

A nonprofit szektorban való munkavállalás kompetenciaszükségletei

Sipos Norbert, Szabó Dorottya Anna

Pécsi Tudományegyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.04.01>

A TANULMÁNY CÉLJA

A nonprofit szektorban dolgozó felsőfokú végzettséggel rendelkezők eltérő kompetenciaszükségleteinek feltárása az állami és a versenyszféra függvényében. Míg a profitorientált vállalatok számára elsődleges cél a profitmaximalizálás, valamint a vállalat fennmaradása, fejlődése és növekedése, addig a nonprofit szervezetek célja valamilyen igény kielégítése. Eltérő céljuk következtében lényegesen más elvek mentén működnek ezen szervezetek, így merült fel vizsgálati fókusként a benne dolgozók jellemzőinek azonosítása. Kutatásunk célja azonosítani, hogy a versenyszférától és az állami szférától mennyiben eltérő kompetenciák, kompetenciacsoportok szükségesek és jellemzőek a nonprofit szektorban dolgozó diplomások körében.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A Pécsi Tudományegyetemen megvalósított Diplomás Pályakövetési Rendszer Frissdiplomások felmérésének 2019 és 2020 évi adatait használtuk fel. A reprezentatív felmérésből 1 636 végzett adatain vizsgáltuk meg multinomiális regresszió segítségével a nonprofit szektorhoz képest az állami és a versenyszférában való munkavégzés esélyét a kompetenciacsoportok jellemzői alapján, összesen 5 kompetenciacsoport kapcsán.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A nonprofit szektorban más szektorokhoz képest sokkal fontosabbak az interakciós kompetenciák (a kapcsolatteremtő, kommunikációs képesség, a konfliktuskezelés, illetve az érzelmi intelligencia, nonverbális kommunikáció, valamint az udvariasság). Az idegennyelv-ismeret az állami, a szaktudás pedig a versenyszférához képest szükséges nagyobb mértékben. Megállapításaink szerint a nonprofit szektornak tudatosítani kell a felsőfokú tanulmányokat folytatók körében, hogy nagy hangsúlyt kell fektetni az emberi interakcióra már a képzés során.

GYAKORLATI JAVASLATOK

Ezt az aspektust az ilyen témájú kurzusok oktatóinak is meg kell vizsgálniuk, szükség esetén beépíteni az ilyen kompetenciák fejlesztését megcélzó feladatokat, tanulási elemeket. Ezen eredmények tudatosításával a nonprofit szektor sikeressége növelhető a megfelelő munkaerő képzése és kiválasztása következtében.

Kulcsszavak: Diplomás Pályakövetési Rendszer, kompetenciaszükséglet, nonprofit szektor

BEVEZETÉS **INTRODUCTION**

A nonprofit szektorban működő szervezetek számos szempont mentén különböznek az egyéb szektorokban tevékenykedő szervezetektől, az egyik leglényegesebb különbséget már az elnevezés is tartalmazza. Míg a profitorientált vállalatok számára elsődleges cél a profitmaximalizálás, valamint a vállalat fennmaradása, fejlődése és növekedése, addig a nonprofit szervezetek célja valamilyen igény kielégítése, a profitszerzés nem jelenik meg prioritásként. Természetesen ettől függetlenül a nonprofit szervezeteknek is szükségük van pénzügyi forrásokra, és a tevékenység révén realizálhatnak profitot, azonban ezt visszaforgatják, az adott cél, tevékenység megvalósítására fordítják (Bajner 2008; Morris 2000). A nonprofit szektor a for-profit, valamint az állami szektorhoz képest lényegesen más elvek mentén, más keretrendszerben működik, így merült fel a benne dolgozók kompetenciajelzőinek azonosítása. Kutatásunk során megpróbáljuk azonosítani, hogy a versenyszférához és az állami szférához képest milyen kompetenciák, kompetenciacsoportok szükségesek és jellemzőek a nonprofit szektorban dolgozó diplomások körében.

A NONPROFIT SZÉKTOR SAJÁTOSSÁGAI, JELENTŐSÉGE **CHARACTERISTICS AND** **IMPORTANCE OF THE NON-PROFIT SECTOR**

A nonprofit szektor megjelenésekor annak meghatározása, a piaci és állami szektortól való elhatárolása nehézkes volt, a kifejezés hazánkban az 1980–1990-es években lett használatos, annak ellenére, hogy a szektor természetesen korábban is jelen volt (Kuti-Marschall 1991). Összességében a nonprofit vagy civil szervezetek széleskörűen elfogadott ismérvei a következők: a hazai és külföldi szakirodalom alapján:

- intézményesültek, önszabályozóak – önkormányzattal rendelkező szervezetek, amelyek
- közhasznú tevékenységet folytatnak,

- függetlenek az adott ország kormányától, az államtól, valamint az egyes pártoktól és egyházaktól is,
- emellett pedig önkéntes tagságon alapulnak,
- és a nyereséget nem osztják ki osztalék-ként (Dobrai-Farkas 2014; Kaprinay 2015; Lukács 2007; Kuti-Marschall 1991; Lester-Helmut 1997).

Az önkéntesség fogalma több szempontból is megjelenik, a tagok csatlakozása és sokszor a munkavégzés, támogatás is önkéntesként zajlik. Annak ellenére, hogy a definíciójából is adódóan a nonprofit szervezeteknek (melyeket gyakran a harmadik szektornak is neveznek, a piaci és az állami mellett) az államtól függetlenül kell működniük, funkciójukat tekintve több esetben átfedésben működnek az állami tevékenységekkel. Ilyen tevékenység lehet például az újraelosztás, amely megjelenik az állami szférában is (pl. segélyek, nyugdíjrendszer), és a nonprofit szektorban is fontos szerepe van (pl. számos szervezet foglalkozik a rászorulóknak támogatásával). A nonprofit szektornak fontos szerepe lehet továbbá egyes csoportok érdekvédelmében, szociális problémák kezelésében, illetve a társadalom különböző kielégítetlen szükségleteinek, önszabályozásának megoldásában (Kaprinay 2015; Gyórfy 1995).

