



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola**

**Szervezeti képzés jellemzői empirikus vizsgálatok tükrében**

**Doktori (PhD) értekezés**

DOI: 10.54598/000770

**Tóth Katalin**

**Gödöllő**  
**2021**

**A doktori iskola**

**megnevezése:** Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola

**tudományága:** Gazdálkodás és Szervezéstudományok

**vezetője:** Prof. Dr. H.c. Popp József  
egyetemi tanár, az MTA levelező tagja,  
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Gazdaságtudományi Intézet

**Témavezető(k):** Dr. Poór József DSc  
professor emeritus  
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Gazdaságtudományi Intézet  
egyetemi tanár  
Selye János Egyetem  
Komárom, Szlovákia

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető(k) jóváhagyása

## TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS .....	1
2. CÉLKITŰZÉSEK .....	5
3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	9
3.1. A szervezeti rendszerek eredményességi tényezői.....	9
3.2. Szervezeti (vállalati) oktatás-képzés-fejlesztés fogalmi tartalma.....	13
3.3. Képzési tevékenység, mint emberi erőforrás menedzsment funkció .....	14
3.3.1. HR gyakorlat történeti fejlődése .....	16
3.3.2. A szervezeti képzés rendszerkapcsolatai.....	18
3.4. Képzési és fejlesztési rendszerek a szervezeti gyakorlatban .....	22
3.4.1. Képzési terv, fejlesztési terv fogalmi, tartalmi elkülönítése .....	25
3.4.2. Képzési formák a szervezeti gyakorlatban .....	26
3.4.3 Külső és belső oktatók és trénerek, a HR tanácsadás alakulása.....	34
3.4.4. Képzés értékelése, módszerek és hatékonyságmérés .....	36
3.5. A vállalati (szervezeti) képzés-fejlesztési gyakorlat hazai és nemzetközi empirikus kutatások révén .....	40
4. ANYAG ÉS MÓDSZER .....	45
4.1. Az adatgyűjtés módszere .....	46
4.2. A kutatási adatok feldolgozása.....	47
4.3. Minta bemutatása.....	49
5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE .....	53
5.1. Hasonlóságok és különbségek a privátszektor és a közsféra viszonylatában .....	53
5.2. A szervezeti méret hatása a képzési és fejlesztési rendszerekre.....	66
5.3. A képzés és fejlesztés jellemzői a humán erőforrás gazdálkodás tükrében .....	75
5.4. HR szolgáltatókkal kapcsolatos preferenciák.....	88
5.5 A hazai képzés fejlesztési rendszerek sajátosságai a nemzetközi adatok tükrében ....	99
6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK .....	105
6.1. Empirikus eredményekből levonható következtetések .....	105
6.2. Az eredmények alapján megfogalmazható javaslatok.....	116
7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	121
8. ÖSSZEFOGLALÁS .....	123
SUMMARY.....	125
M 1. IRODALOMJEGYZÉK .....	127
M 2. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE .....	137
M 3. ÁBRÁK JEGYZÉKE .....	139
M 4. KÉRDŐÍV – 2016.....	141
M 5. KÉRDŐÍV – 2019.....	149



## 1. BEVEZETÉS

Mióta az emberi erőforrások szervezeti környezetben történő hatékony alkalmazásának kérdéseivel oktató, kutató, tréner tevékenységem révén napi szinten foglalkozom, a szakirodalmi forrásokban, konferenciákon, tudományos fórumokon és a mindennapokban leginkább azzal találkozom, hogy ezen erőforrás jelentősége mennyire meghatározó a szervezeti hatékony működés, versenyelőny, siker szempontjából. Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy az emberi erőforrásokkal való „gondos” foglalkozás hozzáadott értéke a hatékony és sikeres működéshez (TORRINGTON et al. 2014) értelmezhető profitorientált és nem profitorientált szervezet esetén tapasztalatom szerint azzal együtt is, hogy az eredmények kimutatására nem minden esetben alkalmas a profit, az anyagi tényezők számbavétele.

Dr. Vekerdy Ida egyetemi tanulmányaim során oktatóként, majd egy általam nagyon tisztelt kolléganőként az évezredünk elején így fogalmaz a témával kapcsolatban: „Környezetünkben végbemenő gyors változások nem hagynak érintetlenül egyetlen nemzetet, egyetlen régiót, egyetlen szervezetet sem. Megfigyelhető a termelési és szolgáltatási technológiák egyre gyorsuló fejlődése, a mind gyakoribb technológia váltás, a termelés globalizálódása. Ami huszonöt évvel ezelőtt még féltve őrzött hadititoknak számított, mára már betört a háziasszonyok konyhájába. A lézertechnika, a számítógépek olyan területeken is tért hódítottak, amelyre tíz évvel ezelőtt még csak nem is gondoltunk. **Hogyan érhető el ez a fejlődés?** A természeti erőforrások ugyanis egyre inkább apadnak. A kérdésre a választ az emberi erőforrások fejlődésében, azaz a felhalmozott ismeretek birtokában lévő embernél kell keresnünk. Tény, hogy a termékek, szolgáltatások nagy részében egyre magasabb hányadot képvisel a humán tőke. Jó példa erre egy számítógép processzor, egy gyógyszer, vagy egy szoftver. Az említett termékek előállításához azonban nem elsősorban az emberi erőforrás mennyisége, hanem annak minősége a kulcsfontosságú tényező” (VEKERDY 2008 p. 127.).

**Mi is adja a tanulás stratégiai szerepét?** Akár egy nagyon egyszerű összefüggés állhat a háttérben miszerint a tudás legtöbb formájának - különösen a nehezen formalizálható tudásnak (az ún. tacit tudáselemek) - a megszerzése és vállalaton belüli felhalmozása időigényes feladat. Emellett nem elhanyagolható tényező az sem, hogy az említett tudástípust sokkal nehezebb másolni és adaptálni, mint bármely más erőforrást (DAVENPORT - PRUSAK 2001; SVEIBY 2001; PRAHALAD - HAMEL 1990). E két jellemző pedig stratégiai szempontból a hosszú távú versenyelőny forrásává teszi a tudást, hiszen ezen input felhalmozása esetén a konkurenssekkel szemben hosszú ideig védhető versenytényezőt épít ki a vállalat, köszönhetően annak, hogy az esetleges utánzás időigényesebben és nehezkesebben valósítható meg.

Az erőforrások egy szervezet értékét határozzák meg, legyen szó emberi, tárgyi, szervezeti tőkéről. A humán erőforrásokkal foglalkozó területet a modern kori innovációs törekvések és gyakorlatok is elérték. A vállalati folyamatok változásának hatására a szervezetek emberi erőforrás menedzsmentje is kritikus faktorává vált a versenyképességnek (POÓR et al. 2018a).

Az ember, - mint munkavállaló, a munkahelyi környezet legfontosabb erőforrásának tekinthető szereplő - kompetenciáinak fejlesztésében alapvető szerepet játszik a vállalati képzés. A vállalat stratégiai céljainak megvalósítását nagyban elősegítheti az alkalmazottak oktatása és képzése. Az erőforrások önmagukban a vállalat számára nem jelentenek stratégiai versenyelőnyt, csupán akkor, ha egy értékteremtő folyamat részeként, rendszerbe foglalva együttesen foglalkoznak velük (VERESNÉ SOMOSI 2017).

A Nobel díjas SCHULTZ (1993) az emberi tőkének, illetve a benne megtestesült tudásnak a szerepét hangsúlyozza a gazdasági növekedéssel összefüggésben. Állásfoglalása szerint az emberi

tőkeberuházások a fizikai tőkéhez képest magasabb növekedési rátát eredményeznek hiszen a munkavállalók képzésébe, fejlesztésébe történő beruházás növeli a munkavégző, értékteremtő képességüket. A versenyelőny alapvető meghatározója a cég tevékenységében és outputjaiban megnyilvánuló emberi tudás. A tartós versenyelőny fenntartásában nemcsak nélkülözhetetlen, hanem stratégiai kérdéssé váltak az olyan humán erőforrás tevékenységek, mint a megfelelő munkaerő kiválasztása vagy a meglévők képzése, fejlesztése. „Az igazi és versenyelőnyt jelentő tudás és annak megosztása a gyorsan változó környezetben, a kiszámíthatatlanság miatt az egyik legfontosabb szervezeti potenciállá válik, hiszen ez az alkalmazkodóképességet növeli” (POÓR 2013 p. 138.).

Az emberi erőforrásra nagyfokú kettősség jellemző: egyrészt teljesítményével hozzájárul a vállalati célok eléréséhez, de egyúttal költséget is jelent a vállalat számára (CHIKÁN 2006). Mindezek mellett fontosnak tartom hangsúlyozni az emberi erőforrások speciális tulajdonságát, mely szerint „szabad akarattal” rendelkeznek. Felvetődik bennem a kérdés (tapasztalásaim okán is), hogy a szabad akarattal rendelkező munkavállaló tehát ösztönözhető ugyan kompetenciáinak fejlesztésére, de mennyire és hogyan ösztönözhető teljesítményének növelésére?

