

ELVÁRT ÉS VALÓS MUNKAVÁLLALÓI KOMPETENCIÁK VIZSGÁLATA A KÖZ- ÉS VERSENYSZFÉRÁBAN

EXAMINING EXPECTED AND ACTUAL EMPLOYEE COMPETENCES IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS

Jelen tanulmány a magyar közszféra és a versenyszféra munkaerőpiaci elvárásait, valamint a munkavállalók belépésekor és később megszerzett kompetenciáit vizsgálja. A szakirodalmi részben a magyar munkaerőpiac két nagy szegmensét – köz- és a versenyszféra – mutatják be a szerzők a munkaerőpiaci kompetenciákkal kapcsolatos kutatások és modellek tükrében. Az empirikus részben a kérdőív (N=617) válaszait elemzik statisztikai módszerekkel. Az eredmények azt mutatják, hogy mindkét ágazatban magasak az elvárások a munkavállalókkal szemben, függetlenül attól, hogy a kezdeti vagy a későbbi foglalkoztatási időszakban vannak. Az önbevallások által nyert munkavállalói kompetenciaértékek elemzése alapján megállapítható, hogy mindkét ágazatra magas és hasonló értékek jellemzők, amelyek közül kiemelkedik a segítőkészség, a problémamegoldás és a precizitás. Az elvárt kompetenciák, amiket a két szegmens munkáltatói jelölnek meg, ugyanazok mindkét szféra esetében: precizitás, problémamegoldás, elhivatottság, munkához való pozitív hozzáállás, valamint a csapatmunka képessége.

Kulcsszavak: közszféra, versenyszektor, munkavállalói kompetenciák, elvárt kompetenciák, munkaerőpiac

The present study examines the labour market expectations of the Hungarian public and private sectors and the competences acquired by employees at entry and later on. The literature section presents the two major segments of the Hungarian labour market, the public and the private sector, based on research and models of labour market competences. The empirical part analyses the questionnaire responses (N=617) using statistical methods. The results demonstrate that expectations of workers in both sectors are high, irrespective of whether they are in the initial or later employment period. The analysis of employee competency scores obtained from self-reporting reveals that both sectors have high and similar scores, with helpfulness, problem solving, and precision being prominent. The expected competences identified by employers in both segments are the same for both sectors: precision, problem solving, dedication, a positive attitude towards work, and the ability to work in a team.

Keywords: public sector, private sector, employee competences, expected competences, labour market

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Bajkai-Tóth Katinka^a (bajkai-toth.katinka@uni-mate.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Garamvölgyi Judit^a (garamvolgyi.judit@uni-mate.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Rudnák Ildikó^a (rudnak.ildiko@uni-mate.hu) egyetemi docens

^aMagyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 01. 14-én, javítva: 2024. 06. 07-én, 2024. 07. 04-én és 2024. 10. 24-én, elfogadva: 2024. 10. 25-én. The article was received: 14. 01. 2024, revised: 07. 06. 2024, 04. 07. 2024 and 24. 10. 2024, accepted: 25. 10. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

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

Mivel a munkaerő legnagyobb része vagy a középszférában, vagy a versenyszférában helyezkedik el, tanulmányunk célja a magyar munkaerőpiaci helyzet vizsgálatakor e két munkaadói szegmens közötti különbségek és hasonlóságok feltárása, ugyanis a munkaerőpiaci preferenciák jelentős mértékben megváltoztak a korábbi generációkhoz képest a fejlődő technológiának köszönhetően, így szükséges világos képet kapnunk a jelen helyzetről. Amellett, hogy a munkavállalóknak milyen elvárásaik vannak a leendő munkahelyükkel kapcsolatban, fontos azt is tudnunk, hogy a munkáltatók milyen kompetenciákat várnak el a leendő alkalmazottjaiktól. Vojtek et al. (2013) úgy véli, hogy a tudásalapú társadalomban a kompetenciáknak hármas szerepük van, amelyek szoros összefüggésben állnak egymással: hozzájárulnak a foglalkoztathatóság növeléséhez, erősítik a társadalmi kohéziót, valamint támogatják az egyének személyes karrierjét, önmegvalósítását. Nemeskéri (2014) kijelenti, hogy a kompetenciáink kisebbik része velünk született adottság, nagyobb része viszont életünk során megszerzett, fejleszhető képességek összessége. A foglalkoztathatóság javításának alapvető feltétele, hogy a munkáltatók által elvárt kompetenciák kifejlesztése már a munka világába lépés előtt megtörténjen. Tóthné (2012) kiemeli, hogy a felsőoktatási intézményeknek a képzési keretrendszerüket a munkáltatók által elvárt képességek ismeretében szükséges kialakítaniuk. Hermann et al. (2022) szerint azok a munkavállalók, akik jobb készségekkel rendelkeznek, kisebb eséllyel válnak munkanélkülivé, mint a gyengébb képességekkel rendelkező társaik.

A versenyszektor a vállalatok fennmaradása és gyarapodása céljából a produktivitásra és eredményorientáltságra helyezi a hangsúlyt, míg a közigazgatásban a bértábla nem teljesítményarányosan van megalkotva, hanem bizonyos elvárt és meglévő végzettségekhez kötötte. A különbség tehát a szférák közötti eltérő funkciókból, célokból tevődik össze, ami a két szféra közötti átjárást akár meg is nehezítheti. Mivel a célunk a két szférához kapcsolódó munkavállalói kompetenciák feltárása volt, több kérdésre is kerestük a választ. A munkavállalói oldalt tekintve: *vajon melyik szférában helyezkednek el inkább a fejlettebb kompetenciákkal rendelkező munkavállalók (K1-2); hogyan ítélik meg a vizsgált kompetenciákat a kitöltők a mostani munkahelyükre való belépéskor, illetve jelenleg; volt-e változás:*

fejlődés, esetleg visszafejlődés (K/3-4). A munkáltatói szemszögből pedig: milyen kompetenciákat tartanak kiemelten fontosnak a munkába állásukkor (K/5), illetve a szakmában eltöltött néhány év után; a munkáltatói elvárások vajon változnak-e; melyik szférában mutatható ki intenzívebb fejlődési elvárás (K/6-8).

A szakirodalmi áttekintésben a kompetencia fogalmát járjuk körül, a kutatásban is használt kompetencia modell, majd a középszféra és a versenyszféra területét tekintjük át a munkaerőpiaci kompetenciaelvárások szerint, amit az empirikus vizsgálat ismertetése követ.