A nonprofit szervezetek száma és jelentősége az 1990-es évek elejétől növekedett meg Magyarországon (Duczón et al. 2008). A nonprofit szervezetek száma 2016 óta hatvanezer körül stagnál, a szervezetek 5,6%-a működik ebben a formában, legnagyobb részük a kultúra és szabadidő, valamint az oktatás és kutatás területeken, de jelentős számú szervezet foglalkozik a társadalmi, közösségi és szociális ellátási területekkel is.

2023-ban összesen 3,6 millió fő volt valamely nonprofit szervezet tagja, a szektorban foglalkoztatottak száma 2023-ban 162,2 ezer fő volt, mely a teljes hazai foglalkoztatottsági létszám 4,2%-a. A foglalkoztatottak létszámánál jelentősen magasabb az önkéntesek száma (394 ezer fő) (KSH 2024c; 2024e).

A nonprofit szektor néhány főbb adata összehasonlítva a piaci szektorral, a következő, 1. számú táblázatban látható.

1. táblázat: A nonprofit és piaci szektor összehasonlítása néhány fontosabb gazdasági jellemző mentén
Table 1. Comparison of the Nonprofit and Market Sectors Along Some Key Economic Characteristics

	Nonprofit szektor	Piaci szektor
Szektor bevétele (millió Ft)	4 207	183 770 895
Szervezetek száma (db)	61 076	901 708
Egy szervezetre jutó bevétel (millió Ft)	69	204
Egy foglalkoztatottra jutó bevétel (ezer Ft/fő)	26	55 175
Foglalkoztatottak száma (ezer fő, összes)	162	3 331

Forrás: saját szerkesztés a KSH (2024a; 2024b; 2024c; 2024d; 2024e; 2025) alapján

Az állami szférában foglalkoztatottak aránya az országban a teljes foglalkoztatottak létszámának körülbelül 20%-át teszi ki, a költségvetési szervek és költségvetési rend szerint gazdálkodó szervek száma pedig 2023-ban 12 377 db volt (OECD 2023; KSH 2025).

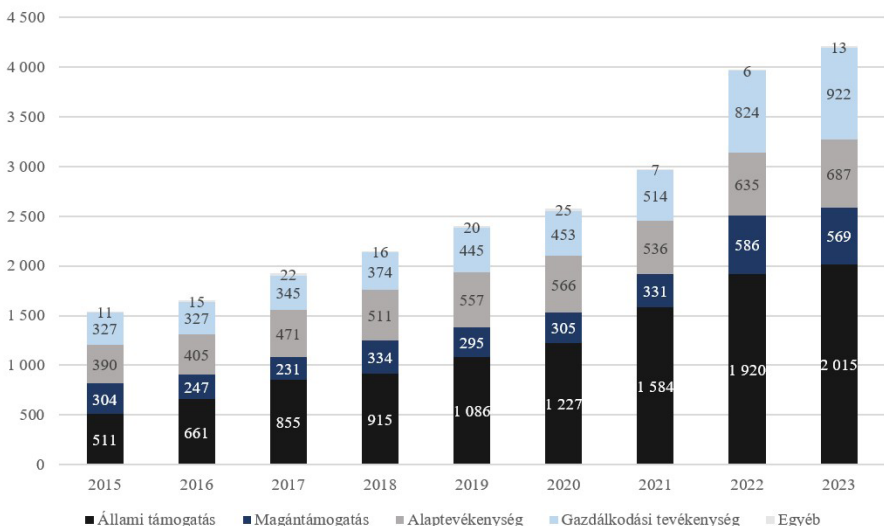
Míg a piac más szereplői bevételeiket jellemzően saját működésükből szerzik, addig a nonprofit szervezetek forrásainak jelentős része az államtól származik, azonban emellett a gazdálkodási tevékenységből, magántámogatásokból származó be-

vételek fontossága is jelentős. A szektor bevétele 2013 és 2023 között több mint háromszorosára nőtt, míg 2013-ban összesen 1 241 milliárd Ft bevétel keletkezett a szektorban, addig 2023-ban már 4 206 milliárd Ft, ezt azonban majdnem teljes mértékben fel is használták működésükre, céljaik elérésére a szervezetek (KSH 2024b; 2024c). A teljes nonprofit szektor bevételeinek alakulását és a források megoszlását a következő, 1. számú ábra tartalmazza, 2015 és 2023 között, milliárd Ft-ot ábrázolva

1. ábra: A nonprofit szektor bevételei (2015–2023)

Figure 1. Non-profit sector revenues (2015–2023)

A nonprofit szektor bevételeinek alakulása források szerint
2015 – 2023 (milliárd forint)



Forrás: saját szerkesztés a KSH 2024b alapján

A nonprofit szektor tehát bár a versenyszféránál és az állami szféránál sokkal kisebb szerepet kap a gazdaság működésében, azonban fontos, elsősorban

társadalmi feladatokat lát el, sok esetben segítve az állam működését is. Mindezek által szerepük nem elhanyagolható a munkaerőpiacon és ebből adódó-

an az oktatási intézményekben sem. Nem mindegy, hogy milyen kompetenciákat fejleszt az oktatás a nonprofit szektor speciális igényeinek megfelelően, ebből adódóan érdemes feltárni, hogy mennyiben térnek el ezek a kompetenciák ténylegesen a versenyszféra és az állami szféra elvárásaitól.