KOTLER és CASLIONE (2011 p. 67.) a tőkepiac által diktált kemény követelményeket az emberi tudással, mint gazdasági tényezővel kapcsolja össze, amikor azt mondja, hogy azok a cégek, amelyek „nem értik meg a képzés és fejlesztés értékét, végül a részvényesek értékeiből faragnak le”.

*Témaválasztásomat indokolja szakmai érdeklődésem, oktató-tréneri tevékenységem, hiszen az emberi (humán) erőforrás terület, ezen belül is a vállalatoknál megvalósuló képzés-fejlesztési tevékenység lassan húsz éve része szakmai életemnek és áll ennek fókuszában. Ezen HR funkció hozzáadott értékének elismertsége a stratégiai célok megvalósításához fokozottan jellemző napjainkban azzal együtt, hogy megítélése és alkalmazása az utóbbi húsz évben is változó volt. Maga a tevékenység, a hozzá kapcsolódó tervezés, kivitelezés, értékelés jelentős kihívást fogalmaz meg egy olyan gazdasági, társadalmi környezetben, melyet a folytonos és rohamléptekben fejlődő technológia, az eltérő generációs működés és az átalakulóban lévő oktatási, tanulási szemlélet jellemez.*

Témám és kutatásom aktualitását fokozottan támasztja alá, az a jelenlegi munkaerőpiaci környezet, melynek évek óta érezhető problémája a megfelelően képzett, megfelelő hozzáállású munkavállalók megtalálása, megszerzése és megtartása. Ebben a feltételrendszerben különös jelentőséget kapnak az egyes szervezetek által nyújtott képzések, fejlesztő programok, azok színvonala, a munkavállalók szemszögéből pedig a képzések, tréningek attraktivitása. A munkáltatói márkaépítésnek ma már szerves része a munkáltató által nyújtott képzési paletta.

A szervezeti rendszerek eredményességi tényezőinek azonosítására több elmélet is kísérletet tesz, melyek közül számomra a 7S modell - mely a szervezeti kultúrák megközelítéséből indul ki - vált alkalmazhatóvá és tett érdeklődővé az egyes kultúrátípusok működési jellegzetességeinek feltárására. A szervezeti tapasztalataim során szerzett ismeretek felkeltették bennem az érdeklődést a „lágý” tényezők hatékonyságnövelő szerepének azonosítására, fejlesztési lehetőségeinek diagnosztizálására. A képzések, fejlesztések hatékonyságának kulcstényezőjeként tudom azonosítani a szervezeti működés jellemzőit, azt a kultúrát melyben a szervezet éli a mindennapjait értékei, normái, szabályainak keretei között.

Disszertációmban és oktatói tevékenységem során is érdekesnek tartom tisztázni a “szervezet” szó (fogalom) használatának kereteit és lehetőségeit abban a magyar gazdasági és társadalmi környezetben, ahol e szó több értelmezési lehetőséget is kap. Egyfelől használjuk a termelő, gyártó, szolgáltató tevékenységet folytató olyan működési keretrendszert azonosító kifejezésként, amikor egy vagy több ember, mint munkavállaló végez tevékenységet közös cél elérésének

érdekében, másfelől az egyén, mint élő szervezet is azonosíthatja magát például egészséges szervezetűnek. Bár a két egymástól jelentősen eltérő értelmezési keret elsősre messze helyezheti őket egymástól, a témám szempontjából mindkét keret képes felismerésekhez juttatni. Mit jelenthet tehát az a mondat, “hogymennyire egészséges az Ön szervezete?” Szüksége van az ön szervezetének fejlesztésre, gondoskodásra? Mire gondol a kérdező? Ha pedig a munkahelyi környezetet azonosító fogalomra gondolunk, érdemes tisztázni, hogy miért lehet például helyesebb a szervezeti kultúráról beszélni, mintsem vállalati kultúráról. Az utóbbi esetben szűkebb fogalmi körre gondolhatunk, hiszen például egy általános iskolai tanár, mint munkavállaló ritkábban fogalmaz úgy, hogy “a vállalatom/cégem” -nél jó a csapatmunka, viszont szervezetként gyakrabban azonosítja munkahelyét. Maga a vállalat, vállalkozás kifejezés a profitorientált szektorban működő szervezetekhez kapcsolódik, míg a közsférában a szervezet tevékenységi körét jeleníti meg úgymint hivatal, iskola, minisztérium, kórház stb.

Személyes érintettségem az oktatási, képzési, fejlesztési területen alkalmat adott az elmúlt közel húsz évben tapasztalatokat szerezni a közép-felsőfokú, illetve egyetemi szintű képzések mellett szervezeti vállalati környezetben is. Mindezek alapján érzékelhettem többek között az egyes képzési módok, módszerek alkalmazásának különbözőségeiben rejlő sokszínűséget, melynek tapasztalásait doktori értekezésem tartalmi elemi közé is igyekszem beépíteni.





## 2. CÉLKITŰZÉSEK

Az emberi erőforrások fejlesztéséhez mindenképp a szervezeten belüli fejlesztési igényeket kell megismerni és meghatározni. Az emberi erőforrások fejlesztési szükségleteinek meghatározásához azokból a változásokból célszerű kiindulni, amelyek a vállalatok üzleti környezetében tendenciaszerűen megfigyelhetők. Ezek szervezeti és egyéni szintű megjelenítése képezheti a konkrét alapot a vállalati igények meghatározásához. A képzés-oktatás elsődleges lehetőséget kínál az összes alkalmazott tudásbázisának bővítésére, sok munkáltató azonban költségesnek tartja ezeket a fejlesztési lehetőségeket. Az alkalmazottak szintén sokszor feleslegesnek tartják az ilyen programokon való részvételt, mivel az ezek miatti kiesés késleltetheti az általuk végzett munka vagy felügyelt projektek befejezését (PRICE 2015). Az előbb említett lehetséges nehézségek ellenére a képzés és a fejlesztés a vállalat egészének és az egyéni munkavállalóknak is olyan előnyöket biztosít, amelyek költség -és időráfordítást érdemelnek a specifikus, rövid távú képességfejlesztés, valamint a hosszútávú fejlődés biztosítása érdekében (GILMORE - WILLIAMS 2013; GOMEZ et al. 2016; KHAN et al. 2011).

FARJAD (2012) a szervezeti képzésekkel kapcsolatos kutatási eredményei alapján az alábbi főbb megállapításokat tette:

- Az állandó – és egyre éleződő - versenyben a vállalatok az emberi erőforrást és tudást a teljesítményfokozására összpontosítják.
- A képzés hatását nem mindig vagy nehezen lehet a gazdasági paraméterek növekedésében lemérni, amit csak erősít, hogy a képzésen részt vett munkavállalók többlettudásának hatása nem közvetlenül a termelékenység szintjén jelenik meg.
- A vállalatok képzési kötelezettségét nem minden esetben írja elő jogszabály, így a munkavállalók fejlesztését a cégek nem tekintik kötelező érvényűnek.

A képzésekre időt és költséget kell fordítani, így ha egy szervezet nem prosperál, akkor a képzési kiadások csökkentése az első lépések egyike.

Értekezésem egyik célkitűzése olyan feltáró, összegző kutatás készítése, amely lehetőséget nyújt megegyezőségek, eltérések, (hatékonysági kérdéskörök) azonosítására a hazai szervezeti (vállalati) képzések gyakorlatának jellegzetességeivel kapcsolatosan a 2010-es évek második felére. A kutatás továbbá lehetőséget ad a (külső) tanácsadói kör számára információt nyújtani a szervezeti képzések kiváltó okairól, a külső tanácsadók kiválasztási szempontjairól, a megbízó/alkalmazó szervezetek tájékozódási szokásairól a piacon fellelhető tanácsadók vonatkozásában.

A dolgozat szakirodalmi feldolgozásával kívánom bemutatni hazai és nemzetközi forrásokra támaszkodva a szervezeti környezetben zajló képzés és fejlesztés tevékenységéhez kapcsolódó fogalmak körét logikus kapcsolati rendszert alkotva. Elhelyezem a tevékenységet a HR alapfunkciók között, feltárva a szorosabban kapcsolódó funkciókat, illetve rendszerkapcsolatokat, modellek segítségével. A szervezeti kultúra szerkezetét és kapcsolatrendszerét bemutató modell alapján gondolatokat, problémaazonosítási, ok-okozati összefüggéseket keresek. A szakirodalmi fogalomhasználat áttekintése során az azonosságok és eltérések feltárásának érdekében alkalmazom az egyes tudományterületek eszköztárát, ismertetem a korábbi nemzetközi és hazai felméréseket.

A dolgozat első része, a bevezetés a vizsgált téma aktualitását, személyes kötődésemet sugallja, melyhez kapcsolódóan indoklom témaválasztásomat, bemutatom a kutatásom célját, a kutatási kérdéseket.