Munkaerőpiaci kompetenciák munkavállalói és munkáltatói szemszögből

A számos munkavállalói kompetenciamegfogalmazás közül Spencer és Spencer (1993) klasszikus meghatározása volt számunkra a mérvadó: a munkavállalói kompetencia az egyén olyan személyiségjellemzője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott, előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel. Véleményük szerint a kompetenciák eseteken és szituációkon keresztül általánosíthatók és észszerű időtávon belül állandók maradnak. Szabó (2020) kiegészíti azzal, hogy a kompetencia olyan alapvető személyes jellemzőket takar, amelyek megléte elengedhetetlen az egyéni és a szervezeti siker eléréséhez, és eredményeként a munkavállaló az adott munkakörben hatékony teljesítményt nyújt. A kompetencia tehát különleges termelési tényező, piaci értékkel rendelkezik, és versenyelőnyhöz juttathatja a munkaadó szervezetet, ugyanakkor a fejlesztésével is folyamatosan kell foglalkozni. Harari et al. (2023) eredményei is azt sugallják, hogy a karrierkompetencia fejlesztésére irányuló törekvések hatékonyak, mivel csökkentik a munkahelyi stresszt, a nagyfokú leterheltséget. Sebők és Szellő (2018) szerint a munkavállalói kompetencián valamilyen munkakör ellátására, tevékenység gyakorlására vagy szerep betöltésére való alkalmasságot értjük. A kompetencia alapvető tulajdonságai közé tartozik: olyan képességegyüttes, amely mindig cselekvéshez, egy meghatározott összefüggéshez kapcsolódik; három képességcsaládot – tudás, gyakorlat, szociális viselkedésformák – érintenek; a képességek integrálódnak, egymásra épülnek. Kövári (2019) úgy véli, a munkahelyi kompetencia olyan ismeretek, készségek, adottságok és attitűdök együttese, amely magába foglalja a tanulásra való képességet is. Varjasi (2018) tanulmányában az Európai Bizottság meghatározására alapozva azt mondja, hogy a kulcskompetencia alapvető és új készségek összessége, amelyek szükségesek a mai társadalomban való életvitelhez. Az élethosszig tartó tanulásához szükséges kulcskompetenciák tekintetében pedig nyolc elemet határoz meg: anyanyelvi kommunikáció, idegennyelvi kommunikáció, matematikai kompetencia és alapvető természettudományi és technológiai kompetenciák, digitális kompetencia, a tanulás tanulása, személyközi és állampolgári kompetenciák, kezdeményezőkézség és vállalkozói kompetencia, valamint kulturális tudatosság és kifejezőkézség.

A következőkben a kutatásban is felhasznált Spencer és Spencer-féle modellt mutatjuk be (1. táblázat).

1. táblázat

A „soft” kompetenciák csoportosítása

A személyes hatékonyság kompetenciái:	alkalmazkodóképesség, ambíciózusság, becsületesség, dinamikus egyéniség, elhivatottság, munkához pozitív hozzáállás, fegyelmzettség, felelősségvállalás, gyakorlatiasság, tettekeszség, agilitás, határozottság, intelligencia, lojalitás, megbízhatóság, motiváltság, nyitottság, önállóság, magabiztosság, önbizalom, pozitív szemlélet, rugalmasság, stressztűrő képesség, tanulási készség, fejlődőképesség
A befolyásolás kompetenciái:	kapcsolatteremtő képesség, kommunikációs, tárgyalástechnikai, előadói készség
A teljesítmény és cselekvés kompetenciái:	monotonitástűrő, adminisztrációs képesség, munkabírás (átlagon felüli), gyors munkavégzés, kereskedelmi „véna”, kezdeményező-készség, proaktivitás, kockázatérzékenység, precizitás, szervezési készség, szorgalom, kitartás, takarékosagra való törekvés, teljesítmény-, siker-, eredményorientáltság, üzleti szemlélet, jövőorientáltság
A kognitív kompetenciák:	elemzőkészség, innovativitás, kreativitás, kritikus, logikus gondolkodásmód, problémamegoldó képesség, rendszerszemléletű, stratégiai, vállalkozói gondolkodásmód, informatikai ismeretek
A vezetés kompetenciái:	csapatépítési képesség, csapatmunka, önálló döntési képesség, irányítóképesség, konfliktuskezelési képesség, ösztönző képesség, változásvezetés képessége, kimagasló vezetői kvalitás
A támogatás és mások segítése kompetenciái:	empátia, segítőkészség, ügyfélorientáltság

Forrás: Spencer és Spencer (1993) alapján saját szerkesztés

A tapasztalati úton megállapított tulajdonságok, jellemzők csak akkor kerültek be a kompetencia modellbe, ha a teljesítménnyel való ok-okozati összefüggésüket ki tudták mutatni. Enkhjav és Varga (2023) a kompetencia modelleken belül a HR-moddellel foglalkozik, és ők is hat csoportot állítottak fel: az üzleti, a személyes, a HR-eszközök, gyakorlatok és folyamatok, a HR-információs rendszer és analitika, a változás, valamint a szervezettel és a kultúrával kapcsolatos kompetenciákat. Garamvölgyi és Rudnák (2023) még hozzáteszi, hogy a vezetői kompetenciáknak feladat-, ember- és önmenedzsmenttípusuk van. Klein és Klein (2020) szerint a kompetencia modellek azokat a kompetenciákat tartalmazzák, amelyek a jó teljesítményhez szükségesek az adott területen, de többek egyszerű felsorolásnál.

Petrone (2018) kifejti, hogy a munkáltató számára kiemelten fontos a leendő munkavállaló megismerése: a megfelelő szakmai felkészültség mellett tudnia kell, milyen „soft skillekkel” rendelkezik. A LinkedIn szakmai portál évről évre összegyűjti a munkáltatók által kiemelt

legfontosabb „soft és hard skilleket”. 2019-ben a kreativitás vezette a listát, második helyen a meggyőzés szerepelt, amit az együttműködés, a rugalmasság, valamint az időgazdálkodás követett (Petrone, 2018). A 2020-as prioritások Anderson (2020) szerint kisebb változást mutatnak, fontossági sorrendben pedig a következők: kreativitás, meggyőzés, együttműködés, rugalmasság és az érzelmi intelligencia. Balázs és Szabó (2020) hangsúlyozza, hogy a kompetenciaelemek vizsgálata azért szükséges, mert a munkáltató ennek ismeretében tudja a fiatal pályakezdő munkavállalót jól beilleszteni saját szervezetébe.

Domokos et al. (2016) kifejti, hogy 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 közszeológát számos területére hatással lesz. Az állam által nyújtott különböző kizárólagos előnyök között György (2018) szerint a legfontosabb a pályabiztonság, amely a hagyományos karrierrendszer elve mentén egyrészt kiszámítható előmenetelt, és a szolgálati idő növekedésével arányosan emelkedő illetményt garantál a foglalkoztatotaknak, másrészt a politikai hatalom befolyásától való megóvás érdekében a jogviszonya megszüntetését tekintve – hacsak súlyos fegyelmi vétséget nem követ el – elmozdíthatatlanságot jelent a tisztviselő számára egészen nyugdíjba vonulásáig. Merkovity (2019) is a stabilitást tartja a versenyszférával szemben a legfontosabb előnynek, bár az elmúlt években némileg csökkent ennek a vonzóereje, mivel több területen 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 vonzását a stabilitást keresők számára. Szakács (2014) szerint a közszeológatban dolgozók jelentős hányada a biztonságot, az életem át tartó tisztességes foglalkoztatást és megélhetést preferálja. A kutatása során használt mobilitási mutatók azt jelezték, hogy a közszeológatot 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. Linder (2010) a közszeológát 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, a munka közszeológai hasznát. Molnár és Kapitány (2013) megerősíti, hogy olyan élethelyzetekben, amikor különösen fontos a munka stabilitása és a munkavégzés körülményeinek szabályozottsága, kiszámíthatósága, előnyös a közszeológai munkahelyként való választása. A karrierpályát tekintve a

közszolgálat személyi állományáról szóló tanulmányában Szakács (2014) rámutat arra, 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 teljesítményalapú előmeneteli rendszer egyes alkotóelemei. Azok tehát, akik a hosszú ideig és stabil munkakörülmények közötti foglalkoztatásért, a közért való tevékenykedés örömeért, valamint a biztos, de lassú előrelépésért cserébe kiegyeznek az alacsonyabb bérszinttel, egyfajta kompromisszumot kötnek.

Rosta (2012) kifejti, hogy szervezeti átalakítás alatt alapvetően a feladatfelelősségi- 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.