MUNKAHELYEK KOMPETENCIASZÜKSÉGLETEI COMPETENCY REQUIREMENTS FOR WORK

A frissdiplomások munkaerőpiaci érvényesüléséhez számos kompetencia szükséges, ezért a képzés során is hangsúlyosak. A felnőttképzési törvény szerint a kompetencia „*a felnőttképzésben részt vett személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére*” (vö. 2001. évi CI. törvény). Egy részük adotttság, de többségük fejleszthető, élethosszig tartó tanulást igényel (Fabulya et al. 2017). Rychen–Salganik (2003) funkcionális megközelítésben a kompetenciát olyan képességgként írják le, amely lehetővé teszi az összetett követelményeknek való megfelelést pszichoszociális előfeltételek mozgósításával. A kompetencia belső rendszere magában foglalja a tudást, a készségeket, az attitűdöket, az érzelmeket, az értékeket és a motivációt, így nem pusztán készségek halmazaként, hanem az egyén cselekvéseivel együtt értelmezhető rendszerként jelenik meg. Az egyén és közösség szintjén is hozzájárul a sikeres élethez és a társadalom működéséhez. Három kulcskompetencia-kategóriát különböztetnek meg: interakció heterogén csoportokban, önálló cselekvés, valamint eszközök interaktív használata (Rychen–Salganik 2003).

Az Európai Unióban alap-, bázis-, kulcs-, generikus, valamint speciális/funkcionális kompetenciák különíthetők el (Szabó 2014). Az OECD 1997–2002 közötti kutatása három csoportban 23 olyan kompetenciát azonosított, amelyek a munkaerőpiacon kiemelten fontosak. A kulcskompetenciák közé tartozik a kommunikáció, a számszerűsítési készség, a csoportmunka, a problémamegoldás, valamint a tanulás és a teljesítmény fejlesztése. A munkakompetenciák közé sorolható a rugalmasság, a kreativitás, az önálló döntéshozatal, a cselekvőképesség, az idegennyelv-ismeret, a magabiztosság, a kritikus szemlélet, a lehetőségek feltárása és a felelősségtudat. A vezetői kompetenciák közé tartozik többek között a vezetés, a motiválás, a hibákból tanulás, a kapcsolattartás, a döntéshozatal, az eredmény- és folyamatfókusz, a stratégiai előrelátás és az etikus hozzáállás (Karscsics 2007; Szabó 2014).

A Tuning-projekt részeként három általános kompetenciacsoportot határoztak meg: az eszközjellegű kompetenciák (pl. a kognitív-technológiai, illetve nyelvi készségek), az interperszonális kompetenciák (szociális készségek), a szisztematikus kompetenciák (értés, érzékenység és tudás kombinációja). A projekt keretein belül a legfontosabbként azonosított kompetenciák minden szakterületen az elemzés és a szintetizálás képessége, a tanulásra való képesség és a problémamegoldási készségek voltak (Tuning 2008).

A munkaerőpiacra kilépő végzetektől a munkáltatók nemcsak szakmai tudást, hanem a munkavégzéshez szükséges egyéb kompetenciákat is elvárnak, ezért a felsőoktatásban felértékelődött a gyakorlati alkalmazhatóság és a kompetenciaalapú oktatás szerepe (Sipos et al. 2020). Varga et al. (2017) vizsgálata szerint a munkáltatók legfontosabbnak az idegen nyelvi kommunikációt, az informatikai ismereteket, a terhelhetőséget, a problémamegoldást, a tanulási képességet, a rugalmasságot és az önértékelést tartották, ráadásul többségük szerint ezek jelentősége az előző öt évben nőtt. A hallgatók ezzel szemben inkább a kommunikációs készséget, a hibákból tanulás képességet, valamint a gazdasági és műszaki ismereteket értékelték kiemelten, a két lista közös elemei csupán az idegen nyelvi és informatikai kompetenciák voltak. Pirohov-Tóth (2022) eredményei alapján a legfontosabb kulcskompetenciák az önálló munkavégzés, a megbízhatóság és a csapatmunka. A COVID előtt a terhelhetőség és a szabálykövetés is ide tartozott, a járvány után azonban a pontosság, precizitás és a kommunikációs készség szerepe erősödött fel.

Tóthné Téglás & Kelemen-Erdős (2020) kutatásai szerint a pályakezdőkkel szemben az alapvető munkavállalói kompetenciákon felül külön elvárás-ként jelenik meg a nyitottság, az alkalmazkodóképesség és az alapvető feladatmegoldási kompetenciák megléte. A komplex problémamegoldás, magas szintű szakmai kompetenciák szerepe a későbbiekben lesz jelentős.

Annak érdekében, hogy a felsőoktatásból kikerülő frissdiplomások könnyebben tudjanak bekerülni a munka világába, a képzésnek muszáj alkalmazkodni a munkaerőpiaci igényekhez és a szakmai ismeretek átadása mellett a megfelelő kompetenciák fejlesztésére fókuszálni, míg a munkáltatók szempontjából a kompetenciaalapú munkakör-meghatározás könnyítheti meg a megfelelő jelölt kiválasztását (Szabó 2013).

A munkavállalók számára azért is különösen fontos tényező a különböző kompetenciák megléte, mivel ezek egy része jövedelemkülönbséget okozó tényezőként is megjelenik (García-Aracil & Van der Velden 2007; Sipos et al. 2013; Sipos et al. 2020).

**A NONPROFIT SZEKTOR KOMPETENCIASAJÁTÓSÁGAI
ÉS A SZEKTOROK KÖZÖTTI
KÜLÖNBBSÉGEK**
*COMPETENCE DIFFERENCES
IN THE NON-PROFIT SECTOR
AND DIFFERENCES BETWEEN
SECTORS*

A nonprofit szervezeteknek a szabályozottság és beszámolási kötelezettség szigorodásával, valamint a digitalizáció térhódításával is meg kell küzdeniük, számos speciális szabályozás vonatkozik a szektorra, ami speciális szaktudást igényel. Jellemző a szektorra, hogy a teljes idejű alkalmazottak leginkább középfokú végzettséggel rendelkeznek, azonban vannak már kifejezetten nonprofit szektorra specializálódott felsőoktatási képzési programok (Herman & Renz 2007; Borzán-Szeker 2020). Davis & Myers (2019) kutatásukban kimutatták, hogy a nonprofit szektorba újonnan belépő munkavállalók a kormányzati és profitorientált szektorhoz képest nagyobb mértékben, jobban képesek a szervezeti beilleszkedés folyamatát végigcsinálni, beleértve ebbe a munkatársakkal, vezetőkkel való együttműködést, a bevonódás mértékét, a szükséges kompetenciák megszerzését, abban az esetben is, ha tapasztalatlan, kezdő munkavállalókról van szó.