A második részben, a szakirodalmi feldolgozás szekunder adataira támaszkodva dolgozom fel a témában releváns magyar, és idegen nyelvű szakirodalmakat. Bemutatom a szakkönyvek mellett számos hazai és nemzetközi folyóiratban megjelent cikk, kutatási tevékenység eredményét folyamatosan szem előtt tartva, a pontos hivatkozásokat. Az emberierőforrás menedzsment szakirodalom, a szervezeti kultúra, illetve annak megváltoztatása során felmerülő kérdések és feladatok, a HR funkcióként azonosítható képzés-fejlesztési kör majd a képzések-tréningek hatékonyságvizsgálatának áttekintése révén alapozom meg kutatási eredményeim bemutatását.

A kutatás alapja a „Magyarországi vállalatok és intézmények képzési és tréninggyakorlata” címmel 2016 harmadik és negyedik negyedévében, illetve 2019 első és második negyedévében zajló kérdőíves felmérés. Mindkét évben a kutatási csoport tagjaként vettem részt a mérőeszköz kialakításában, a kutatás lebonyolításában. A 2019-es évhez kapcsolódó kérdőív kérdéseit tartalmilag egészítettük ki a képzési szolgáltatást nyújtó külső (belső) tanácsadók/képzők alkalmazási gyakorlatával kapcsolatosan. A kutatási eredmények ezáltal lehetőséget adnak a (külső) tanácsadói kör számára információt nyújtani a szervezeti képzések kiváltó okairól, a külső tanácsadók kiválasztási szempontjairól, a megbízó/alkalmazó szervezetek tájékoztatói szokásairól a piacon fellelhető tanácsadók vonatkozásában.

A kutatási eredmények révén a szervezeti képzésekkel kapcsolatban visszajelzéseket tudok megfogalmazni a hazai szervezeti környezet számára a megvalósult képzések/oktatások, az igényfelmérési, képzési tervkészítési szokások, a bérköltségek képzésre fordított arányával, a képzési napok számával, a külső belső oktatók arányával, a képzések értékelésével, illetve további változókval kapcsolatban.

Értekezésem koncepciójaként 5 kutatási célt és ehhez kapcsolódóan 8 kutatási kérdést fogalmaztam meg. Törekedtem az interpretatív (megértő, feltáró) szervezetkutatások adaptálására, kerülve az ellenőrző, megerősítő kutatási irányvonalakat. A szervezet és menedzsmentkutatások módszertani eszköztárán belül széleskörűen elfogadott - az általam is követett - Cranet (Cranfield Network) nemzetközi HRM (Human Resource Management) kutatási hálózat képviselői által kialakított irányzat. Ennek megfelelően vizsgálatom a szervezeti képzés, fejlesztési rendszerek jellemzőinek feltárására és megértésére irányult. A kutatási célokon belül több kutatási kérdés is megfogalmazásra került. A számosság oka a változók tartalmi és logikai elkülönülése, amely követi a szervezeti (vállalati) környezetben megvalósuló képzési rendszerek működési logikáját is. Kutatási céljaimhoz és kérdéseimhez rendelt módszerek összefoglalása az 1. táblázatban látható.

- C1: Feltárni a köz- és versenyszféra képzési rendszerének azonosságait és különbözőségeit.
  - K1: Hogyan befolyásolja a magán és közszféra eltérő szervezeti kultúrája az egyes képzési módok (konferencia, csapatépítő programok, nyelvi képzések, stb.) alkalmazási gyakorlatát?
  - K2: Milyen hatással van a vizsgált szervezetek szféra szerinti besorolása a képzési napok számának alakulására (munkakörcsoportonként értelmezve), a képzési terv, fejlesztési tervek készítésére vonatkozó szándéokra és cselekvésre, a külső/belső oktatók, tréner alkalmazási arányára, a képzésre/tréningre fordított költség éves bérköltségen belüli arányára, az értékelés, hatékonyságmérés jellegére, valamint a tudáshasznosítás sajátosságaira?
- C2: Elemezni az eltérő foglalkoztatotti létszámú (kis, közép, nagyvállalat), profitorientált szervezetek képzési és fejlesztési rendszerét.
  - K3: Miként hat a foglalkoztatotti létszám a képzési és fejlesztési programok tervezési, megvalósítási, valamint értékelési gyakorlatára a profitorientált szervezeteknél?

- C3: Elemezni a humán erőforrás menedzsment gyakorlat hatását a képzési és fejlesztési rendszerre.
  - K4: Miként azonosítható a humánmenedzsment szervezetben betöltött szerepével összefüggő befolyásolási tényezők képzés-fejlesztési rendszerre gyakorolt hatása?
  - K5: Fejlesztési területen működtetett minőségbiztosítási rendszer megléte, miként befolyásolja a tervezés és az értékelés jellegét?
  - K6: A 25 év alatti munkavállalók foglalkoztatási aránya miként befolyásolja a tervezés gyakorlatát, a képzési napok számát az egyes munkaköri csoportokban, valamint a képzésre fordított pénzügyi erőforrásokat az éves bérköltség arányában?
- C4: Megvizsgálni a válaszadó szervezetek humánszolgáltató (külső) tevékenységek igénybevételével kapcsolatos preferenciáit.
  - K7: Milyen igényeket fogalmaz meg a megrendelői kör a HR tanácsadó cégek paramétereivel, képzési dokumentációinak információ tartalmával kapcsolatban, valamint hogyan tájékozódik a képzési és fejlesztési piacról?
- C5: Vizsgálni a hazai szervezetek képzési és fejlesztési jellemzőit a nemzetközi trendek tükrében, a Cranet felmérés alapján
  - K8: Milyen hasonlóságok és különbségek figyelhetők meg az angolszász, a nyugat-európai, a közép-kelet-európai, valamint a magyarországi szervezetek között, a képzéstervezés, az igényfelmérés, a képzési napok, valamint az értékelés tekintetében?

**1. táblázat: Kutatási célokhoz és kérdésekhez rendelt módszerek összefoglalása**

Kutatási célok	Kutatási kérdések	Változók	Elemzési módszerek	Oldalszám
C1	K1	nem metrikus	Keresztábra elemzés, Khí2 próba	53-55. p.
	K2	nem metrikus, metrikus	Keresztábra elemzés, Khí2 próba, független mintás t-próba	55-66. p.
C2	K3	nem metrikus, metrikus	Keresztábra elemzés, Khí2 próba, ANOVA	66-74. p.
C3	K4	nem metrikus, metrikus	Keresztábra elemzés, Khí2 próba, független mintás t-próba, ANOVA	75-83. p.
	K5	nem metrikus, metrikus	Keresztábra elemzés, Khí2 próba, független mintás t-próba, ANOVA, Korreláció	84-85. p.
	K6	nem metrikus, metrikus	Keresztábra elemzés, Khí2 próba, ANOVA	86-88. p.
C4	K7	nem metrikus, metrikus	Független mintás t-próba, ANOVA, Keresztábra elemzés, Khí2 próba, Faktor analízis	88-99. p.
C5	K8	nem metrikus, metrikus	Keresztábra elemzés, Khí2 próba	99-103. p.

Forrás: saját szerkesztés



### 3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

#### 3.1. A szervezeti rendszerek eredményességi tényezői

A szervezeti rendszerek vizsgálatára többféle elemző módszer ismeretes. A Boston Consulting Group (BCG) elemzési módszere mérföldkőnek számít a vállalati tervezés gyakorlatában. A BCG mátrix két dimenzióban (relatív piaci részesedés–a piaci növekedés üteme) elemzi a szervezet helyzetét. A módszer publikálása óta több továbbfejlesztett változata is elterjedt a világon, illetve további új módszerek kidolgozását generálta (BARAKONYI - LORANGE 1993).

Szervezetkutatással foglalkozó szakemberek számos keretrendszert dolgoztak ki, amelyek a hatékony és eredményes szervezeti működés paramétereit és a hatótényezők közötti viszonyrendszert fejezik ki. A különböző modellek módszertani keretet nyújtanak ahhoz, hogy megértsük és elemezni, vizsgálni tudjuk az „egészséges”, hatékony és eredményes szervezet feltételrendszerét. A modellek a tényezők közötti kapcsolaton alapulnak. A vizsgálati rendszerekbe bevont változók köre nagyon hasonló, ugyanakkor tartalmi eltéréseket is tapasztalhatunk. A modellalkotás logikájának megfelelően alapvetően kevés változót vizsgálunk. A modellek közötti lényeges eltérés egy-egy tényező figyelembevétele vagy a változók közötti viszonyrendszer terén jelentkezik.

BECKHARD (1972) nyomán a célok, a szerepek, a folyamatok és az interakciók mentén értelmezhetjük a szervezeti keretrendszert. A modell eredetileg a csoportfolyamatok fejlesztéséhez került kidolgozásra. A keretrendszer mentén vizsgáljuk, hogy világosak-e a kitűzött célok, a célok a tagok részéről elfogadhatók, mi a tagok szerepe, hogyan döntenek, hogyan szervezik a folyamataikat, milyen szabályrendszer mentén működnek, hogyan kommunikálnak egymással, hogyan működnek együtt, milyen a csoporttagok közötti kapcsolat (RUBIN – BECKHARD 1972; RAUE et al. 2013)?