A versenyszektor piaci környezetben működik, bevétele az eladott termékekből és szolgáltatásokból származik, vagyis teljesen más elvek mentén működik, mint a költségvetésből finanszírozott közzféra. A munkaerőbiztosítás kulcsa Sandhiya (2023) szerint abban rejlik, hogy a vállalat rendelkezik-e jól kiépített, elismert munkáltatói márkával az adott országban, városban. A munkaerőt tekintve egy szervezetnek az az érdeke, hogy a magas elméleti tudás mellett minél nagyobb gyakorlattal és önbizalommal rendelkezzenek a friss munkavállalók. Vad (2020) arra hívja fel a figyelmet, hogy multinacionális környezetben az egyik legnagyobb kihívás a multikulturalitás nehézségeinek kezelése, ami vallási, demográfiai, világnézeti stb. különbségekben jelentkezhet. Szabó et al. (2021) szerint 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. Corbett (2023) hangsúlyozza a különböző kompetenciák folyamatos fejlesztésének elengedhetetlen voltát. Acharya (2023) kifejti, hogy a kompetenciaértékelés konstrukciója nem egyszerű, ugyanis a szakmai kompetenciák – pl. analitikus gondolkodás, kommunikáció – mérése komoly kihívást jelent. Bajkai-Tóth et al. (2019) szerint a munkavállalók kompetenciájának fejlesztésére a coaching alapú képzés azért hatékony mód, mert a dolgozókkal testre szabott módszer keretében foglalkoznak. A versenyszféra által kínált jobb munkahelyi és bérezési lehetőségek nem minden esetben vezetnek motivált, kiegyensúlyozott munkavállalóhoz, mivel a „pörgős” ágazatokban nagyon nagy nyomás nehezedik napi szinten rájuk. Kóvári (2019) rámutat arra, hogy az újonnan bevezetett képzési és kimeneti követelmények között számos olyan szerepel (pl. együttműködés, problémamegoldás, konfliktuskezelés), amelyek iránt különösen nagy igényt támaszt a munkaerőpiac függetlenül a pontos szakmai végzettségtől. Raffay-Danyi et al. (2023) kiemeli, hogy a munkáltatók fontos készségként jelölik meg a jó kommunikációs képességet, ezen belül is az aszertív kommunikációt, továbbá jelentős szerepe van

az időmenedzsmentnek (képesség a prioritizálásra, időbeosztásra), valamint a stresszkezelési technikák alkalmazásának is. Kozák és Dajnoki (2021) fontos különbségként említi, hogy a versenyszektor vállalkozásai elsősorban a profit maximalizálására törekszenek, a produktumot tartják a legfontosabbnak, ugyanakkor támogatják az újításokat és az egyediséget. A közzféra viszont, mivel az állami költségvetés finanszírozza, nincs rákényszerülve a piaci környezet folyamatos nyomom követésére, az innovációra.

Meglehetősen sok tanulmány (Papp, 2015; Köllő, 2013; Altwicker-Hámori & Lovász, 2014) vizsgálja a köz- és a versenyszféra közötti bérkülönbségeket (Gregory & Borland, 1999). Molnár és Kapitány (2013) szerint fontos szubjektív különbség, hogy a közzférában dolgozókat gyakran a hivatástudat, az általánosnál erősebb társadalmi felelősségérzet vagy társadalmi küldetés érzése is motiválja. Tevékenységükkel közvetlenül szeretnének segíteni embertársaikon, vagy részt venni valamilyen társadalmi probléma megoldásában. A közzszolgálati alapelveket vizsgálva György (2018) két fő teóriacsoportot határoz meg: az elsőbe azok az elvek tartoznak, amelyek egyaránt érvényesek a köz- és a versenyszférára, vagyis az alkalmazottak szellemi és fizikai munkaerejüket adják a feladatok elvégzéséhez, mint 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 közzszolgálati munkavégzésnek olyan specifikumai, amelyek csak a közzszolgálatra jellemzők, és nem, vagy kevésbé értelmezhetőek a munkajog területén: a politikasemlegesség elve, az érdemek elsődlegességének elve, a törvényesség elve, az alávétettség elve, a karrier (életpálya) elve, a professzionalizmus elve, a fokozott felelősség elve. Mindemellett a közzszolgálat 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 közzszektornak a keresleti oldal szereplőjeként tehát a versenyszektornal, a külföldi munkaadókkal kell versenyeznie a jó munkaerőért. Azonban a versenyszféra (és a fejlettebb országok munkaerőpiaca) általában magasabb béreket és presztízt kínál, és egyben jobb előmeneteli lehetőségeket is biztosít. Mindez számos szempontból kihívást jelent a közzszféra szervezetei, mint a munkaerőpiac keresleti oldalán álló szereplők számára. Papp (2015) kimondja, hogy különbségek nemcsak a bérekben és állásvesztési valószínűségekből vannak, a két szektornak a működési környezete, célja és feladatai, továbbá lehetséges eszközei is eltérnek egymástól. A közzszolgálat dolgozói mindig erős politikai befolyás alatt állnak, a magánvállalatok alkalmazottai ennek kevésbé vannak kitéve. Gellén (2013) szerint a köz- és versenyszektor közötti mobilitásban a fluktuációt belső strukturális változások generálják, a személyes és családi beágyazottság a meghatározó, nem pedig a politikai indíttatású járadékadás. Hanrahan et al. (2023) szerint a váltás egyik oka

az elvárt sztereotípiákat figyelmen kívül hagyó hozzáállás is lehet, ami odáig vezethet, hogy a hozzáértést, a szakmai tudást is megkérdőjelezzük. Varjasi (2018) kifejti, hogy mind a versenyszférában, mind pedig a közsférában új kompetenciák és olyan szükségletek jelentek meg, amelyekre még sem a közsféra, sem pedig a versenyszféra nem adott eddig választ. E problémakörbe tartozik a fizikai és szellemi kompetenciák fejlesztése, megőrzése, az új készségek és képességek validálásának hiánya, az egészségi kompetenciák háttérbe szorulása. Parragh (2015) azt mondja, hogy vannak tipikusan olyan alkalmasságok, mint például az emberekkel való bánni tudás, az empátia, a konfliktuskezelés képessége, a megbízhatóság, a kitartás, amelyek elengedhetetlenek egy jó munkaerő alkalmazásához. Blaskovics et al. (2023) tanulmánya szerint a kompetenciák fontosságában különbségek vannak a két ágazatban: például az ügyfélközpontúságot és az üzleti érzéket szignifikánsan nagyobb mértékben tartották fontosnak a magánszektorban, mint a közsférában. López (2023) rámutat arra, hogy hazánkban fontos és elvárt az idegennyelvi kompetencia magas szintű megléte, ellenben például az amerikai társadalomban az idegen nyelvvvel kapcsolatos elvárások megváltoztatására lenne szükség, mivel ez az ottani munkaerőpiacon gyenge lábakon áll.

A vizsgálat bemutatása

A munkahelyválasztás – legyen szó kezdő vagy szenior munkavállalóról – mindig felelősségteljes döntés, hiszen hatást gyakorol a későbbiekben az élet minden területére. Így elsődleges célunk a két nagy szféra munkaerőpiaci kompetenciák szerinti alapos vizsgálata volt a munkaadói és a munkavállalói oldalról egyaránt. További célunk a munkavállalók belépéskor meglévő kompetenciáinak feltárása volt, illetve azok munkatapasztalat általi változásának kimutatása. Ugyancsak célkitűzésként szerepelt a munkavállalói kompetencia vizsgálata a munkáltatói oldalról is: belépéskor, illetve a későbbiekben milyen elvárásokat támasztanak az alkalmazottak felé.