A szektorok közötti különbségek a szervezetek működésében és vezetésében egyre inkább elmosódnak (Dobrai & Farkas 2014). A profitorientált és nonprofit-civil szervezetek fejlesztési folyamatai hasonlóak lehetnek, ha a civil szervezet elér egy bizonyos szervezeti szintet és rendelkezik megfelelő erőforrásokkal. Ugyanakkor a nonprofitoknál gyakori a magas önkéntesszám és a rugalmas szerepköreállítás (Bóhmé Nardai 2022). A for- és nonprofit szektor együttműködése kölcsönösen előnyös lehet: a vállalatok társadalmi ügyek támogatásán keresztül erősítik szerepüket, míg a nonprofit szervezetek önkéntesekhez, anyagi támogatáshoz és hiányzó kompetenciákhoz (pl. jogi, gazdasági) jutnak (Kiss 2022; Sanzo et al. 2014).

A vezetői kompetenciák vizsgálatában Thompson (2007) szerint mindkét szektorban kulcsfontosságú az őszinteség, a csapatmunka és mások fejlesztése, de eltérések is vannak: a piaci szférában fontosabb az időmenedzsment, az önismeret, a marketing és az értékesítés, míg a nonprofit/állami szférában inkább a konfliktuskezelés és az inspiráló

személyiség. Darling & Cunningham (2016) szerint a közszféra menedzsereit az üzleti érzék, a jövőbe látó vezetés, az interperszonális készségek és a döntéshozatal jellemzi, míg a magánszférában az érdekegyeztetés, a politikai környezetben való működés, a motiváció és az ügyfélképviselet hangsúlyosabb.

Összességében tehát hasonlóságok és különbségek egyaránt felfedezhetők, így érdemes vizsgálni, mutatkozik-e jelentős eltérés szervezeti vagy foglalkoztatotti szinten a kompetenciákban

MÓDSZERTAN
METHODOLOGY

A kompetenciaterületek sajátosságainak azonosításához a Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR) Pécsi Tudományegyetemen (PTE) megvalósított 2019. és 2020. évi felméréseit használtuk fel. A DPR lehetőséget biztosít a munka világának és a felsőoktatásnak az összekötésére, visszacsatolást kérve a végzett hallgatóktól a felsőoktatásban folytatott képzés minőségére, a megszerzett kompetenciák és tudás munkaerőpiaci hasznosíthatóságára vonatkozóan. Jelen tanulmányban a kompetenciák szektorális különbségét vizsgáljuk a COVID-19 előtti munkaerőpiaci visszajelzések alapján.

A szektor megnevezése a 2019. és 2020. évi felmérésekben jelent meg egységesen, ezért döntöttünk a két év vizsgálata mellett. Az alapsokaságok és a válaszadói arányok (1. táblázat) alapján összesen 2 266 fő került be a vizsgálatba, ami a végzés éve, a nem, a képzés munkarendje, illetve a kar tényezők mentén alkalmazott súlyokkal a PTE alapsokaságát az általános súlyozási kritériumok (0,5 és 2,5 közötti súlyok, 1-es átlagsúlyérték) mellett teljes mértékben reprezentálja.

A 19 kompetencialista kialakulásának módszertana a Kabai és szerzőtársai (2011) által kidolgozott, a García-Aracil és Van der Velden (2007) által végzett CHEERS-program (Career after higher education: European Research Survey) eredményeire építkező kutatását vette alapul. 2010-ben egy külön próbafelmérés keretében tesztelt kompetenciaszótárból faktoranalízis révén azonosítottak 16 kompetenciát, amelyet 2014-ben finomhangoltak, majd ezt 2016-ban újabb módszertani felülvizsgálat során kiegészítették 19 kompetenciára, figyelembe véve az Európai Unió kulcskompetenciáira vonatkozó keretrendszert is. Így jött létre a 19-es kompetencialista, amelyet a mai napig alkalmaz a PTE a DPR felmérések során (Sipos et al. 2020).

2. táblázat: Az elemzés során használt adatbázisok alapsokasága és válaszadói jellemzők
Table 2. Sample databases and respondent characteristics used in the analysis

Felmérés éve és időtáv	Alapsokaság	Válaszadók száma	Válaszadási arány
2019-es felmérés 1 éve végzettek	3 153	432	13,7%
2019-es felmérés 5 éve végzettek	5 063	459	9,1%
2020-as felmérés 1 éve végzettek	2 827	686	24,3%
2020-as felmérés 5 éve végzettek	3 537	689	19,5%
Összesen	14 580	2 266	15,5%

Forrás: saját szerkesztés Sipos és Kovács (2019; 2020) alapján

Az elemzésbe csak azok kerültek be, akik a válaszadás pillanatában dolgoztak, valamint teljes körűen kitöltötték a 19 elemből álló kompetencialistát, így 1 636 főn végeztük el az elemzéseket. A válaszadókból 820 fő dolgozik az állami szférában (50,1%), 703 fő a piaci szférában (43,0%) és 113 fő a nonprofit szektorban (6,9%).

