogy milyen átlagok alakultak a két szféra alapján a pozíciók tekintetében. 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 vetettem össze a pozíciójuk által elvárt nyelvhasználattal.

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

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

A Hiba! A hivatkozási forrás nem található.ban 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 H2 hipotézis megerősítése/elvetése

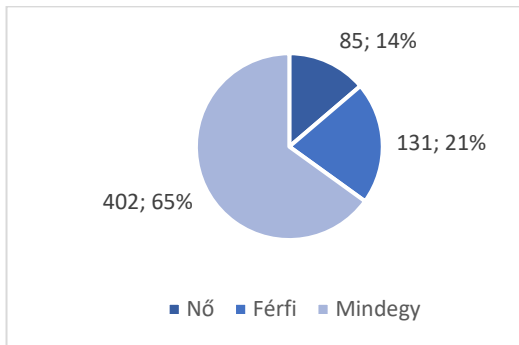
A hipotézisem, miszerint a versenyszféra munkavállalói több kompetenciával rendelkeznek belépéskor és jelenleg, illetve több és fejlettebb kompetenciákat is várnak el tőlük a vezetők belépéskor és jelenleg, mint a közszférában, nem igazolódott be.

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.

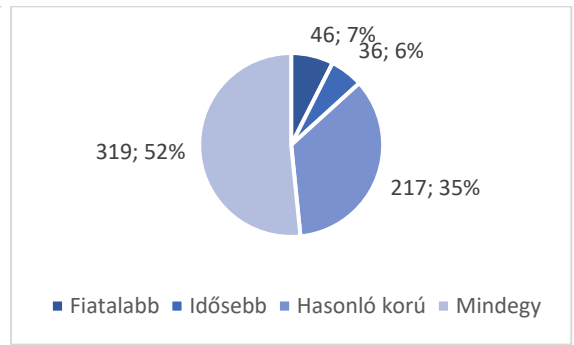
3.3. Harmadik hipotézis

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

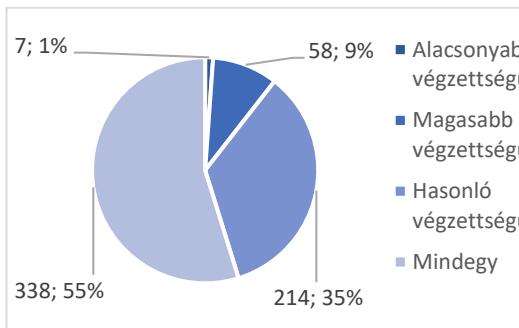
A harmadik hipotézis alátámasztáshoz két féle típusú kérdést használtam. Az egyiknél arra kérdeztem rá, hogy milyen típusú munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni. A kérdések között szerepelt a munkatárs neme, kora, hogy hol lakik, iskolai végzettsége, családi állapota. A munkatárs preferencia kérdésekre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



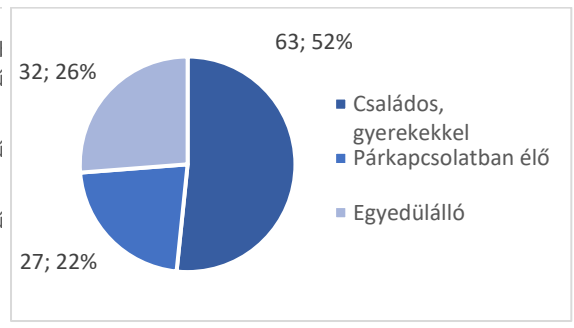
3. ábra: Milyen nemű munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni? (n=617)



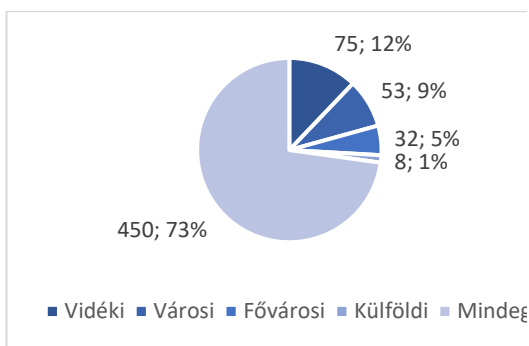
4. ábra: Milyen korú munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni? (n=617)