A hipotéziseket a kutatási kérdések alapján fogalmaztuk meg:

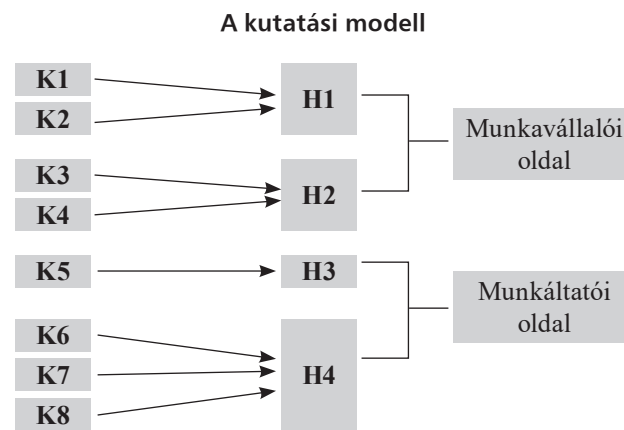
- H1: A munkába álláskor a versenyszférában a munkavállalói kompetencia értéke szignifikánsan magasabb, mint az állami szféra munkavállalóié.
- H2: Bizonyos munkatapasztalat megszerzését követően a versenyszférában a munkavállalói kompetencia értéke szignifikánsan magasabb, mint az állami szféra munkavállalóié.
- H3: A munkába álláskor a versenyszféra szignifikánsan magasabb munkavállalói kompetenciaértéket vár el, mint a közsféra.
- H4: Bizonyos munkatapasztalat megszerzését követően a versenyszféra szignifikánsan magasabb munkavállalói kompetenciaértéket vár el, mint a közsféra.

Azt vártuk a vizsgálatról, hogy megerősítse a feltételezéseinket, mert a tapasztalatok szerint a versenyszférához kapcsolódó munkáltatói elvárások és meghatározott kritériumok

több területre terjednek ki, mint a közsférához kapcsolódóak. Mivel a versenyszféra kínálata a bér és egyéb juttatásokban magasabb színvonalú, ezért elfogadhatónak tartottuk, hogy olyan alkalmazottakat keresnek, akiknek kompetenciái, végzettsége és hozzáállása is magasabb szintű.

A kutatási kérdések és a hipotézisek összefüggését az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra



Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat módszere

A kérdőíves felmérés

A kérdőíves vizsgálat a tudományos adatgyűjtés egyik speciális és gyakran alkalmazott módszere (Horváth, 2004), hiszen olcsó, és rövid időn belül nagy mennyiségű adatot lehet megszerezni. Ezért választottuk mi is ezt a primer feltárási technikát. A vizsgálat megkezdése előtt meghatároztuk a leendő kitöltők két nagy csoportját: a közsférát azok képviselik, akik hivatalnokként, köztisztviselőként vagy kormánytisztviselőként (együtt: közszolgálati tisztviselők) polgármesteri, kormányhivatalokban, illetve minisztériumokban tevékenykednek, de nem vizsgáltuk az oktatási, egészségügyi és honvédelemi területeket. A versenyszférából azon szellemi dolgozók körét vizsgáltuk, akik vagy multinacionális, vagy magyar nagyvállalatnál tevékenykednek, amit a továbbiakban a versenyszféra kifejezéssel illetünk a KSH terminológiájához igazodva.

A kompetenciákat két fázisban vizsgáljuk: belépéskor, illetve bizonyos munkatapasztalat (legalább három év az adott munkahelyen) megszerzését követően. A vizsgált kutatási kérdések:

1. a munkavállalói oldal: vajon melyik szférában helyezkednek el inkább a fejlettebb kompetenciákkal rendelkező munkavállalók (K1-2); hogyan ítélik meg a vizsgált kompetenciákat a kitöltők a mostani munkahelyükre való belépéskor, illetve jelenleg; volt-e változás: fejlődés, esetleg visszafejlődés (K/3-4).
2. a munkáltatói oldal: milyen kompetenciákat tartanak kiemelten fontosnak a munkába állásukkor (K/5), illetve a szakmában eltöltött néhány év után; a munkáltatói elvárások vajon változnak-e; melyik szférában mutatható ki intenzívebb fejlődési elvárás (K/6-8).

Kutatásunk első fázisában a kvalitatív és a kvantitatív technikát, ezeken belül is félig strukturált interjút és az erre épülő pilot kérdőíves megkérdezést alkalmaztuk, majd a szükséges korrigálások után két külön kérdőívet készítettünk a két szférában dolgozók számára, amelyben a kérdések ugyanazok voltak, a választási lehetőségekben voltak eltérések, amelyek a szférák eltérő jellegzetességei miatt adódtak. A szociodemográfiai rész után zárt kérdésekre 1-5-ig terjedő skálán kellett válaszolni.

Adatgyűjtés

A válaszok online formában érkeztek, a gazdasági szakok mesterszakos hallgatói által, akik a saját körükben végezték a kérdőíves felmérést. Természetesen előtte képzést kaptak az adatgyűjtés tartalmi és formai követelményeiről betartásáról.

Statisztikai módszerek

A tudományos kutatásokban gyakori módszer a statisztikai adatjellemezés, amelynek eszköze a leíró statisztika (Klaudy et al., 2022). A leíró statisztikák mellett a többváltozós eljárások közül átlagérték-számítást, kétmintás T-próbát és páros T-próbát alkalmaztunk (2. táblázat).

2. táblázat

Az empirikus kutatás adatainak feldolgozásához használt statisztikai módszerek

Vizsgálati kérdések	Vizsgálati célok	Elemzési mód
A kutatási minta bemutatása	Válaszadók csoportosítása	Leíró statisztikai módszerek
Kompetenciák értékelése, össze-sítése	Kompetenciaértékek vizsgálata szférák szerint	Átlagérték-számítás
Kompetencia-értékek összehasonlítása szférák és nemek szerint	Két csoport átlagainak összevetése	Kétmintás T-próba
Belépéskori és jelenlegi kompetencia értékek	Kompetenciafejlődés vizsgálata szférák szerint	Páros T-próba

Forrás: saját szerkesztés

A minta bemutatása

A kutatáshoz a két kérdőíves vizsgálat adatait – 617 kitöltés – használtuk fel. A 3. táblázatban látható, hogy közel hasonló számban töltötték ki a kérdőívet: 314-en a köz-, 303-an pedig a versenyszférából. A nemek eloszlása alapján a közszférában a kitöltők 70%-a nő, 30%-a férfi, illetve a versenyszférában ez 61% és 39%. A korosztályok csoportjait tekintve megállapítható, hogy a közszférában a fiatalabb korcsoportokban (21-39 éves) kevesebb a kitöltők száma, mint a versenyszférában, ugyanakkor a 40-45 éves korcsoporttól felfelé pedig fordítva van.

3. táblázat

Az empirikus vizsgálat mintáinak összesítése (n=617)

	Közszféra (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				
Egyetemi alapképzés (BA)	73	23	90	30
Egyetemi mesterképzés (MA)	158	50	144	47
Magasabb egyetemi képzés	71	23	63	21
	12	4	6	2
Pozíció:				
Beosztott munkatárs	196	62	168	55
Beosztott irányító, ill. kiemelt munkakör	68	22	68	23
Középvezető	37	12	48	16
Felső vezető	13	4	19	6

Forrás: saját szerkesztés

A végzettség és a pozíciók szerint mind a két területen nagyon hasonlóak az arányok: a beosztott irányítók/kiemelt munkakört betöltők száma pontosan megegyezik mind a két területen. A legtöbb kitöltő (több mint 50%-uk) a beosztott munkatárs csoportba tartozik. A közép- és a felső vezető a többi pozíció kategóriájához képest kisebb arányban szerepelnek: csupán 16%-ban a köz- és 22%-ban a versenyszférában.