A tanulmány céljának megfelelő vizsgálathoz először exploratív faktoranalízissel tömörítettük a 19 kompetenciát, majd pedig multinomiális regresszióval vizsgáltuk meg a nonprofit szektor, valamint az állami és a versenyszféra közötti különbségeket. A regressziónál a szignifikáns eredmények esetében az Exp(B) értékek esélyhányadosként értelmezhetők, ahol a többi változó változatlansága mellett az adott szektorban való munkavégzés esélye azonosítható. Az eredmények robusztussága érdekében kontroll változókat is alkalmaztunk, a referenciakategóriát

zárójelben jelöljük: logaritmizált életkor, felmérés éve, végzés éve időtáv, tanulmányok munkarendje, képzési szint, nem, munkaerőpiaci beosztás.

AZ ELEMZÉS EREDMÉNYEI **RESULTS OF THE ANALYSIS**

A cél – megvizsgálni a 19 kompetencia mentén –, milyen különbség azonosítható a nonprofit szektor és az állami, illetve a versenyszféra között. A 19 kompetencia leíró jellemzői a 2. táblázatban láthatók. Általánosságban megállapítható, hogy relatíve magasra értékelték a kompetencia szükségességét, az 1–5-ös skálán csupán 6 esetben nem éri el a 4-es átlagot, miközben a legjellemzőbb érték két esetben különbözik az 5-östől.

3. táblázat: A 19 kompetencialista leíró jellemzői
Table 3. Descriptive characteristics of the 19 competences

Kompetenciák	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Csúcsosság	Ferdeség
Jó időgazdálkodás	4,21	4	5	0,92	21,8%	0,920	-1,134
Önállóság	4,44	5	5	0,81	18,2%	2,753	-1,624
Nagy munkabírási, kitartás	4,47	5	5	0,80	17,9%	2,453	-1,606
Elméleti szaktudás alkalmazása a gyakorlatban	3,95	4	4	1,03	26,2%	0,563	-0,957
Elemzés és rendszerezés képessége	4,27	4	5	0,87	20,3%	1,908	-1,331
Képesség az újításra, új dolgok felfedezésére	3,94	4	5	1,05	26,6%	0,199	-0,865
Vállalkozó szellem	3,69	4	5	1,17	31,7%	-0,410	-0,636
Idegen nyelvi tudás	3,39	4	5	1,38	40,8%	-1,067	-0,406
Jó prezentációs készség	3,96	4	5	1,09	27,4%	0,048	-0,900
Íráskészség	4,14	4	5	1,00	24,1%	0,726	-1,108
Szervezőkészség	4,06	4	5	0,98	24,2%	0,474	-0,967
Vezetői képességek	3,28	3	3	1,23	37,4%	-0,814	-0,266
Konfliktuskezelési képesség	4,15	4	5	0,95	22,9%	0,512	-1,007
Rugalmasság	4,35	5	5	0,84	19,4%	1,534	-1,310
Kapcsolatteremtő, kommunikációs képesség	4,37	5	5	0,85	19,5%	1,810	-1,418
Csapatmunka	4,27	5	5	0,92	21,6%	1,486	-1,330
Érzelmi intelligencia	4,19	5	5	1,03	24,6%	1,244	-1,331
Nonverbális kommunikáció	4,06	4	5	1,01	24,9%	0,733	-1,068
Udvariasság, viselkedési szabályok ismerete	4,46	5	5	0,79	17,7%	2,911	-1,629

Forrás: saját szerkesztés a vizsgált adatbázisok alapján

A szükséges kompetenciák viszonylag magasabb volta miatt döntöttünk úgy, hogy a 19-es lista helyett egy sűrítettebb kompetenciakör bevonásával vizsgáljuk a szektorális különbségeket exploratív faktoranalízis révén. A magas Cronbach Alfa érték alapján (0,880) a faktoranalízis megvalósítható, a kezdeti kommunalitási értékek alapján egyik kompetenciát sem zártuk ki a vizsgálatból (Pituch & Stevens 2015). A varimax rotációval megvalósított faktoranalízis eredményeképpen létrejött változók

a 3. táblázatban láthatóak. A KMO érték 0,925, a Bartlett-teszt eredménye alapján szignifikáns (χ^2 : 9 232,814 szabadságfok=171 $p=0,000$), azaz a faktorálás megfelelő. Az öt új változó (interakció, munkaszervezés, vezetés, innováció, szaktudás, idegen nyelv) az eredeti 19 varianciájának 57,7%-át tartalmazza. A varimaxrotáció mellett az öt új változó egymástól független, így nem fordul elő multikollinearitás.

4. táblázat: A 19 kompetencialista exploratív faktoranalízise
Table 4. Exploratory factor analysis of the 19 competences

	Interakció	Munka- szervezés	Vezetés, innováció	Szaktudás	Idegen nyelv
Jó időgazdálkodás		0,718			
Önállóság		0,652			
Nagy munkabírási, kitartás		0,566			
Elméleti szaktudás alkalmazása a gyakorlatban				0,726	
Elemzés és rendszerezés képessége		0,603			
Képesség az újításra, új dolgok felfedezésére			0,476		
Vállalkozó szellem			0,732		
Idegen nyelvi tudás					0,892
Jó prezentációs készség	0,425				
Íráskészség				0,552	
Szervezőkészség		0,531			
Vezetői képességek			0,730		
Konfliktuskezelési képesség	0,527				
Rugalmasság		0,491			
Kapcsolatteremtő, kommunikációs képesség	0,693				
Csapatmunka		0,481			
Érzelmi intelligencia	0,750				
Nonverbális kommunikáció	0,747				
Udvariasság, viselkedési szabályok ismerete	0,765				

Forrás: saját szerkesztés a vizsgált adatbázisok alapján

A multinomiális regresszió általános statisztikai jellemzői (-2 Log Likelihood, szignifikanciaszint, magyarázóerő) a 4. táblázat alatt láthatók.

Ezek alapján a modell statisztikailag megfelelő, a modell az eredeti változók 31,2%-át magyarázza a Nagelkerke érték alapján, ami magasnak tekinthető.