BOLMAN és DEAL (1991) alapján a szervezeti működés 4 dimenzió alapján vizsgálható. Az első értelmezési keret a szervezeti struktúra. Ide tartoznak a szerepek, a munkakörök, a konfiguráció, a folyamatok, szabályrendszerek. Ezen tényezők mentén a kiemelt cél a koordinált, hatékony működés elérése.

A második értelmezési keret a humán erőforrás menedzsmenthez kapcsolódik. Itt említhetjük meg a szervezet tagjainak (egyének, csoportok) igényeit, céljait. A cél a munkavállalók elégedettségének és elkötelezettségének megteremtése. A harmadik értelmezési keretet egyfajta politikai dimenzióként ragadhatjuk meg. A szervezeti tagok által kötött alkuk, személyközi és csoportközi viták, érdekérvényesítési törekvések, játszmák tartoznak ide. A hangsúly az érdekérvényesítési és politikai készségek fejlesztésén van. A negyedik értelmezési keretet a szimbolikus dimenzió jelenti. A vállalati szimbólumok, értékek, szokások, rítusok, mítoszok és történetek révén válik megismerhetővé ez a dimenzió.

A szervezeti összetevők kognitív térképeként alkalmazható Weisbord-féle 6 doboz modell (WEISBORD 1976; 2012; KONTIC 2012; STAHL 1997; STEGEREAN et al. 2010; YOUSEFI – SAJADIE 2017). A megközelítés lényege, hogy az eredményes szervezetek jellemzőit 6 tényező, a vezetés, a célok, a struktúra, az elismerés, a támogató mechanizmusok, valamint a kapcsolatok mentén értelmezzük. Az eredményes szervezet a következő módon jellemezhető: a vezetés feladata fenntartani a szervezet egységét, feloldani a belső konfliktusokat. Szükséges meghatározni a szervezet feladatát, felállítani a prioritásokat és a célokat. Biztosítani kell az elkötelezettséget a célok iránt. Rögzíteni kell a feladatok megosztását, ki kell alakítani a vezető - beosztott kapcsolatokat. Ki kell alakítani a szervezeti célok elérését leghatékonyabban támogató

szervezeti konfigurációt. Ösztönözni kell az eredményes munkavégzést. A formális és az informális elismerési formákat össze kell kapcsolni a szervezeti célokkal. Ki kell alakítani azokat a támogató mechanizmusokat, ötleteket, munkafolyamatokat, szokásokat, amelyek hozzájárulnak a csoportkohézió és a közös munka fejlesztéséhez és fenntartásához. Fel kell tudni oldani a munkavállalók közötti konfliktusokat, javítani kell a munkavégzést gátló, valamint a nem megfelelő kapcsolatokat más csoportokkal vagy szervezetekkel.

GALBRAITH (2008; 2014) a szervezeti működés megértéséhez az úgynevezett „csillag modellt” dolgozta ki. A megközelítés alapján a szervezeteket a stratégia, a struktúra, a folyamatok, a HR gyakorlat és az ösztönzési keretrendszer mentén értelmezhetjük. Galbraith a stratégiát a győzelem receptjeként aposztrofálja. Ez az, ami a szervezet alapvető irányát meghatározza. A struktúra a hatalom megtestesítője. Meghatározza a specializáció mértékét, a szervezeti formát, a hatalom megoszlását, valamint a szervezeti konfigurációt. A folyamatok az információáramlás és a döntéshozatal paramétereire utalnak. Az ösztönzési keretrendszer a célelérés eszköze. Motivációs és ösztönzési keretet nyújt a stratégia megvalósításához. A HR keretrendszer meghatározza a toborzás, a kiválasztás, a képzés és a fejlesztés gyakorlatát. A humánpolitika hozzájárul a stratégia megvalósításához (KATES – GALBRAITH 2010).

A Mc Kinsey-féle 7S modellben (lásd 1. ábra) Tom Peters és Robert Waterman a vállalati sikeresség tényezőit szoros összefüggésbe hozta a szervezet kultúrájával (RAVANFAR 2015; SHIRI et al. 2014):

Kemény tényezőként azonosítja azon elemeket, melyek kidolgozására, kezelésére léteznek számszerűsíthető módszerek:

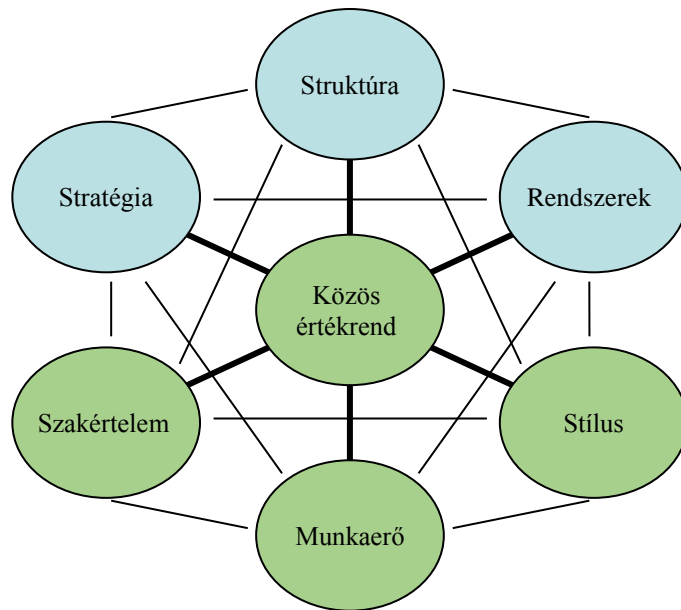
- A stratégia (Strategy): a szervezeti célok, a megvalósítási módok. A stratégia készítésénél a vezetésnek figyelembe kell vennie az adott szervezet kultúráját.
- A struktúra (Structure): a szervezeti munkamegosztás sémája, hatáskörök és felelőségek rendszere.
- A rendszerek (Systems): a szervezeten belüli folyamatokat összefogó rendszerek (gyártás, beruházás, pénzügy, tervezés, érdekelttség, információ).

A versenyhez ezen elemek kötelező feltételek, a versenyelőny megszerzéséhez már szükségesek további tényezők.

*Lágy tényezők* körébe sorolják azon elemeket melyek nem írhatóak le modellekkel és nem vásárolhatók meg szoftveren:

- A szakértelem, képességek (Skill): a szervezet egészének „képeségei”, amelyek megkülönböztetik versenytársaitól.
- A munkaerő (Staff): az alkalmazásban álló munkaerő összetétele, minőségi jellemzői.
- A vezetői stílus (Style): a vezetés viselkedésmódja, értékrendje.
- A közös értékrend (Shared values): a szervezetben dolgozók többsége által elfogadott normák, értékek.

A modell megjelenése óta a szervezetfejlesztésben diagnosztikai eszközként használatos, mert részleteiben tárható fel általa az adott szervezet kultúraszerkezete és kapcsolatrendszere. Hangsúlyozni kell azonban, hogy az alapmodellhez illesztett, arra tervezett egyéb vizsgálati eszközöket (pl: kérdőív, interjú) mindig a szervezet sajátosságainak megfelelően szükséges kidolgozni (HEIDRICH 2001; COX et al. 2019; CHANNON – CALDART 2015).



**1. ábra: McKinsey-féle 7S modell**

Forrás: BARAKONYI–LORANGE (1993) és HEIDRICH (2001)

A szervezeti (vállalati) kultúrák működésre gyakorolt hatása a vezetéstudományi irányzatok érdeklődésének középpontjába került nemzetközi környezetben már a XX. század második felétől. A 2008-as gazdasági világválság idején a franciaországi gazdasági környezetben is voltak olyan vállalatok, melyek sikertörténetet tudhattak magukénak a válságkezelésükkel összefüggésben. A vállalat hagyományos szervezeti felépítése - a hierarchikus bürokrácia - egyre több bírálatot kapott a menedzsment szakértők körében. Az olyan radikális szervezeti forma mely támogatja a partícipatív menedzsment működést - melynek keretében a munkavállalók szabadon cselekedhetnek, beleszólhatnak a szervezeti politikába és döntésekbe- a jelenséget kutatókat eljuttatta a felszabadított szervezet fogalmáig (GILBERT et al. 2017). Ezek a szervezetek a válsággal összefüggésben ahelyett, hogy megszorító intézkedéseket eszközöltek volna, létrehoztak egy felszabadított szervezeti kultúrát, ahol megteremtették a belső egyenlőséget, s kieszközölték a munkások belülről fakadó motivációját. Felismerték ugyanis, hogy a munkavállalók hatékony tevékenységének fenntartásához bizalomra, véleménynyilvánítási lehetőségre, információra van szükség (GETZ 2012).

A szervezeti kultúra kiemelkedő funkciója az adott szervezet környezethez való alkalmazkodása, az eredményes működés támogatása. Lényeges jellegzetessége ugyanakkor a kultúrának az időigényes lassú változás, mellyel egyidejűleg az önmagát védő mechanizmusok is működhetnek. A környezetben tapasztalható változások sebessége jelentősen nagyobb, mint a kultúra magától történő változása, alakulása (DRUSZA 2018).