Eredmények

A közszféra és a versenyszféra munkavállalóinak kompetenciái saját megítélésük alapján

A következőkben a munkavállalók saját készségeiket, képességeiket értékelték a munkába állásuk kezdetén, illetve a legalább három munkatapasztalati év elteltével. A kérdőívünkben használt húsz kompetenciaelemet a Spencer és Spencer-féle „soft” kompetenciák alapján készítettük. A 4. táblázatban látható, hogy az 1-től 5-ig terjedő skálán milyen átlagértéket kaptak a megadott kompetenciaelemek a két időszakra.

4. táblázat

A közszféra és a versenyszféra munkavállalóinak belépéskori és jelenlegi kompetenciáinak összehasonlítása önbevallásuk alapján (n=617)

Kompetencia	KÖZSZFÉRA				VERSENYSZFÉRA			
	Belépéskor	Jelenleg	Változás	p érték	Belépéskor	Jelenleg	Változás	p érték
Csapatmunka	3,96	4,33	0,37	0,000	3,97	4,40	0,43	0,000
Elhivatottság	3,93	4,01	0,09	0,136	3,93	4,11	0,18	0,002
Előadói készség	3,22	3,86	0,63	0,000	3,05	3,70	0,65	0,000
Eredményközpon-túság	3,84	4,23	0,39	0,000	3,99	4,23	0,24	0,000
Felelősségvállalás	4,01	4,37	0,36	0,000	3,96	4,39	0,43	0,000
Informatikai ismeretek	3,68	4,00	0,32	0,000	3,55	4,02	0,47	0,000
Jövőorientáltság	3,78	4,02	0,24	0,000	3,84	4,11	0,26	0,000
Kommunikációs készség	3,83	4,25	0,41	0,000	3,66	4,22	0,55	0,000
Konfliktuskezelés	3,41	4,09	0,68	0,000	3,24	4,05	0,80	0,000
Kreativitás	3,70	3,98	0,28	0,000	3,70	3,97	0,27	0,000
Kritikus szemlélet	3,56	4,00	0,43	0,000	3,71	4,08	0,37	0,000
Magabiztosság	3,39	4,03	0,64	0,000	3,37	4,02	0,65	0,000
Monotonitástűrés	3,51	3,72	0,21	0,000	3,21	3,52	0,31	0,000
Munkához való pozitív hozzáállás	4,12	4,02	-0,10	0,090	4,07	4,12	0,04	0,427
Önálló döntésho-zatal	3,61	4,14	0,53	0,000	3,61	4,26	0,65	0,000
Precizitás	4,04	4,34	0,31	0,000	4,05	4,27	0,22	0,000
Problémamegoldó képesség	4,04	4,39	0,35	0,000	4,06	4,43	0,38	0,000
Segítőkészség	4,28	4,46	0,17	0,000	4,28	4,43	0,16	0,000
Szervező képes-ség	3,82	4,24	0,42	0,000	3,69	4,23	0,54	0,000
Ügyfél-orientáltság	3,61	4,04	0,44	0,000	3,52	4,08	0,55	0,000
Átlag	3,76	4,13	0,36	0,011	3,72	4,13	0,41	0,021

Forrás: saját szerkesztés

Az első öt elemet figyelembe véve az látható, hogy a közszféra esetében a munkába állásuk idején a segítőkészség (4,28), a munkához való pozitív hozzáállás (4,12), a problémamegoldó képesség (4,04), a precizitás (4,04) és a felelősségvállalás (4,01) volt legfejlettebb, míg a monotonitástűrés (3,51), a konfliktuskezelés (3,41) és a magabiztosság (3,39), előadói képesség (3,22) pedig a leggyengébb kompetenciaelemük. A legalacsonyabb érték 3,22, ami azt mutatja, hogy kitöltők a középestől magasabbra értékelték magukat. A jelenlegi kompetenciaszintjüket nézve azt látjuk, hogy az élmezőnyben továbbra is a segítőkészség (4,46), a problémamegoldó képesség (4,39) és a felelősségvállalás (4,37), a precizitás (4,34), valamint a csapatmunka (4,33) áll. Szinte minden kompetenciában fejlődtek, kivéve a munkához való pozitív hozzáállást. A páros T-próba által összevetettük a kompetenciaelemekre adott belépéskori és a jelenlegi értékeket: a p=0,000 azt mutatja, hogy 18 esetben szignifikáns a változásban végbement különbség. Az elhivatottság csak kis mértékben fejlődött, míg a munkához való pozitív hozzáállás értéke csökkent.

5. táblázat

A közszféra munkavállalóinak legfontosabb belépéskori és jelenlegi kompetenciái önbevallásuk alapján (n=617)

KÖZSZFÉRA	
Legfontosabb kompetenciák belépéskor	Átlag
1. Segítőkészség	4,28
2. Munkához való pozitív hozzáállás	4,12
3. Problémamegoldó képesség	4,04
4. Precizitás	4,04
5. Felelősségvállalás	4,01
Legfontosabb kompetenciák jelenleg	Átlag
1. Segítőkészség	4,46
2. Problémamegoldó képesség	4,39
3. Felelősségvállalás	4,37
4. Precizitás	4,02
5. Csapatmunka	4,34

Forrás: saját szerkesztés

Az 5. táblázatban összefoglalva jól látható és nyomon követhető, hogy melyek azok a legfontosabb kompetenciák, amelyekkel belépéskor és pár év eltelte után rendelkeztek a közszféra dolgozói.

A versenyszféra esetében a munkába állásuk idején a segítőkészség (4,28), a munkához való pozitív hozzáállás (4,07), a problémamegoldó képesség (4,06), a precizitás (4,06) és az eredményközpon-túság (3,99) kapták a legmagasabb átlagértékeket. A jelenlegi helyzetet tekintve a segítőkészség (4,43), a problémamegoldó képesség (4,43), a csapatmunka (4,40), a felelősségvállalás (4,39) és a precizitás (4,27) a legpozitívabb megítélésű. Az előadó képesség (3,70) és a monotonitástűrés (3,52) a leggyengébb kompetenciaelem a versenyszféra-ban.

6. táblázat

A versenyszféra munkavállalóinak legfontosabb belépéskori és jelenlegi kompetenciái önbevallásuk alapján (n=617)

VERSENYSZFÉRA	
Legfontosabb kompetenciák belépéskor	Átlag
1. Segítőkészség	4,28
2. Munkához való pozitív hozzáállás	4,07
3. Problémamegoldó képesség	4,06
4. Precizitás	4,06
5. Eredményközpon-túság	3,99
Legfontosabb kompetenciák jelenleg	Átlag
1. Segítőkészség	4,43
2. Problémamegoldó képesség	4,43
3. Csapatmunka	4,40
4. Felelősségvállalás	4,39
5. Precizitás	4,27

Forrás: saját szerkesztés

A 6. táblázatban látható kiemelve az első öt legfontosabb kompetenciaelem a versenyszféra területén, amely jellemző volt saját meglátásuk alapján a munkavállalókra belépéskor és jelenleg.

A páros T-próba eredménye 18 kompetenciaelem esetén szignifikáns különbséget mutat, és ugyanaz a két elem – elhivatottság, munkához való pozitív hozzáállás –, mint amit a közszféránál is kimutattunk, fejlődött kevésbé erőteljesen.