5. táblázat: A nonprofit szektorhoz képesti eltérések multinomiális regresszió eredményei
Table 5. Results of multinomial regression of deviations for the non-profit sector

Regresszió változói	Állami szféra		Versenyszféra	
	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)
Interakció	0,027**	0,716	<0,001***	0,514
Munkaszervezés	0,613	1,061	0,058*	1,257
Vezetés	0,546	0,924	0,123	0,814
Szaktudás	0,880	0,981	0,087*	0,804
Idegen nyelv	0,067*	0,800	0,149	1,199
LN Életkor	0,471	1,652	<0,001***	0,050
Felmérés éve: 2019 (2020)	0,846	0,954	0,135	1,450
Végzés éve időtáv: 1 év (5 év)	0,585	1,144	0,506	0,844
Munkarend: Nappali (Nem nappali)	0,259	0,691	0,234	0,665
Képzési forma: BA/BSc (Egységes, osztatlan)	0,021**	0,388	0,111	0,515
Képzési forma: MA/MSc (Egységes, osztatlan)	0,049**	0,429	0,196	0,567
Nem: Férfi (Nő)	0,413	0,813	0,014**	1,862
Munkaerőpiaci beosztás: Vezető (Vállalkozó)	<0,001***	12,731	0,078*	0,422
Munkaerőpiaci beosztás: Beosztott diplomás (Vállalkozó)	<0,001***	26,356	0,018**	0,371
Munkaerőpiaci beosztás: Beosztott nem diplomás (Vállalkozó)	<0,001***	59,620	0,791	1,210

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

-2 Log Likelihood=2 066,506 $\chi^2=420,832$ szabadságfok=30 $p=0,000$; Cox and Snell=0,260 Nagelkerke=0,312

Forrás: saját szerkesztés a vizsgált adatbázisok alapján

Az eredmények alapján látható, hogy mind az állami szféra, mind a versenyszféra esetében megjelenik szignifikáns eltérés a nonprofit szektorhoz képest. A nonprofit szektorhoz képest az állami szférában való munkavégzés kisebb eséllyel valósul meg magasabb interakciós kompetencia mellett ($\text{Exp}(B)=0,716$), továbbá kisebb mértékben is szükséges az idegen nyelv ismerete ($\text{Exp}(B)=0,800$). A nonprofit szektorhoz képest a versenyszférában való munkavégzés esélyhányadosa szignifikánsan alacsonyabb az interakció kompetenciacsoporthoz képest ($\text{Exp}(B)=0,514$), valamint a magasabb szintű szaktudás esetében is ($\text{Exp}(B)=0,804$). Emellett a nagyobb szintű munkaszervezés a nonprofit szektorhoz képest a versenyszféránál erőteljesebben jelentkezik ($\text{Exp}(B)=1,257$). Igaz, hogy ez utóbbiak csupán $p < 0,10$ esetén szignifikánsak.

A nem szignifikáns kompetenciacsoporthoz képest vonatkozóan megállapítható, hogy nincs szignifikáns

eltérés a vezetés, az innováció tekintetében, azaz mindegyik munkavégzéshez ugyanolyan mértékben szükséges ez a kompetenciacsoporthoz.

ÖSSZEGRÖZÉS SUMMARY

Az 1 636 felsőfokú végzettséggel rendelkező friss-diplomás válaszadó eredményei alapján a nonprofit szektorban jóval nagyobb mértékben szükségesek az interakciós kompetenciák: a kapcsolatteremtő, illetve a kommunikációs képesség, a konfliktuskezelés, valamint az érzelmi intelligencia, a nonverbális kommunikáció és az udvariasság. A különbség egyértelmű a versenyszférához képest, ugyanakkor az állami szektorhoz képest is erőteljesebb az igény az ilyen területen dolgozókkal szemben. Az idegen nyelv használata a versenyszférától nem különbözik szignifikánsan, ugyanakkor nagyobb mértékben

szükséges, mint az állami szférában. Azt is megállapítottuk, hogy a szaktudás az állami szférában hasonló mértékben szükséges, ugyanakkor jobban, mint a versenyszférában, valamint a vezetés, innováció kompetenciacsoporthoz esetében nem látható szignifikáns eltérés.

IMPLIKÁCIÓK IMPLICATIONS

A kutatás a jellemző kompetenciaszükségletek feltárását célozta meg, ez alapján a nonprofit szektornak érdemes a szükséges munkaerő kiválasztásánál ezeket a tényezőket tudatosítani mind az álláshirdetés kiírása, mind pedig az interjúztatás során. Ezen kívül a szükséges felsőfokú végzettségű munkavállalók megfelelő bevonása érdekében célszerű együttműködni a felsőoktatási intézményekkel kommunikációs helyzetgyakorlatok, illetve konfliktusos szituációk szimulációjába való bevonódás révén. A nonprofit szektor sajátosságaira fókuszáló felsőoktatási intézményben tartott kurzusok oktatóinak érdemes ellenőrizniük, hogy az azonosított kompetenciacsoporthoz milyen mértékben jelennek meg a syllabusban, illetve mennyire biztosítja az adott tantárgy ezen kompetenciák fejlődését, különösen nagy hangsúlyt fektetve az interakciós elemekre.

JÖVŐBELI KUTATÁSI IRÁNYOK FUTURE RESEARCH

Jelen kutatás egy felsőoktatási intézmény (PTE) végzettjeire fókuszál, amelyet egy több intézmény bevonásával megvalósított fókuszált felmérés keretében lehet kiterjeszteni a többi intézményre is. A DPR országos adatai jellemzően nem tartalmaznak munkavégzéshez szükséges kompetenciákra vonatkozó kérdéseket (ez alól kivétel a 2020-as évi felmérés), így nem lehetséges az országos kitekintés. A jövőben tervezzük hozzáférést kérni a 2020. évi felmérés eredményeihez, hogy ugyanezen kutatást megismételjük, illetve, hogy validáljuk az eredményeket.