BAKACSI és TAKÁCS (1998) úgy fogalmaz az elmúlt évezred végén, hogy a kultúra kettős értelemben is meghatározza szervezeteink teljesítőképességét. Egyfelől - pozitív megközelítésből - egy vezetői eszközrendszert jelenít meg, melynek alkalmazása révén a szervezet tagjainak jövőbeli cselekvése befolyásolható, másfelől - negatív megközelítésből - lehet egy olyan visszahúzó erő, mely a változó feltételrendszer esetén is fenntartja a korábbi magatartás- és működési módokat a szervezeti tagokban, valamint magában a szervezetben.

JARJABKA (2011; 2012) szakirodalmi és empirikus kutatásai hazai környezetünkben a magyar szervezeti kultúra „kétarcúságára” hívják fel a figyelmet. A rendszerváltást követően hazánkban

termelő, szolgáltató tevékenységet kiépítő multinacionális vállalatok új működési módszereket ismertettek meg egy olyan munkavállalói réteggel, aki alkalmazkodni próbált (némi kényszerből is) a megváltozott feltételekhez meglehetősen sajtóságon magával hozva a régi bevált működési módot munkahelyi környezetében. „Vagyis modern elemek, ... tradicionális vonások ... és a jelen feltételekhez való gyors alkalmazkodási mechanizmusok ... elegebből áll össze a hazai nemzeti-szervezeti kultúra” (JARJABKA 2012 p. 203.).

A szervezeti kultúra témaköréről nagyon sokan, felületesebb vagy mélyebb megfogalmazásokat tesznek, bár aki a szakírók közül a magatartástudományi ismeretek felől közelít, hamar egy olyan területen találhatja magát, ahol a gondolatok megfogalmazása már nem is olyan egyszerű a szervezeti-vállalati kultúrák befolyásoló hatására nézve. A McKinsey tanácsadó cég alapító partnerétől, Marvin Bowertől eredeztethető egy találó megfogalmazás, mely kevésbé tudományos jellegű: „ahogy mi itt a dolgunkat tesszük” (MCKINSEY 2003), illetve Smircich-től az a hasonlat mely „kötoanyagának tartja a kultúrát, mely a szervezetet tartja össze (MÁLOVICS 2007 p. 41). VILÁGI (2013) cikkében a szervezeti kultúra HR-aspektusaival kapcsolatban ír arról, hogy a szervezet létrejötte után működésében kialakul egyfajta szokás-, elvárás- és értékrend, melyet kezdetben a meghatározó alapító(k), tulajdonos(ok), vezető(k) gondolkodásmódja, érdekei és attitűdje határoz meg, majd a szervezet tagjai és az új belépők tovább formálják viselkedésükkel, személyiségükkel. Mindezek hatására a kialakult normarendszer már segít azonosítani a hatékony munkavégzés, kommunikáció, gondolkodásmód, vezetői stílus, szervezeti filozófia működését. A szervezet vezetőinek, az alapítóknak tehát azért jelentős a szerepük, mert a kezdeti időszakban - amikor jellemzően magas a bizonytalanság - hatalmi pozíciójuknál fogva a magukkal hozott értékeik és feltevéseik által határozzák meg a szervezeti rutinokat (SCHEIN 1985). A feltevések megszilárdulásával, különösen akkor, amikor a szervezet jól teljesít a vezetők szerepe csökken. A folyamatot pedig végigkíséri a tanulás, képzés olykor sajátos, nem tantermi jellege (MÁLOVICS 2007).

A szervezeti környezetben szerzett gyakorlati tapasztalatom is megerősítették bennem azt az elképzelést, miszerint egy szervezet/vállalat alapértékei, működési módja, hit és értékrendszere jelentősen befolyásolja, az ismeretek, tudás, képességek, készségek fejlesztésének igényét, módját, gyakoriságát az egyén, a csoport és a szervezet szintjén.

Handy (1986) neve révén ismertté vált szervezeti kultúratípusok jellemzőinek részletes ismertetésétől ugyan eltekintek, mégis fontosnak tartom megemlíteni, hogy az erő (hatalom) kultúra, a szerep (bürokrácia) kultúra, a mátrix struktúrájú (feladat) kultúra és a személyközpontú (személytípusú) kultúra adaptív működése egy adott szervezet képzési/fejlesztési szokásait is képes előre jelezni, körvonalazni. Míg a magánszféra (döntően feladat kultúrához tartozó) vállalatainak képzési-fejlesztési igényét a gyorsan változó gazdasági, technológiai fejlődéshez való alkalmazkodásuk irányozza elő, addig a közszféránál (szerepkultúra) a stabilabb, kiszámíthatóbb környezet, az erős szabályozottság, a szabálykövetés igénye teszi ezt meg leginkább. A feladatcultúra nagy alkalmazkodóképességre épülő működési jellege például nem teszi lehetővé a szerep kultúrára jellemző bürokratikus kommunikációs kötelességek és kötöttségek fenntartását a működésben (BORGULYA - BARAKONYI 2004; HANDY 1986; HEIDRICH 2001).



### 3.2. Szervezeti (vállalati) oktatás-képzés-fejlesztés fogalmi tartalma

A hazai szakirodalom és főként a gyakorlati megközelítés döntően szinonim fogalomként használja az oktatás, képzés, fejlesztés szavakat. ELBERT– FARKAS (2000) is utal a fejlesztés és továbbképzés fogalmi elhatárolásának szükségességére az angol-amerikai terminológia alapján, ahol a továbbképzést az alacsonyabb szintű és végzettségű munkavállalók képzésekor, míg a fejlesztést elsősorban a vezetői/menedzseri képzések esetén használják. Nemzetközi környezetben már a 80'-as években megfogalmazza WERTHER és DAVIS (1985 p. 232.) azt, hogy a „**képzés** az alkalmazottat jelenlegi munkája elvégzésében támogatja és segítheti jövőbeli felelős munkavégzésre történő felkészítését, fejlődését, a **fejlesztés** során viszont az egyén ahhoz kap támogatást, hogy kezelni legyen képes a jövőbeli kihívásokat”.

IVANCEVICH - GLUECK (1986 p. 456.) „**képzés** alatt az alkalmazott magatartásának megváltoztatására irányuló olyan szisztematikus folyamatról beszél, amely a szervezeti célok növekedésének irányába képes hatni.”

A 90-es évek nemzetközi környezetében SPARROW és HILTROP (1994) munkájában jelenteti meg FISHER és szerzőtársai (1990) definícióit mely szerint:

Az **oktatás** az egyének és csoportok nevelését szolgálja, formálja magatartásukat, fizikai és szellemi adottságaikat, szokásaikat. Folyamatosan hatással van az ismeretek, képességek, valamint a nemzeti kultúra, a célok és eredmények formálására.

A **képzés** annak eszköze és tudománya, hogy az egyes hivatásokban, szakmákban jártas és gyakorlattal rendelkező szakértők létét biztosítsa. Általa a résztvevő előre meghatározott sztemderdek alapján elsajátít meghatározott ismereteket, feladatokat, készségeket.

A **fejlesztés** olyan tevékenységet jelent, melynek révén megnyitja és felszínre emeli mindazt, ami az egyén és/vagy a csoport birtokában van, s általa a szervezeti teljesítmények és eredmények elérhetik a maximális szintet (SPARROW - HILTROP 1994).

A képzések során fontos, hogy a szakmai kompetenciákon túl a munkavállaló hozzáállásának fejlesztésére is fókuszáljon egy szervezet. Napjainkban a munkavállalókat növekvő munkahelyi elvárások és az egzisztenciális bizonytalanság fokozott stresszel töltheti el, melyek kezeléséhez a munkáltatóknak van lehetősége támogatni a munkavállalót mentális állóképességének kialakításával, fejlesztésével. A szervezeteknek a tudásalapú társadalom a legfontosabb erőforrása, mely alapján nem csupán a szervezet, hanem a munkatársak személyes céljainak támogatása is megtérül. A fejlesztés hatékonyan járulhat hozzá a munkavállalói és szervezeti teljesítmény növeléséhez. Az ezredfordulót követően a hazai szakmai környezet is egyre fokozottabb érdeklődést tanúsít a téma iránt, melyhez az emberi erőforrás fejlesztéssel kapcsolatos AMSTRONG-i (2006b) gondolatok már alapként szolgálhatnak. A **fejlesztés** alatt egy adott személy képességeinek és lehetőségeinek növekedését és realizációját érti, mely a tanulási és oktatási folyamat biztosításának eredményeképpen jön létre.

„A képzés olyan tervszerű tevékenységek együttese, amely a szervezeti tagok – rendszerint - munkával kapcsolatos ismeretei, tudása kiterjesztésére, készségei, hozzáállása és társas viselkedése alakítására irányul. A képzés célja a résztvevők képessé tétele meghatározott teljesítmény elérésére” (FEHÉR 2011 p. 114.).

A képzés lényegét VÁMOSI (2005 p. 301.) is találóan foglalja össze, úgy fogalmazva, hogy „a képzés az emberi erőforrás fejlesztésének egyik eszköze - a dolgozók szakismereteinek bővítésével és a munkafeltételek állandóan változó követelményeinek való minél jobb megfeleltetésével. Új ismeretek biztosításával hozzásegítheti a dolgozókat további hatás- és munkakörök ellátásához, újabb szakmák elsajátításához.”