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

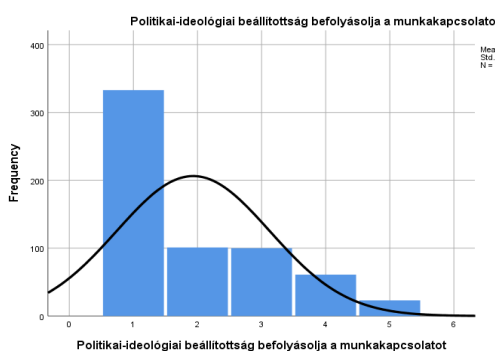
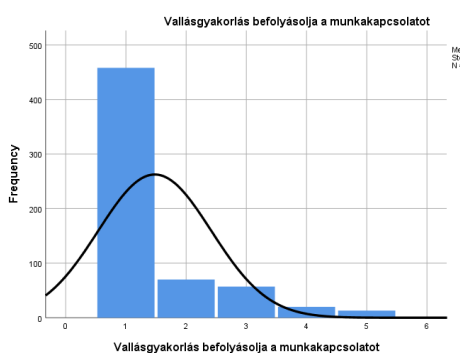


7. ábra: Milyen munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni családi állapot alapján? (n=617)



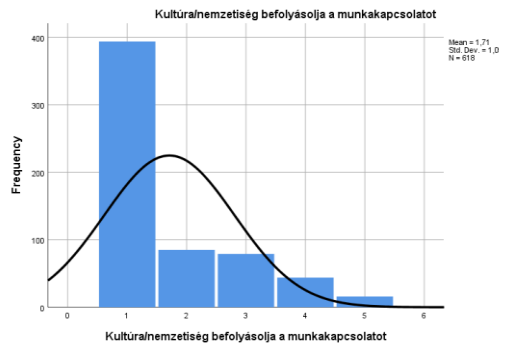
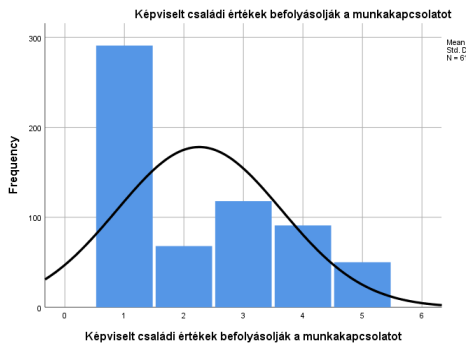
6. ábra : Milyen munkatárssal szeret jobban együtt dolgozni lakóterület alapján? (n=617)

A Hiba! A hivatkozási forrás nem található. - Hiba! A hivatkozási forrás nem található. 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.



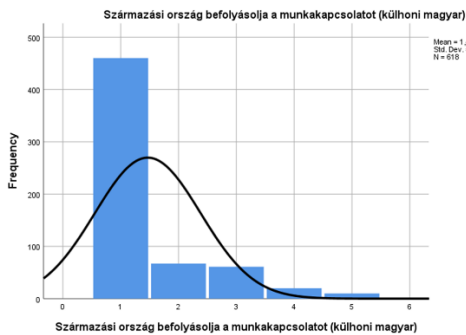
8. ábra: Az alábbi tényezők közül befolyásolja-e a munkakapcsolatait? Ha a munkatársa Öntől eltérő vallást gyakorol. (n=617)

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



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

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



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

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

A másik típusnál 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 külföldi magyar vagy esetleg külföldi. A különböző tényezőkre adott válaszok gyakoriság eloszlását mutatják a következő hisztogramok (*Hiba! A hivatkozási forrás nem található. - Hiba! A hivatkozási forrás nem található.*):

A Hiba! A hivatkozási forrás nem található. - Hiba! A hivatkozási forrás nem található. 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 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.

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

	Vallás- gya- korlás befolyá- -solja a munka- kapcsolat	Politikai- ideológiai beállított ág befolyásol ja a munka- kapcsolat ot	Képviselt családi értékek befolyásol ják a munkaka pcsolatot	Kultúra/ne m- zetiség befolyásolj a a munka- kapcsolato t	Származási ország befolyásolja a munka- kapcsolatot (külhoni magyar)	Száрма -zási hely befolyá -solja a munka- kapcsolat ot (külöld i)
Közszfé ra	1,52	2,06	2,38	1,78	1,51	1,60
Versen y- 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 Hiba! A hivatkozási forrás nem található.ban 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.