A belépéskori átlagértékek összevetése (kétmintás T-próba) eredményeként szignifikáns eltérést öt esetben találtunk a két szféra között: a monotonitástűrési (p=0,001), a konfliktuskezelés (p=0,045), a kommunikációs képesség (p=0,026) és az előadói képesség (p=0,036) kompetenciaelemeknél a közszféra, míg eredményközpontúságnál (p=0,041) a versenyszféra javára. Ebből kifolyólag megállapítjuk, hogy a *H1-ben megfogalmazott feltételezésünk nem igazolódott be.*

A bizonyos, minimum három munkaév eltelte utáni kompetenciaértékeket tekintve szignifikáns különbség az előadói képességnél (p=0,040) és a monotonitástűrésnél (p=0,027) mutatkozott a közszféra javára. Ezek alapján a *H2 meghatározásunk szintén nem igazolódott be.* Továbbá, kétmintás T-próba segítségével megvizsgáltuk a két szféra

fejlődési különbségeit, és szignifikáns különbséget mutatunk ki a kommunikációs képességnél (p=0,037) és az informatikai ismereteknél (p=0,019) a közszféra javára, a versenyszféránál pedig az eredmény-központúságnál (p=0,025). Az eredmények továbbá azt mutatják, hogy mindkét szféra esetében a munkához való pozitív hozzáállás-elvárás a későbbiekben a csapatmunka váltja, a többi négy elem viszont ugyanaz marad, így kijelenthető, hogy a kompetenciaelemek szinte párhuzamosan fejlődnek mindkét szféra munkavállalói körében. Ami figyelemreméltó változás: az elvárt csapatmunka a munkatapasztalati évek során megjelenik mindkét szféra munkavállalói kompetenciái között. Ugyanakkor az elvárt elhivatottság egyáltalán nem szerepel a kiemelt kompetenciáknál, vagyis az elköteleződést egyik szféra munkavállalói sem érezték erőteljesnek.

A verseny- és közszféra által elvárt munkavállalói kompetenciák

Ahhoz, hogy komplex képet kapjunk a munkáltatók által elvárt kompetenciákról, összevetettük a vezetők értékeléseit a beosztottak válaszaival, amelyekből átlagokat képeztünk. A vezetőket nem a saját beosztottaik képességeiről kérdeztük, hanem a vezetői tapasztalatukra támaszkodva

7. táblázat

A közszféra és a versenyszféra munkavállalóinak belépéskori és jelenlegi kompetenciáinak összehasonlítása a munkáltatók elvárásai alapján (n=117)

Kompetenciák	KÖZSZFÉRA			VERSENYSZFÉRA		
	Vezetők által elvárt kompetenciák					
	Belépéskor	Jelenleg	Különbség	Belépéskor	Jelenleg	Különbség
Csapatmunka	4,22	4,46	0,24	4,29	4,52	0,23
Elhivatottság	4,25	4,48	0,23	4,25	4,51	0,26
Előadói képesség	3,24	3,83	0,59	3,04	3,57	0,53
Eredmény-központúság	3,93	4,27	0,34	4,10	4,42	0,32
Felelősségvállalás	4,06	4,43	0,37	4,03	4,45	0,42
Informatikai ismeretek	3,54	3,95	0,41	3,61	3,96	0,35
Jövőorientáltság	3,52	3,87	0,35	3,57	4,01	0,44
Kommunikációs képesség	4,00	4,44	0,44	4,03	4,38	0,35
Konfliktuskezelés	3,57	4,28	0,71	3,39	4,04	0,65
Kreativitás	3,28	3,70	0,42	3,32	3,80	0,48
Kritikus szemlélet	3,29	3,62	0,33	3,31	3,78	0,47
Magabiztosság	3,81	4,28	0,47	3,83	4,29	0,46
Monotonitástűrési	3,87	4,11	0,24	3,50	3,65	0,15
Munkához való pozitív hozzáállás	4,35	4,46	0,11	4,34	4,52	0,18
Önálló döntéshozatal	3,49	4,04	0,55	3,58	4,23	0,65
Precizitás	4,36	4,56	0,20	4,39	4,58	0,19
Problémamegoldó képesség	4,23	4,53	0,30	4,29	4,57	0,28
Segítőkészség	4,18	4,47	0,29	4,13	4,46	0,33
Szervező képesség	3,66	4,22	0,56	3,47	4,09	0,62
Ügyfél-orientáltság	3,83	4,23	0,40	3,85	4,19	0,34
Átlag:	3,83	4,21	0,38	3,82	4,20	0,39

Forrás: saját szerkesztés

érdeklődtünk, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyeket fontosnak ítélnék belépéskor, illetve bizonyos munkatapasztalat (min. három év) után. A közszférából 50 vezető (a kitöltők 16%-a), a versenyszférában 67 (a kitöltők 22%-a) válaszait vettük figyelembe.

A 7. táblázat első három oszlopa mutatja a közszféra elvárásait. A belépéshez kapcsolódóan a precizitás (4,36), a munkához való hozzáállás (4,35), az elhivatottság (4,25), a problémamegoldó képesség (4,23) és a csapatmunka (4,22) volt a legmagasabb értékű munkáltatói elvárás. Viszont az előadói készség (3,24), a kreativitás (3,28), a kritikus szemlélet (3,29), az önálló döntéshozatal (3,49), valamint a jövőorientáltság (3,52) a legkevésbé elvárt tulajdonság.

A jelent tekintve pedig a belépéskori elvárt elemek ismétlődnek más sorrendben és magasabb értékekkel: precizitás (4,56), problémamegoldó képesség (4,53), elhivatottság (4,48), segítőkészség (4,47), csapatmunka (4,46) és a munkához való pozitív hozzáállás (4,46). A legkevésbé fontosnak értékelt elemek 4,00 átlag alattiak: a kritikus szemlélet (3,62), kreativitás (3,70), előadói készség (3,83), a jövőorientáltság (3,87) és informatikai ismeretek (3,95). Ez utóbbi az önálló döntéshozatal helyét vette át.

8. táblázat

A közszféra legfontosabb belépéskori és jelenlegi munkáltatói oldalról elvárt kompetenciái (n=117)

KÖZSZFÉRA	
Legfontosabb kompetenciák belépéskor	Átlag
1. Precizitás	4,36
2. Munkához való pozitív hozzáállás	4,35
3. Elhivatottság	4,25
4. Problémamegoldó képesség	4,23
5. Csapatmunka	4,22
Legfontosabb kompetenciák jelenleg	Átlag
1. Precizitás	4,56
2. Problémamegoldó képesség	4,53
3. Elhivatottság	4,48
4. Segítőkészség	4,47
5. Csapatmunka	4,46

Forrás: saját szerkesztés

A 8. táblázatban kiemeltük a legfontosabb elvárt kompetenciákat a közszféra munkáltatói részéről.

Visszatekintve a 7. táblázat másik felére, a versenyszféra elvárásainak átlagértékei láthatók. A közszférához nagyon hasonlóan a precizitás (4,39), a munkához való pozitív hozzáállás (4,34), a csapatmunka (4,29), a problémamegoldó képesség (4,29) és az elhivatottság (4,25) tartozik a belépéshez kapcsolódóan az elsők közé. A legkevésbé elvárt kompetenciaelemek: az előadói képesség (3,04), a konfliktuskezelés (3,31), a kreativitás (3,32), a kritikus szemlélet (3,39), valamint a szervező képesség (3,47).

A jelenlegi elvárás a versenyszektorban szintén a precizitással (4,58) indul, majd a problémamegoldó

képesség (4,57) következik, de a munkához való pozitív hozzáállás (4,52) és a csapatmunka (4,52), illetve az elhivatottság (4,51) is az élen van. Amiket legkevésbé igényel a szektor: az előadói képesség (3,57), a monotonitástűrész (3,65), a kritikus szemlélet (3,78), a kreativitás (3,80) és az informatikai ismeretek (3,96).