DESSLER (2005) a képzést úgy határozza meg, mint egy folyamatos tevékenységet, amely során különböző módszerek segítségével meglévő és új szolgáltatásokat nyújt az alkalmazottak számára, amelyek révén olyan készségek alakulhatnak ki vagy mélyülhetnek el, amelyekre a munka elvégzéséhez szükségük van, vagy lesz (FARJAD 2012).

LÉGRÁDINÉ (2006) szerint a képzés tudásbéli fejlesztést takar, melynek révén képessé válik a munkavállaló a munkaköréhez kapcsolódó feladat elvégzésére. Képzés lehet a számítógép-kezelői tanfolyam, a nyelvoktatás, vagy egy szervezeten belül egy új rendszer bevezetéséhez szükséges tudás átadása céljából szervezett oktatás. A munkavállalók azért vesznek részt képzésen, mert még nem rendelkeznek az adott területen a szükséges (szak)tudással. A képzés során szisztematikus, didaktikus ismeretátadás történik, a résztvevők egy előre strukturált ismeretszerző folyamaton haladnak végig.

„A fejlesztés adott értelemben jelentheti az egyént kibontakoztató hagyományos, jól tervezhető és nem konvencionális, kevésbé formalizált hatások összességét. Olykor a mélyebb (attitűd, magatartás stb.) változtatás szinonimájaként alkalmazzuk. Gyakorlati felfogásban rendszerint az igényesebb munkakörök ellátására, illetve előlépésre történő felkészítés folyamatát értjük rajta” (FEHÉR 2011 p.115.).

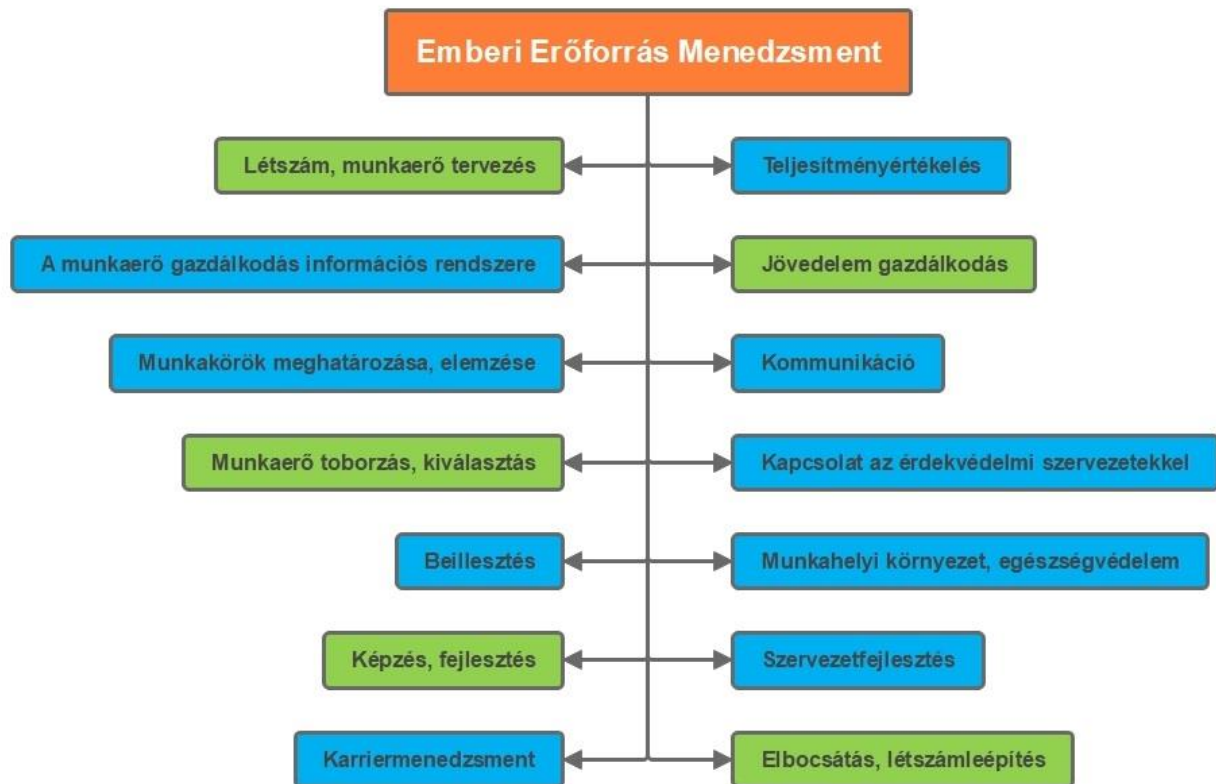
Gyakori jelenség a vállalatoknál, hogy fejlesztési célcsoportjukba jellemzően a vezetők és a tehetségek tartoznak bele, pedig nem célszerű megfélemlíteniük a többi munkatársukról sem, akik szintén értéket teremthetnek a szervezet számára, és hozzájárulnak a hatékonyság javításához (POÓR et al. 2012).

Az angolszász területeken a képzés, továbbképzés (training) kifejezés alatt általában az alacsonyabb szintű és képzettségű munkavállalókra irányuló tevékenységet értik, amelynek célja a dolgozói hatékonyság növelése, a fejlesztés (development) főleg a menedzserek és a szakemberek képességfejlesztését jelenti (TORRINGTON et al. 2014). A magyar szakirodalomban a tréninget gyakran a továbbképzés szinonimájaként használják, illetve számos forrás egy speciális képzési formát jelöl általa. A magyar terminológia szerint jellemzően tehát a képzések egy speciális csoportját jelentik a tréningek. LÉGRÁDINÉ (2006 p. 61.) szerint a tréning egy „olyan, alapvetően készségfejlesztésre irányuló, csoportos fejlesztő módszer, amelyen a résztvevők személyes tapasztalatokat szereznek, a tapasztalat, tanulás révén új ismeretekhez jutnak önmagukról, másokról, különböző helyzetekhez való viszonyulásaikról. Ehhez eszközként különféle játékokat, szituációs és szerepgyakorlatokat alkalmaznak a tréningek vezetői, amelyeket feldolgoznak, a résztvevők egymásnak visszajelzéseket adnak, működnek a csoportdinamika törvényszerűségei, és ezáltal fejlődnek a résztvevők szociális és interperszonális készségei”. A képzés irányultságával kapcsolatosan szükséges átgondolni, hogy mit, kit, milyen módszerekkel fejlesszünk, ki végezze a fejlesztést?

### **3.3. Képzési tevékenység, mint emberi erőforrás menedzsment funkció**

Az emberierőforrás - azaz szervezeti környezetben a munkavállaló alkalmazásával - foglalkoztatásával összefüggésben az emberi erőforrás menedzsment a 2. ábrán bemutatott tevékenységeket végzi, melyek egyben az emberierőforrás gazdálkodás funkciói.

Az egyes személyzeti funkciókhoz számos tevékenység tartozik, de előfordul, hogy egy szervezetben nem mindegyik feladat jelenik meg.



**2. ábra: HR funkciók a szervezetben**

Forrás: saját szerkesztés

A személyügyi szakemberek munkájában, illetve a szervezeti HR gyakorlatban 4 olyan funkciót tudunk azonosítani, mely biztosan megjelenik, mint alapfunkció a munkavállalók foglalkoztatása révén. Ezek között az oktatás/képzés is szerepel.

- kiválasztás
- javadalmazás
- oktatás, képzés, fejlesztés
- munkaerőtől való megválás

Az emberi erőforrás menedzsment kulcsfontosságú szerepet játszik a munkavállalók fejlesztésének kérdésében, hiszen fő funkciója szerint „az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak munkaerejének leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében” (GYÖKÉR 1999 p.19.).

Az emberi erőforrás menedzsment szerepének jelentősége a közigazgatásban az alábbiak szerint fogalmazható meg: „felkészült, magas teljesítmény nyújtására kész, elkötelezett, motivált munkaerő biztosítása a közzolgálat számára, mégpedig a megfelelő számban, a kellő időben, és szükséges helyen” (SZAKÁCS 2012 p.19.). Ennek érdekében valósul meg az életpálya modell kialakítása, annak működtetése, amelyhez elengedhetetlen a megfelelő minőségű és mennyiségű állomány biztosítása, valamint azok megtartása, irányítása és képzésének biztosítása.

Az emberi erőforrás menedzsment szerepe fontos az oktatás és tanulás segítségével, mert egy olyan rendszer egysége, „amelynek hatására létrejön és fejlődik a szervezet alkalmazotti állománya, tagjainak magatartása, attitűdje teljesítménye” (KAROLINY 2005 p.12.), így valósítva meg a szervezeti célokat. Ennek a folyamatnak négy alapvető szakasza van: a szükségletelemzés, a képzéstervezés, a képzés lebonyolítása és az értékelés (BAKACSI 2006).