A H3 hipotézis megerősítése/elvetése

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

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az eredmények alapján a kutatásom elején felállított hipotézisek az alábbiakban kerültek igazolásra, illetve elvetésre (**Hiba! A hivatkozási forrás nem található.**):

19. 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 szféra munkavállalói, illetve több és fejlettebb kompetenciaelemet is várnak el tőlük a munkáltatók, mint a közszférában.	X
H3 A kulturális különbségek kezelése mindkét szféra 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 szféra 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 közszéferá javára volt szignifikáns eltérés.

Javaslat: A közszéferá számára egyértelműbb és vonzóbb karrierutat, előrelépési, fejlődési lehetőséget biztosítsanak a munkáltatók, annak érdekében, hogy ez a különbség megszűnjön a közszéferá 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 szféra 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 szféra között az állami szféra javára.

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 sztereotípiát, 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.*

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 felvételkor 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.

5. HIVATKOZÁSOK

- BÁRDOS, I. K., VARGA, E. & SZIRA, Z., 2013. Kompetencia alapú humánerőforrás-menedzsment területek és a munkapiaci kompetencia-felsőoktatás kapcsolata egy primer vizsgálat tükrében. *Humánpolitikai Szemle*, 24(7-8), pp. 59-67.
- 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.
- GYÖRGY, I., 2018. A közszolgálat alapelvei. In: I. GYÖRGY & Z. HAZAFI, szerk. *Közszolgálati életpályák a közigazgatásban és a rendvédelemben*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, pp. 29-39.
- HOFSTEDE, G., 1984. *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. 5. kiad. London: Sage Publications. p. 325.
- MERKOVITY, N., 2019. Személyzetpolitikai kultúrák. In: HAZAFI, Z. szerk. *Kormányzati személyzetpolitika*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, pp. 61-72.
- MOLNÁR, G. & KAPITÁNY, Z., 2013. Munkahely a közszférában Biztonság és hivatás, a szubjektív szempontok szerepe. *Közgazdasági Szemle*, 60(3), pp. 781-813.
- SZAKÁCS, G., 2014. *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. Budapest: Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, pp. 34-39.
- SZILÁGYI, Z. & VERES, Z., 2007. *A marketing alapjai*. Budapest: Perfekt Kiadó. p. 316.
- TÓTH, A., 2005. A vezetők alkalmazottakkal szemben támasztott szakmai és személyiségi elvárásai. *Humánpolitikai Szemle*, 16(7-8), pp. 101-116.

6. PUBLIKÁCIÓK

1. Katinka, Bajkai-Tóth; Judit, Garamvölgyi; Viktória, Óri; Ildikó, Rudnák LABOUR MARKET MOBILITY IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS IN HUNGARY VADYBA: JOURNAL OF MANAGEMENT 38: 2 (2022)
2. Endre, Szabó; Katinka, Bajkai-Tóth; Ildikó, Rudnák; Róbert, Magda THE ROLE OF HUMAN RESOURCE IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY VADYBA: JOURNAL OF MANAGEMENT 37: 1 pp. 19-28., 10 p. (2021)
3. Bajkai-Tóth, Katinka; Óri, Viktória; Rudnák, Ildikó ANALYSIS OF LABOR MARKET OPPORTUNITIES FOR RECENT GRADUATES IN TWO SECTORS. In: Bujdosó, Zoltán; Dinya, László; Csernák, József (szerk.) XVII. Nemzetközi Tudományos Napok: online konferencia: Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után: Tanulmányok Gyöngyös, Magyarország: Károly Róbert Kft. (2020) 1,241 p. pp. 81-87., 7 p.
4. Bajkai-Tóth, Katinka; Óri, Viktória; Rudnák, Ildikó ANALYSIS OF LABOR MARKET OPPORTUNITIES FOR RECENT GRADUATES IN TWO SECTORS In: Bujdosó, Zoltán; Dinya, László; Csernák, József (szerk.) XVII. Nemzetközi Tudományos Napok - Abstract Book: 17th International Scientific Days - Abstract Book Gyöngyös, Magyarország: EKE Líceum Kiadó (2020) 245 p. pp. 47-47., 1 p.
5. Óri, Viktória; Bajkai-Tóth, Katinka; Rudnák, Ildikó THE CIRCUMSTANCES OF INTRODUCING AN ERP SYSTEM AND THE LESSONS LEARNED FROM IT In: Bujdosó, Zoltán; Dinya, László; Csernák, József (szerk.) XVII. Nemzetközi Tudományos Napok: online konferencia: Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után: Tanulmányok Gyöngyös, Magyarország: Károly Róbert Kft. (2020) 1,241 p. pp. 889-896., 8 p.
6. Óri, Viktória; Bajkai-Tóth, Katinka; Rudnák, Ildikó CIRCUMSTANCES AND LESSONS LEARNED OF AN ERP SYSTEM IMPLEMENTATION In: Bujdosó, Zoltán; Dinya, László; Csernák, József (szerk.) XVII. Nemzetközi Tudományos Napok - Abstract Book: 17th International Scientific Days - Abstract Book Gyöngyös, Magyarország: EKE Líceum Kiadó (2020) 245 p. pp. 179-179., 1 p.
7. Bajkai-Tóth, Katinka; Óri, Viktória; Rudnák, Ildikó THE IMPORTANCE OF COACHING BASED LEADERSHIP AMONGST ENGINEERING MANAGERS In: Magó, László; Kurják, Zoltán (szerk.) SYNERGY - Engineering, Agriculture and Green Industry Innovation: ABSTRACTS of the VI. International Conference of CIGR Hungarian National Committee and the