9. táblázat

A versenyszféra legfontosabb belépéskori és jelenlegi munkáltatói oldalról elvárt kompetenciái (n=117)

VERSENYSZFÉRA	
Legfontosabb kompetenciák belépéskor	Átlag
1. Precizitás	4,39
2. Munkához való pozitív hozzáállás	4,34
3. Csapatmunka	4,29
4. Problémamegoldó képesség	4,29
5. Elhivatottság	4,25
Legfontosabb kompetenciák jelenleg	Átlag
1. Precizitás	4,58
2. Problémamegoldó képesség	4,57
3. Munkához való pozitív hozzáállás	4,52
4. Csapatmunka	4,52
5. Elhivatottság	4,51

Forrás: saját szerkesztés

A 9. táblázatban összefoglalva szemléltetjük, hogy a versenyszférában melyek azok a legfontosabb kompetenciaelemek, amelyeket elvárnak a munkáltatók a dolgozóiktól két eltérő időszakot vizsgálva.

A belépéskori átlagértékek összevetése (kétmintás T-próba) eredményeként szignifikáns különbség a munkavállaló belépéskor elvárt kompetenciák terén a szervező képességnél ($p=0,039$), az előadói készségnél ($p=0,004$) és a monotonitástűrészénél ($p<0,001$) a közszféra, az eredményközpontúságnál ($p=0,045$) pedig a versenyszféra javára volt. A jelenlegi, azaz min. három év utáni kompetenciákat tekintve szignifikáns különbség van a közszféra előnyére a konfliktuskezelésnél ($p=0,002$), az előadói készségnél ($p=0,008$) és a monotonitástűrészénél ($p<0,005$), a versenyszférában pedig az önálló döntéshozatalnál ($p=0,013$).

Megállapítható, hogy a H3 és H4 is megdőlt, mivel a versenyszférában sem mutatkozik a munkáltatók részéről nagyobb elvárás, mint ahogyan azt feltételeztük.

A legmagasabb értéket kapott kompetenciaelemek összehasonlítási eredménye azt mutatja, hogy a munkaerőpiacra való belépéskor mindkét szféra munkavállalói rendelkeztek három olyan kompetenciával, amelyeket a munkáltatók leginkább elvárnak: a munkához való pozitív hozzáállással, a problémamegoldó képességgel és a precizitással. A munkáltatói elvárások között a legerősebb munkavállalói kompetenciaként a segítőkészség, a felelősségvállalás és az eredményközpontúság nem szerepel kiemelt helyen, inkább a csapatmunkát és az

elhivatottságot várják a friss munkaerőtől. Kijelenthető, hogy a két szféra munkavállalói, kompetenciái, valamint a munkáltatói elvárások szinte megegyeznek, így a korábbi feltételezés a két szféra különbözőségéről egyáltalán nem igazolódott be, tehát *mind a négy hipotézist (H1-4) cáfolták a kapott eredmények.*

Az elvárások mindkét szférában konzekvensen változatlanok maradtak: ugyanazokat az erősségeket várják el a munkavállalóktól a munkaévek elteltével is, mint munkába állásukkor.

Szintén érdekes eredmény a munkavállalói segítőkészség és a felelősségvállalás kompetenciák magas értékei, amelyek egyik szféra elvárásai között sem jelennek meg kiemelten, holott a munkavállalók a legkiemelkedőbb tulajdonságaik közé sorolják. Úgy véljük, a munkáltatói körnek meg kellene találnia azokat a típusú feladatokat, amelyekben e kompetenciák hasznosulhatnak, mert jelen esetben azt kell mondanunk, hogy egyfajta pazarlás történik a ki nem használt kompetenciák miatt.

A Spencer és Spencer-féle „soft” kompetenciák kategóriáit figyelembe véve az látható, hogy a személyes kompetenciák közül az elhivatottság, a munkához pozitív hozzáállás, felelősségvállalás; a teljesítmény és cselekvés kategóriából a precizitás, eredményorientáltság; a kognitív kompetenciák közül a problémamegoldó képesség; a vezetés kompetenciáiból a csapatmunka, míg a támogatás és mások segítése kompetenciák közül a segítőkészség jellemzi leginkább a magyar munkaerőpiac két nagy szegmensét.

Következtetések és javaslatok

Tanulmányunk annak a közhiedelemnek járt utána, miszerint a versenyszférában dolgozók valós kompetenciái, valamint a velük támasztott munkáltatói igények magasabbak, mint a közszférában. Az empirikus vizsgálat (n=617) eredményei egyértelműen cáfolták ezt, ugyanakkor a kérdőív válaszain alapuló megállapítások hitelt érdemlően a mintára vonatkoznak. Az, hogy a köz- vagy a versenyszférát választja valaki munkahelyként, egyáltalán nem a valós és elvárt kompetenciáitól függ, ugyanis a felmérésünk egyértelműen igazolta, hogy mindkét szféra elvárásai, illetve a belépő munkavállalók kompetenciaszintje szinte azonos. A különbség magában a két terület sajátosságaiban keresendő, leginkább ezek az elemek befolyásolják a választást. Az átlagértékek összevetése azért mégis mutat eltéréseket a két terület között: a közszféra munkavállalói szignifikánsan magasabb kompetenciával rendelkeztek belépéskor a konfliktuskezelésben, a kommunikációs és előadói készségben, a monotonitástűrésben és az eredményközpontúságban, míg a versenyszférában az előadói képesség, az ügyfélorientáció, a magabiztosság, az önálló döntéshozatal és az informatikai ismeretek mutattak szignifikáns különbséget.

A közvélekedést cáfolandó azt igazoltuk, hogy a közszféra ugyanolyan értékes, magas tudással és képességekkel rendelkező munkavállalókra tart igényt, mint a versenyszféra, és a munkahelyet keresők kompetenciáinak

a fejlettségében sincs különbség. A fejlődés lehetősége is adott mind a két szektorban, amit szintén igazoltunk a bizonyos munkatapasztalat utáni kompetenciaértékek bemutatásával. A közszférát választók számára a lojalitás, hivatástudat, biztonság a fontos, addig a versenyszférába igyekvők a kihívásokat, a magasabb anyagi juttatást és a multikulturális környezetet részesítik előnyben választásukkor (Bajkai, 2023).

A tanulmány limitációja, hogy az általunk használt köz- és versenyszféra nem fedi le teljesen a két ágazatot. A kutatási eredményeink kizárólag a kérdőívet kitöltők véleményét tartalmazzák, így azok értékelése a vizsgálati mintára vonatkozik.

Véleményünk szerint a pályakezdők számára sokkal vonzóbb lenne a közszféra világa, ha tisztában lennének azzal, hogy a kompetenciaszintjük ugyanúgy fejlődhet ott is, mint a másik szférában dolgozóké, valamint, ha a közszféra le tudná dobni magáról a negatív kicsengésű jelzőket. De ennek feltérképezése már egy új tanulmány témája.