Karoliny kiterjeszti a képzési funkció hatását és azt feltételezi, hogy a képzések és a fejlesztés eredményeként „megvalósulhat a szervezeti teljesítménycélok és az egyéni igények kiegyensúlyozott figyelembevétel, kialakulhat a partnerek kölcsönös elkötelezettsége” (KAROLINY 2005 p.12.). Mindezek által indokoltá válhat a szervezetfejlesztés, a munkavállalók képzése, fejlesztése és az erre alkalmazott technikák, oktatás-tanulás, gyakorlati tréningek alkalmazása.

Legge szkepticista megfogalmazása a modern szervezetek emberi erőforrás menedzsment tevékenységével kapcsolatban elgondolkodtató dilemmát tár elénk, miszerint: „Mutass nekem egy gondoskodó kapitalistát, és én mutatok egy vegetáriánus cápát” (CSILLAG 2012 p.41.). A gondolat felhívja figyelmünket alapvető etikai kérdései mellett a munkavállalók pusztán erőforrásként való kezelésére, mellyel kapcsolatban hazai és nemzetközi környezet szervezeteinél mára már jelentős előrelépés és fejlődés is tapasztalható.

Egyes kutatók az évezred váltásának időpontjában az EEM-funkciók professzionalizálódásának, elkülönült szakmává válásának fontosságát hangsúlyozzák. Ugyanakkor tapasztalható még, hogy az EEM a „szolgálólány” szerepe helyett a stratégiai szerepéért harcol, hogy elismerjék legitim voltát. Az erős kritikával élő Ackers szerint az EEM szakértői lemondtak lelkiükről a nagyobb befolyásért cserébe s lelketlen, személytelen módon váltak a tulajdonosok és menedzserek szolgáivá (CSILLAG 2012).

### **3.3.1. HR gyakorlat történeti fejlődése**

A mai hazai HR tevékenység múltjának és történelmének azonosítására és rövid bemutatására törekszem abból az összefüggésből szemlélődve, ami a nemzeti-szervezeti kultúra témakörhöz is szorosan kapcsolható. A kérdés úgy fogalmazódik meg bennem már évek óta, hogy mi az az egyértelmű és egyszerű ok, ami miatt napjainkban a hazai HR tevékenység (stratégiai, támogatói szerep, elfogadottság stb. terén) lemaradásban van annak ellenére, hogy már csaknem 30 éve megtörtént a rendszerváltozás? Számomra az egyik lehetséges választ a változás egyénre, csoportra, szervezetre gyakorolt hatása, valamint a változást befolyásoló tényezők adják meg. Tapasztalataim alapján is megerősödött bennem az a vélekedés, miszerint a változás, az átalakulási folyamat sikerét jelentős mértékben határozza meg a megszokott működési mód beágyazottságának mélysége és kiterjedtsége, összefüggésben fennállásának időtartamával. A személyzeti politikának hazánkban több mint százéves múltja van. A továbbiakban a témakör szempontjából jelentős tendenciákat kívánom megemlíteni részletes bemutatás nélkül. A II. világháború végéig az úgynevezett „pénzügyi szolgálati és minősítési szabályzat” dokumentuma a szakhivatalnoki kar képesítési és minősítési rendszerét szabályozta (GAZDAG 1989 p.41.).

1968-tól induló reformok révén létrejön a szocialista piacgazdaságnak nevezett rendszer. 1980-as évek a reformkommunizmus időszaka, mely alatt a politikai, társadalmi és gazdasági kísérletezés élénkül fel. 1990-re a magyar gazdaságban jelentőssé válik a kisvállalkozói összetételű magánszektor (POÓR 2006).

A régi rendszerben Magyarországon a munkaerőkölcs két meghatározó alappillére a munkavállalók által tanúsított minimális tisztelet munkaadóik, vezetőik, és a párt iránt, valamint a teljes foglalkoztatottság fenntartása olyan munkakörök esetében is, melyek egyértelműen jelentéktelen, felelősséget nem elváró, a hatékonyságot, termelékenységet nem növelő feladatköröket körvonalaztak. A gyári munkások, szakmunkás végzettséggel, plusz kereseti lehetőségek iránt a gyárak, vállalatok kapuin kívül fogékonyak inkább, erősítve a feketegazdaságot, és jellemző még a saját tulajdonú kiskerti mezőgazdasági tevékenység is. Mindkét pénzkereseti lehetőséghez

nagyobb motiváció kapcsolódik a dolgozók részéről annál, minthogy túlórázzanak egy olyan gyárnál, vállalatnál ahová érzelmileg minimális mértékben kötődnek (HÉTHY - MAKÓ 1972).

A saját tulajdonhoz való kötődés, az önálló munkavégzés iránti igény jellemzi e korszakot. A bürokratikus szervezetek vezetőinek tevékenysége pedig sokkal inkább szolgálta a felettesek elvárásainak való megfelelést, mint a vevői vagy fogyasztói igények kielégítését és a nyereség növelését. A párt és az állam körültekintő figyelmet szentelt a vállalati vezetői pozíciót betöltők körére, azok legkevésbé teljesítményalapú kiválasztására. A vezetőknek csekély mértékben volt ráhatásuk a beosztottak anyagi és nem anyagi juttatásainak mértékére. Ahhoz, hogy a beosztottak meg tudja tartani munkáját, be kellett járnia dolgozni, ahhoz, hogy lényeges feladatot is elvégezzen, már prémiummal való honorálás vált szükségessé. A beosztottak, felettesek, vezetők korlátozott információval rendelkeztek, mely a hatékony döntéshozatalt ennek megfelelően szintén korlátozott mértékben volt képes támogatni különösen a felülről lefelé irányuló kommunikációs folyamatokban. A magas szintű teljesítmény éppúgy ritka volt, mint az egyéni felelősségvállalás (PEARCE 1991).

A hagyományosnak tekinthető személyzeti osztály egy irodai alkalmazottakkal és vezetőkkel foglalkozó, a személyügyi vezetőnek referáló csoportot és egy fizikai állománnyal foglalkozó, a gazdasági igazgatónak beszámoló csoportot különített el (BANGERT - POÓR 1995). E korábbi rendszerben a személyzeti osztályok közvetlenül a vezérigazgató alá tartoztak, alkalmazottaik szakmai fejlődése egy évente külső képzési programon való részvétel által volt biztosított (KULCSÁR 1991; KÖVÁRY 1995).

A közép-kelet-európai régióban működő szervezetek emberi erőforrás menedzselési gyakorlata az országoként eltérő erejű külső-belső befolyásoló tényezők hatására jelentős változást és fejlődést mutatott (MORLEY et al. 2009).

A '80-as évek politikai változásainak hatására ezen országok HR tevékenysége kikerül a szoros állami irányítás alól, ugyan az egyes országok között már ebben az időszakban is kimutathatók voltak különbségek (TUNG - HAVLOVIC 1996). Hazánkban a '80-as évek közepétől fogalmazódott meg az a párthatározat, mely a vezetői tevékenységet elválasztja a pártpolitikai tevékenységtől (POÓR 2012). A rendszerváltást követően megjelennek a munkaerőt termelési tényezőként kezelő nyugati elméletek. KAROLINY és szerzőtársai (2005) által a hazai HR gyakorlat fejlődésével kapcsolatban zajló kutatás rámutat arra, hogy a vállalati hierarchiában a HR vezetők előkelő helyet foglalnak el, a hazai környezetben tevékenykedő külföldi tulajdonú cégeknél a HR az amerikai és európai tendenciáknak megfelelően fejlődik, ugyanakkor az egy főre jutó személyzetfejlesztési és oktatási költségek vonatkozásában nem csökkent a magyar vállalatok lemaradása. A kis és közepes méretű vállalatok körében CHIKÁN és szerzőtársai (2011) "Fókuszban a verseny" címet viselő kutatása, mely 10 évnyi időszak változásait vizsgálja nem tár fel változást a menedzsment felkészültségében, a kompenzáció, a teljesítményértékelés, valamint a képzési területeken.

Több, a témával foglalkozó szakember és a saját tapasztalataim alapján is megfogalmazható, hogy a mai HR gyakorlat magán viseli még a szocialista időszak alatt szerzett vonásokat. A szervezeti kultúrákban (működési módokban) eszközölt változások - ha még vannak is a nemzetközi környezetben jó, követendő példák -, időszerűsége jelentős, akár mint a hazai példánk is mutatja, több tíz évet is igénybe vehet. Gondoljunk csak a változásokhoz való alkalmazkodás szakirodalmában megfogalmazottakra.