Szent István University, Faculty of Mechanical Engineering and the XXXIX. R&D Conference of Hungarian Academy of Sciences, Committee of Agricultural and Biosystems Engineering, Gödöllő, Hungary, 4 – 6. November 2019. Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem Gépészmérnöki Kar (2019) 96 p. p. 68

8. Bajkai-Tóth, Katinka A KÖZSZFÉRA ÉS A VERSENYSZFÉRA MUNKAVÁLLALÓI KOMPETENCIÁINAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA In: Karlovitz, János Tibor (szerk.) VII. IRI Társadalomtudományi Konferencia Komárno, Szlovákia: International Research Institute (2019) 63 p. pp. 11-11., 1 p.
9. Bajkai-Tóth, Katinka; Garamvölgyi, Judit A KÖZSZFÉRA ÉS VERSENYSZFÉRA MUNKAVÁLLALÓI KOMPETENCIÁINAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA In: Karlovitz, János Tibor (szerk.) Tanulmányok a kompetenciákra építő, fenntartható kulturális és technológiai fejlődés köréből Komárno, Szlovákia: International Research Institute (2019) pp. 9-20., 12 p.
10. Bajkai-Tóth, Katinka A MULTIKULTURÁLIS HUMÁNTŐKE FEJLESZTÉSÉNEK MIKROÖKONÓMIAI HATÁSAI In: Horváth, Bálint; Kápolnai, Zsombor; Földi, Péter (szerk.) Közgazdász Doktoranduszok és Kutatók V. Nemzetközi Téli Konferenciája: Konferenciakötet Gödöllő, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) (2019) 714 p. pp. 42-51., 10 p.
11. Garamvölgyi, Judit; Bajkai-Tóth, Katinka A MULTIKULTURÁLIS VÁLLALATI KULTÚRA IDOMULÁSA A HELYI KULTURÁLIS KÖRNYEZETHEZ In: Karlovitz, János Tibor (szerk.) Tanulmányok a kompetenciákra építő, fenntartható kulturális és technológiai fejlődés köréből Komárno, Szlovákia: International Research Institute (2019) pp. 136-146., 11 p.
12. Ildikó, RUDNÁK; Viktória, ŐRI; Katinka, BAJKAI-TÓTH WORKPLACE ENGAGEMENT AS A COMPETENCE FOR FUTURE ENGINEERS MECHANICAL ENGINEERING LETTERS: R AND D: RESEARCH AND DEVELOPMENT 19 pp. 7-15., 9 p. (2019)
13. Katinka, Bajkai-Tóth THE MICRO-ECONOMIC EFFECT OF THE DEVELOPMENT OF MULTICULTURAL HUMAN CAPITAL In: Bálint, Horváth; András, Borbély; Eszter, Fodor-Borsos; Péter, Földi; Amelita, Kata Gódor; Zsombor, Kápolnai (szerk.) V. Winter Conference Of Economics PhD Students And Researchers: Book of Abstracts Gödöllő, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) (2019) 138 p. pp. 16-16., 1 p.