A kutatás limitált mértékben vont be olyan tényezőket, amelyek a szektorok sajátosságait mutatják, mivel az országos kérdésblokk változásaiból adódóan nem azonosítható mindkét évben a munkavégzés ágazata vagy mérete, miközben ezek is jelentős mértékben hozzájárulhatnak a szükséges kompetenciák körének azonosításához. Ezt részben tudja az országos felmérés eredményeinek felhasználása ellensúlyozni.

A COVID-19 előtt időszak sajátosságait tudtuk azonosítani, ugyanakkor a 2023. évi DPR adatok,

kiegészítve a 2021. évi felméréssel, lehetőséget biztosítanak a COVID-19 előtti, alatti, utáni időszak változásainak azonosítására, amely további információként szolgál, mind a nonprofit szektor vezetői, mind pedig a nonprofit területen oktatók számára.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Ásványi Zs., Barakonyi E., Galambosné Tiszberger M., László Gy., Sipos N. & Vámosi T. (2015), *Baranya megye képzési stratégiája*, Baranya Megyei Önkormányzat, 2015.
- Bajner M. (2008), *Vállalkozás menedzselése*, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 2008. https://www.nive.hu/Downloads/Szakképzési_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszernek_kialakitasa/6_0910_002_101030.pdf [letöltés ideje: 2025.11.27.]
- Borzán A. & Szekeres B. (2020), „Digitalizációs kihívások a civil szektorban”, *Civil Szemle*, 17(1), 73–88.
- Böhmné Nardai B. (2022), „Rövid áttekintés a hazai for- és nonprofit szervezetfejlesztés gyakorlati, módszertani helyzetéről és problémáiról”, *Önkéntes Szemle*, 2(3), 3–29. DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2022.3.3-29>
- Darling S. D. & Cunningham J. B. (2016), “Underlying values and competencies of public and private sector managers”, *Asian Education and Development Studies*, 5(4), 371–387. <https://doi.org/10.1108/AEDS-09-2015-0050>
- Davis C. W. & Myers, K. K. (2019), “Past work experience and organizational assimilation in nonprofit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*. doi:10.1002/nml.21348
- Dobrai K. & Farkas F. (2014), „Szervezetfejlesztés és professzionalizáció a nonprofit szektor szervezeteiben”, *Marketing & Menedzsment*, 48(4), 38–51.
- Duczón Á., Schmuck R. & Szabó T. (2008), „Versenyképességi elemzés a Dél-Dunántúli Régióban: A nonprofit szervezetek versenyképessége és szerepük a régió versenyképességének javításában”, *Marketing & Menedzsment*, 42(3), 50–56. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/5362024.05.07> [letöltés ideje: 2025.11.27.]
- Fabulya E., Nagy P. & Tiszolczy P. (2017), *Kompetencia kézikönyv*. http://www.bkmkik.hu/attachments/article/2662/2kompetencia_kezikonyv_v10_20170921.pdf [letöltés ideje: 2025.11.27.]

- Györfly G. (1995), *A nonprofit szervezetek ismérése és tevékenységük. Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára*. NIOK–Soros, Budapest, 1995. 19–20.
- García-Aracil, A. & Van der Velden, R. (2007), “Competencies for young European higher education graduates: labor market mismatches and their payoffs”, *Higher Education*, 55(2), 219–239. <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9050-4>.
- Herman, R. D. & Renz, D. O. (2007), “Nonprofit Management Alumni Knowledge, Skills, and Career Satisfaction in Relation to Nonprofit Academic Centers Council Curricular Guidelines: The Case of One University’s Master’s of Public Administration Alumni”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4), 98–109. doi:10.1177/0899764007305049
- Kabai I., Kabai T. K., Krisztián V. & Kenéz A. (2011), „Párbeszéd a kompetenciák nyelvén”, *Felsőoktatási Műhely*, 5(4), 65–80.
- Karcsics É. (2007), „A versenyképes munkavállaló kompetenciái az Európai Unióban és Magyarországon”, *Európai Tükör*, 12(3), 128–140.
- Kaprinay Zs. (2015), „A civil szervezet mint új fogalmi kategória, és annak lehetséges megközelítései”, *Miskolci Jogi Szemle*, 10(1), 94–111. https://www.matarka.hu/koz/ISSN_1788-0386/10_evf_1_sz_2015/ISSN_1788-0386_10_evf_1_sz_2015_094-111.pdf [letöltés ideje: 2025.11.27.]
- Kiss Gy. (2022), „A civil-nonprofit szervezetek felkészítése a vállalati együttműködésre – a civil impact akadémia működésének tapasztalatai”, *Önkéntes Szemle*, 2(3), 58–74.
- KSH (2024a), *A nonprofit szervezetek száma, megoszlása és összes bevétele*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0012.html [letöltés ideje: 2025.09.21.]
- KSH (2024b), *A nonprofit szervezetek működési jellemzők szerinti száma és bevétele szervezeti forma szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0014.html [letöltés ideje: 2025.09.21.]
- KSH (2024c), *A nonprofit szektor főbb adatai szervezeti típus és a Nonprofit Szervezetek Nemzetközi Osztályozási Rendszere (ICNPO) tevékenységi főcsoportok és csoportok szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0069.html [letöltés ideje: 2025.09.21.]
- KSH (2024d), *A vállalkozások teljesítménymutatói létszám kategória szerint*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0017.html [letöltés ideje: 2025.09.20.]
- KSH (2024e), *A munkaerőpiac legfontosabb éves adatai*. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0001.html [letöltés ideje: 2025.09.20.]
- KSH (2025), *A regisztrált gazdasági szervezetek száma gazdálkodási forma szerint – GFO’14*. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0002.html [letöltés ideje: 2025.09.20.]
- Kuti É. & Marschall M. (1991), „A nonprofit szektor fogalma”, *Esély*, 3(1), 61–69.
- Lester M. S. & Helmut K. A. (1997), *Defining the nonprofit sector – A cross-national analysis*, Manchester University Press, Manchester, 1997.
- Lukács E. (2007), „A nonprofit szervezetek magyarországi kialakulásának és jogi szabályzásának jellegzetességei”, in: Gubik, Andrea (szerk.), *VI. Nemzetközi Konferencia a közgazdász képzés megkezdésének 20. évfordulója alkalmából*, (2. kötet), Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2007, 322–329.
- Morris S. (2000), “Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), 25–43.
- OECD (2023), *Government at a Glance 2023: Hungary*. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_c4200b14-en/hungary_dacc7f00-en.html [letöltés ideje: 2025.11.27.]
- Pirohov-Tóth B. (2022), „A munkavállalói kompetenciák változásainak feltárása egy álláskereső oldal adatainak elemzése alapján”, *Régió kutatás Szemle*, 7(1), 102–113. DOI: 10.30716/RSZ/22/1/9
- Pituch K. A. & Stevens J. P. (2015), *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM’s SPSS*, Routledge, 2015.
- Rychen, D. S. & Salganik, L. H. (eds.) (2003), *Key competencies for a successful life and a well-functioning society*, Hogrefe & Huber Publishers, 2003.
- Sanzo M. J., Álvarez L. I., Rey M. & García N. (2014), “Business–Nonprofit Partnerships”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 379–400. doi:10.1177/0899764013517770
- Sipos N. (2017), “Graduate Career Tracking System Across the World – as Information Systems in Higher Education Decision-making Process”, *Strategic Management: International Journal of Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management*, 22, 24–31.
- Sipos N. & Kovács Sz. (2019), *Diplomás Pályakövető Rendszer 2019-es pályakövetési vizsgálat a Pécsi Tudományegyetemen*, Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 2019. <https://m2.mt-mt.hu/api/publication/31340297> [letöltés ideje: 2025.11.27.]