Felhasznált irodalom

- Acharya, A. (2023). Competency Assessment: Methods Used In Private Sector Companies. *Academy of Marketing Studies Journal*, 27(4),1-13. <https://www.abacademies.org/articles/competency-assessment-methods-used-in-private-sector-companies-15839.html>
- Altwickler-Hámori, S., & Lovász, A. (2014). A köz-és a magánszféra keresetkülönbségei Magyarországon 2002 és 2008 között – a béremelés hosszú távú hatása. *Munkaerőpiaci Tükör*, 2013, 63-69. <http://real.mtak.hu/id/eprint/18066>
- Anderson, B. (2020). *Linked in*. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/linkedin-most-in-demand-hard-and-soft-skills>
- Bajkai-Tóth, K., Óri, V., & Rudnák, I. (2019). The importance of coaching based leadership amongst engineering managers. *Mechanical Engineering Letters: Research and Development*, 19, 131-144. https://www.gek.szie.hu/system/files/oldal/mel2019_vol19.pdf
- Balázs, L., & Szabó, C.M. (2020). Examination of Employers' Expectations towards Career Entrants from Learning Outcomes Point of View. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 10(1), 3-18. <http://doi.org/10.24368/jates.v10i1.158>
- Blaskovics, B., Maró, Z., Klimkó, G., Papp-Horváth, V., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2023). Differences between Public-Sector and Private-Sector Project. *Sustainability*, 15(14), 11236. <https://doi.org/10.3390/su151411236>
- Corbett, S. (2023). Ladder of competencies for education middle managers in England. *International Journal of Training and Development*, 27(1), 117-134. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12287>
- Domokos, L., Jakovác, K., & Németh, E. (2016). A közszféra munkaerőpiaci kihívásai. *Pénzügyi Szemle Online*. <https://www.penzugyiszemle.hu/hu/fokuszban/a-kozszefera-munkaeropiaci-kihivasai>

- Enkhjav, T., & Varga, E. (2023). Analysis of the most common human resource competency models that need to be updated. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 54(5), 64-76. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.05.06>
- Garamvölgyi, J., & Rudnák, I. (2023). Exploring the Relationship between Cultural Intelligence (CQ) and Management Competencies (MC). *Sustainability*, 15(7), 5735. <https://doi.org/10.3390/su15075735>
- Gellén, M. (2013). A közszféra és a magánszféra viszonya az egyéni karrierutak tervezésében. *Pro publico bono – Magyar Közigazgatás*, 4, 36-47. <http://real.mtak.hu/id/eprint/92545>
- Gregory, R., & Borland, J. (1999). Recent Developments in Public Sector Labor Markets. In Ashenfelter, O. (Eds.), *Handbook of Labor Economics* (pp. 3573-3630). Elsevier.
- György, I. (2018). A közszolgálat alapelvei. In György, I. & Hazafi, Z. (Eds.), *Közszolgálati életpályák a közgazdaságban és a rendvédelemben* (pp. 29-40). Dialóg Campus Kiadó.
- Hanrahan, E., Thomas, C., & Finkelstein, L. (2023). You're Too Old for That! Ageism and Prescriptive Stereotypes in the Workplace. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 204-220. <https://doi.org/10.1093/workar/waab037>
- Harari, M., McCombs, K., & Thams, Y. (2023). Perceived employability and employee strain: A meta-analysis. *Occupational and Organizational Psychology*, 96(1) 109-118. <https://doi.org/10.1111/joop.12412>
- Hermann, Z., Horn, D., Köllő, J., Sebők, A., Semjén, A., & Varga, J. (2022). A kompetenciaeredmények hatása a munkaerőpiaci sikerességre. *Közgazdasági Szemle*, 69(2), 177-198. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.2.177>
- Horváth, G., 2004. *A kérdőíves módszer*. Műszaki Könyvkiadó.
- Klein, B., & Klein, S. (2020). *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kft.
- Kozák, A., & Dajnoki, K. (2021). A szervezeti polgár magatartás és az észlelt szervezeti kultúra összefüggései a köz- és a versenyszféra munkavállalóinak körében. *Vezetéstudomány*, 52(1), 13-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.02>
- Köllő, J. (2013). A közszféra bérszintje és a magánszektorból átlépők szelekciója 1997-2008 között. *Közgazdasági Szemle*, 60(5), 523-554. https://real.mtak.hu/6396/1/Kszemle_CIKK_1386.pdf
- Kövári, A. (2019). A felnőttoktatás 4.0 és az ipar 4.0 kihívásai az életen át tartó tanulásban. *Pedacta*, 9(1), 9-16. <https://doi.org/10.24193/PedActa.9.1.2>
- Linder, V. (2010). *Személyzeti politika – humánstratégia a közgazdaságban* (Doktori értekezés). Debreceni Egyetem, Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola. <http://hdl.handle.net/2437/105200>
- López, O. (2023). Bilingual competency in U.S. occupations: resetting expectations about language in American society. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01769-w>
- Merkovity, N. (2019). Személyzetpolitikai kultúrák. In Z. Hazafi (Eds.), *Kormányzati személyzetpolitika* (pp. 61-72). Dialóg Campus Kiadó.
- Molnár, G., & Kapitány, Z. (2013). Munkahely a közszférában Biztonság és hivatás, a szubjektív szempontok szerepe. *Közgazdasági Szemle*, 60(3), 781-813. https://real.mtak.hu/6414/1/Kszemle_CIKK_1399.pdf
- Nemeskéri, Gy. (2014). A foglalkoztathatóság általános kompetencia követelményei. *Munkaügyi Szemle*, 19(2), 65-71. <https://www.munkaugyiszemle.hu/foglalkoztathatosag-altalanos-kompetencia-kovetelmenyei>
- Papp, B. (2015). A munkaerő-piaci bizonytalanság hatása a közszféra és a versenyszféra közötti bérkülönbségekre. *Közgazdasági Szemle*, 67(5), 473-501. https://real.mtak.hu/23989/1/01_Papp_Bence_u.pdf
- Parragh, B. (2015). *Szemléletváltás a közszférában – Reform és versenyképesség*. Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar. https://old2.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/23_ParraghBianka.pdf
- Petrone, P. (2018). *Linked in*. <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2019-and-how-to-learn-them>
- Raffay-Danyi, Á., Bogdány, E., & Dabronaki-Priszinger, K. (2023). Híd a felsőoktatási emberi erőforrások alapképzés és a munkaerőpiaci kompetenciaelvárások szakadéka felett. *Vezetéstudomány*, 54(6), 3-16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.06.01>
- Rosta, M. (2012). *Innováció, adaptáció és imitáció – Az új közszolgálati menedzsment*. Aula Kiadó.
- Sandhiya, R. (2023). Graduate readiness for a professional career in accounting – an investigation of employers' perspectives in Fiji. *Pacific Accounting Review*, 35(2), 314 – 335. <https://doi.org/10.1108/PAR-06-2021-0087>
- Sebők, M., & Szellő, J. (2018). *A munka világa a 21. század elején: Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci kézikönyv*. SAXUM.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.
- 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), 19-28. <https://doi.org/10.38104/vadyba.2021.1.02>
- Szabó, S. (2020). *Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem; Közigazgatási Továbbképzési Intézet.
- Szakács, G. (2014). *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó.
- Tóthné Borbély, V. (2012). A kompetencia alapú képzési rendszer koncepciója a szervezeti képzésekben. *Képzés és Gyakorlat*, 10(3-4), 279-292. <https://journal.uni-mate.hu/index.php/trainingandpractice/article/view/5162/5306>

- Vad, M. (2020). *Vezetés és kultúra – Vezetési kihívások multikulturális környezetben* (Szakdolgozat). Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar. https://dolgozattar.uni-bge.hu/29735/1/Vad_Ma%CC%81rk_ALU009_Szakdolgozat.pdf
- Varjasi, G. (2018). *A versenyszféra kompetenciamentes alapú humán erőforrás gazdálkodás modelljének alkalmazási lehetőségei a közszférában*

- (Doktori értekezés). Nemzeti Közszolgálati Egyetem. https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/16206/varjasi_gabor_tezisfuzet.pdf?sequence=2
- Vojtek, É., Juhász, G., Erdős, M., & Garai P. (2013). A kompetenciák szerepe és jelentősége a munkaerőpiaci esélyek fokozásában, valamint a munkakörelemzésben és értékelésben. *Szakképzési Szemle*, 29(1), 5- 20.