14. Katinka, BAJKAI-TÓTH; Viktória, ÓRI; Ildikó, RUDNÁK THE IMPORTANCE OF COACHING BASED LEADERSHIP AMONGST ENGINEERING MANAGERS MECHANICAL ENGINEERING LETTERS: R AND D: RESEARCH AND DEVELOPMENT 19 pp. 131-144., 14 p. (2019)
15. Óri, Viktória; Bajkai-Tóth, Katinka; Rudnák, Ildikó THE MANIFESTATIONS OF ASYMMETRIC INFORMATION IN BUSINESS OPERATION In: Magó, László; Kurják, Zoltán (szerk.) SYNERGY - Engineering, Agriculture and Green Industry Innovation: ABSTRACTS of the VI. International Conference of CIGR Hungarian National Committee and the Szent István University, Faculty of Mechanical Engineering and the XXXIX. R&D Conference of Hungarian Academy of Sciences, Committee of Agricultural and Biosystems Engineering, Gödöllő, Hungary, 4 – 6. November 2019. Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem Gépészmérnöki Kar (2019) 96 p. p. 69
16. Rudnák, Ildikó; Bajkai-Tóth, Katinka; Óri, Viktória WORKPLACE ENGAGEMENT AS A COMPETENCE FOR FUTURE ENGINEERS In: Magó, László; Kurják, Zoltán (szerk.) SYNERGY - Engineering, Agriculture and Green Industry Innovation: ABSTRACTS of the VI. International Conference of CIGR Hungarian National Committee and the Szent István University, Faculty of Mechanical Engineering and the XXXIX. R&D Conference of Hungarian Academy of Sciences, Committee of Agricultural and Biosystems Engineering, Gödöllő, Hungary, 4 – 6. November 2019. Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem Gépészmérnöki Kar (2019) 96 p. p. 16
17. Viktória, ÓRI; Ildikó, RUDNÁK; Katinka, BAJKAI- TÓTH THE MANIFESTATIONS OF ASYMMETRIC INFORMATION IN BUSINESS OPERATION MECHANICAL ENGINEERING LETTERS: R AND D: RESEARCH AND DEVELOPMENT 19 pp. 145-152., 8 p. (2019)
18. Bajkai-Tóth, Katinka EGY CSAPATÉPÍTŐ TRÉNING ÉRTÉKELÉSE In: F., Orosz Sára; Farkas, Attila (szerk.) Multikulturalitás IV.: Nemzetközi tudományos konferencia: Tanulmánykötet Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetemi Kiadó, (2018) pp. 161-172. , 12 p.
19. Bajkai-Tóth, Katinka; Óri, Viktória A TRÉNING MÓDSZER SZEREPE A FELSŐOKTATÁSBAN In: Tóth, Péter; Simonics, István; Manojlovic, Heléna; Duchon, Jenő (szerk.) Új kihívások és pedagógiai innovációk a szakképzésben és a felsőoktatásban Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ (2018) 736 p. pp. 186-198., 13 p.

20. Őri, Viktória; Bajkai-Tóth, Katinka A VEZETÉS ÉS SZERVEZÉS SZAK TÉRNYESÉ ÉS ÚJ ÚTJAI A HAZAI FELSŐOKTATÁSBAN In: Tóth, Péter; Simonics, István; Manojlovic, Heléna; Duchon, Jenő (szerk.) Új kihívások és pedagógiai innovációk a szakképzésben és a felsőoktatásban Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ (2018) 736 p. pp. 199-210., 12 p.
21. Rudnák, Ildikó; Bajkai-Tóth, Katinka; Barczy, András A SPANYOL KULTÚRA BEMUTATÁSA A DIMENZIÓKUTATÁSOK MENTÉN In: F., Orosz Sára; Farkas, Attila (szerk.) Multikulturalitás IV.: Nemzetközi tudományos konferencia: Tanulmánykötet Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetemi Kiadó (2018) 382 p. pp. 173-185., 13 p.