- Sipos N. & Kovács Sz. (2020), *Diplomás Pályakövető Rendszer: 2020-as pályakövetési vizsgálat a Pécsi Tudományegyetemen*, Pécs, Pécsi Tudományegyetem, 2020.
- Sipos N., Balogh G. & Kuráth G. (2013), „A kompetenciák mint a frissdiplomások bérét befolyásoló tényezők a Pécsi Tudományegyetem példáján”, *Educatio*, 22(4), 589–596.
- Sipos N., Kuráth G. & Gyarmatiné Bányai E. (2020), „A frissdiplomások kompetenciái és a bérek kapcsolata. A kompetenciafejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban”, *Közgazdasági Szemle*, 67(11), 1130–1153. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.11.1130>.
- Suleman F. (2018), “The employability skills of higher education graduates: insights into conceptual frameworks and methodological options”, *Higher Education*, 76(2), 263–278. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0207-0>.
- Szabó I. (2013), „A felsőoktatási képzések munkaerő-piaci szempontból”, *Vezetéstudomány*, 44(11), 52–61.
- Szabó Sz. (2014), *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás*. <https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/kompetencia-alapuerberi-eroforras-gazdalkodas.original.pdf> [letöltés ideje: 2024.05.07.]
- Thompson, E. T. K. J. (2007), “Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders”, *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356–375. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730710752229>
- Tóthné Téglás, T. & Kelemen-Erdős, A. (2020), „Pályakezdőkkel szembeni kompetenciaelvárások és mérésük”, *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 43–54. doi: 10.15170/MM.2020.54.01.04.
- Tuning (2008): *Tuning Educational Structures in Europe: Competencies*. <https://www.unideusto.org/tuningeu/competences/> [letöltés ideje: 2025.11.27.]
- Varga E., Szira Z., Boda H. & Hajós L. (2017), „A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák relevanciájának összehasonlító elemzése a munkáltatók és a felsőoktatásban végzős fiatal munkavállalók aspektusából”, *Studia Mundi–Economica*, 4(1), 82–93.

Sipos Norbert
sipos.norbert@ktk.pte.hu

Szabó Dorottya Anna
szabo.dorottya@ktk.pte.hu

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Competence Needs for Non-profit Sector Employment

THE AIM OF THE PAPER

This study explores the varying competency requirements of university graduates in the nonprofit sector compared to the state and competitive sectors. While profit-driven companies focus on maximizing profits and business growth, nonprofit organizations aim to meet specific needs without generating profit. Due to these differing goals, nonprofits operate under different principles, leading to research on how employee characteristics differ across sectors. Our study investigates whether distinct competencies or competency clusters are necessary for graduates in the nonprofit sector versus those in profit-driven or public sectors.

METHODOLOGY

To investigate this, we utilized data from the Hungarian Graduate Career Tracking System conducted at the University of Pécs, covering the years 2019 and 2020. From this representative survey, we examined the likelihood of employment in the public or competitive sectors compared to the nonprofit sector based on the characteristics of competency clusters, focusing on five competency groups, using multinomial regression.

MOST IMPORTANT RESULTS

A key finding of the study highlights that interpersonal competencies (including relational, communication, conflict resolution, emotional intelligence, nonverbal communication, and courtesy skills) are significantly more important in the nonprofit sector compared to other sectors. Foreign language proficiency is comparatively more essential in the public sector, while expertise is more critical in the competitive sector.

RECOMMENDATIONS

Our findings suggest that the nonprofit sector needs to raise awareness among those pursuing higher education to emphasize human interaction during training. Instructors of courses related to this domain should examine and, if necessary, incorporate tasks and learning elements aimed at developing such competencies. By raising awareness of these results, the success of the nonprofit sector can be enhanced through the effective training and selection of appropriate workforce.

Keywords: Graduate Career Tracking System, competence requirements, nonprofit sector