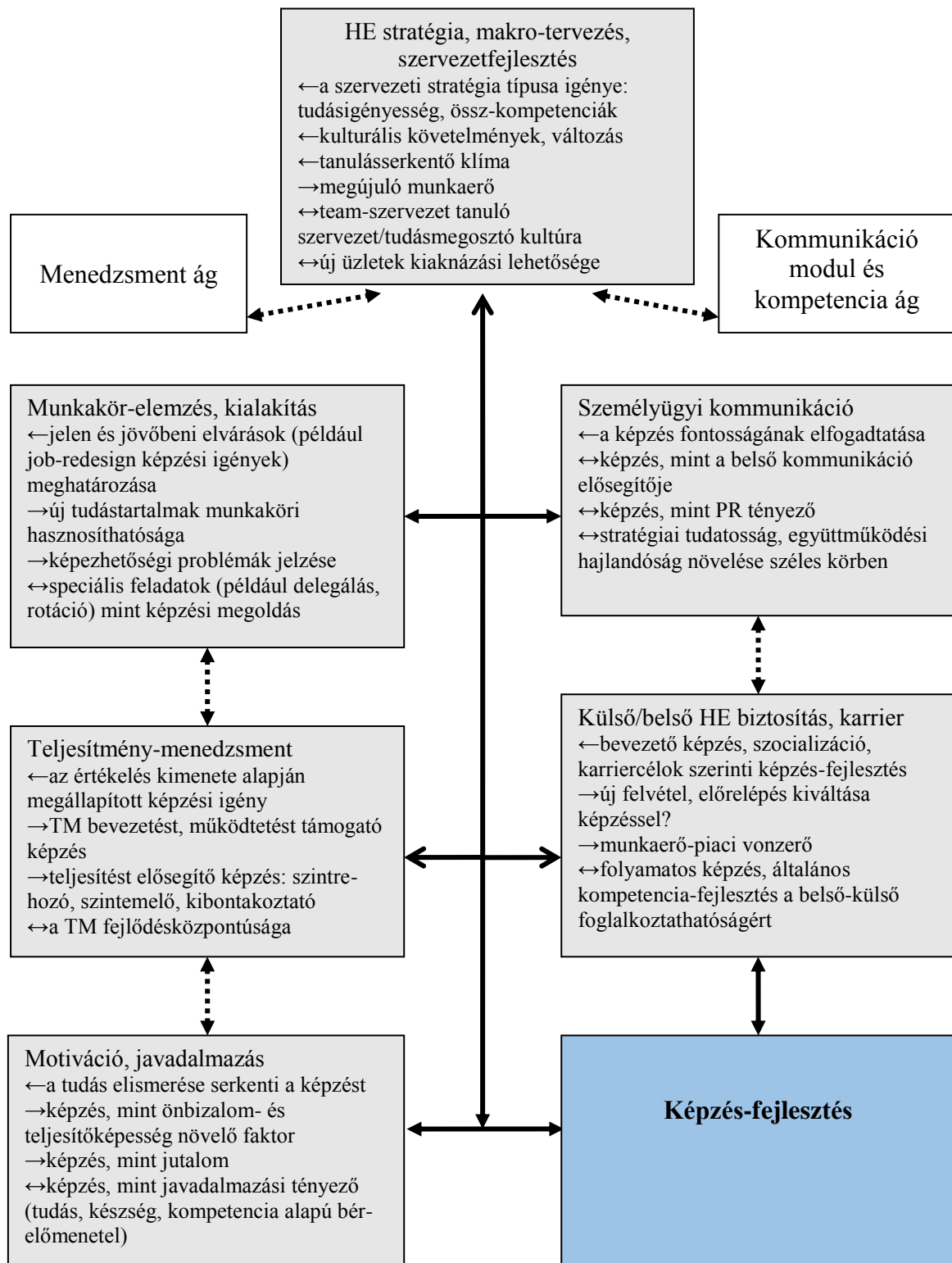
### 3.3.2. A szervezeti képzés rendszerkapcsolatai

A munkaerő fejlesztésének és ezen keresztül a teljesítmény javításának kulcskérdése az oktatás, képzés. Az egyes iparágakban tapasztalható technológiaváltás radikálisan lerövidül, sokkal rövidebb idő alatt - szinte minden ágazatban - alapvető változások történnek az érték előállító folyamatokban. Egy olyan munkavállaló esetén is, aki ugyanazon munkahelyen marad élete során több alkalommal válik szükségessé szakmai ismereteinek megújítása. A hatékonyan működni szándékozó szervezetek felismerték, hogy termelési- szolgáltatási értéküket csak úgy tudják élnékelteni, ha a képzések révén növelik az alkalmazottak szakmai hozzáértését.

A szervezeti működés is jellemzően változási, megújulási kényszer alatt áll. A kihívásokra pedig azok tudnak gyorsabb reakciót adni, akiknek hozzáállása rugalmasabb. A szervezeti szintek számának csökkenése a döntések és felelősség lehetőségét, illetve feladatát egyre inkább tolja a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein teljesítő munkavállalók irányába. Ez a folyamat az alkalmazott munkavállalóktól egyre nagyobb felelősségvállalást, döntésképeséget vár el.

A szervezeti megközelítés és elképzelés tekinthet a képzésekre, mint pénzügyi ráfordítást igénylő szükséges elvégzendő feladatra, illetve mint befektetésre. A két megközelítés szemléletmódbeli eltérésre is utal a szervezeti gondolkodással kapcsolatosan, hiszen az előbbi mint feladatra, az utóbbi mint lehetőségre gondol (VEKERDY 2008).

A képzés fejlesztés rendszerkapcsolatait FEHÉR (2011) a 3. ábrán foglalja össze, ahol a humán funkciókat menedzsment, valamint kommunikációs és kompetencia modul mentén értelmezi.



**3. ábra: Képzés-fejlesztés rendszerkapcsolatai**

Forrás: FEHÉR (2011 p. 117.)

A szervezeti környezetben, működésben alkalmazott humánmenedzsment gyakorlat jelentős változatosságot mutat a gyorsan változó körülmények mellett. A humánpolitikai osztály tevékenységével kapcsolatban egy alapelvárás, hogy olyan humánmenedzsment eljárásokat és technológiákat fejlesszen ki vagy adaptáljon, amely a szervezeti és az egyéni elvárások szempontjából is képes a hatékonyságot biztosítani. Egy a szakmaiságát képviselő emberi

erőforrás menedzsment egyaránt szolgálja a szervezet céljainak megvalósulását, a kívánt szervezeti teljesítmény elérését, valamint a munkát végző egyént is, támogatva hatékony munkavégzését, képességeinek fejlesztését, elvárásainak teljesülését (GYÖKÉR et al. 2017).

HEWITT (2006) szerint a HR-szakemberek feladata olyan értékek hozzáadása, valamint új értékek létrehozása, melyek a szervezeti adottságoknak megfelelőek, és támogatják a vállalati magasabb szintű versenyt. Ehhez viszont szükséges a HR támogató funkciójának magas szintű hozzájárulása. „A stratégiai partnerré válás feladata a HR számára azzal kezdődik, hogy felismeri az új realitást, vagyis azt, hogy a stratégia legalább annyira szól a felfedezésről, mint az új pozicionálásáról, és hogy az együttműködés közös napirend kialakítását igényli – nemcsak a célok folyamatokra való átültetését. Ez a komplex feladat mindenre kihat, ami a HR cselekvési körébe tartozik: az egyének és szervezetek fejlesztésére, a viselkedés felmérésére és értékelésére, illetve a teljesítmény jutalmazására” (HEWITT 2006 p. 179.).

A személyzeti és emberi erőforrás menedzsment tartalmi különbözőségeivel számos szerző foglalkozott már az elmúlt évezred végén (BEARDWELL - HOLDEN 1994; GUEST 1987). A személyzeti menedzsment – melyet az angolszász irodalomban PM azaz Personal management elnevezéssel találunk - munkaerőközpontú, operatív tevékenységek ellátására irányul, mely során döntően a toborzás, kiválasztás, a vezetőség által meghatározott feladatok adminisztratív ellátása jelenik meg, azaz inkább funkcionális, mintsem stratégiai menedzsmentként azonosítható. Az emberi erőforrás menedzsment koncepció – HRM, azaz Human resource management - erősödésének egyértelmű mutatója lehet a személyzeti (menedzsment) funkció szervezeti hierarchiában betöltött helye és szerepe (GUEST 1990).

Míg a személyzeti menedzsment rövidtávon, reaktívan tervez, megfelelőalapú működést tanúsít a költségek minimalizálása mellett, addig az emberi erőforrás menedzsment hosszútávú, proaktív tervezéssel, elkötelezettség alapú működéssel, a teljesítmény maximalizálására törekszik (GUEST 1987).

A stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás egyik kiemelt funkciója, hogy a klasszikus és modern képzési és fejlesztési irányelveket, módszereket, valamint tanulási és fejlődési formákat az átfogó szervezeti stratégiának megfelelően, - figyelembe véve a munkavállalók egyéni céljait, azok egyidejű érvényesítése mellett - integrált módon rendszerbe foglalja, megteremtve ezzel az egyes humán alrendszerek közötti szinergikus kapcsolatot (FEHÉR 2011; NOE et al. 2014; SCHULER – JACKSON 2008). Ezt az egymásra épülést fejezi ki a 3. ábra. A rendszerkapcsolatok értelmezéséhez először a humánfejlesztés és a vállalati/emberi erőforrás stratégia, valamint a szervezeti kultúra (annak fejlesztése) közötti összefüggést kell elemeznünk. A szervezet stratégiája alapul szolgál az emberi erőforrás stratégia, mint funkcionális stratégia kialakításához. A stratégiai döntések HR területen meghatározzák, de legalábbis befolyásolják az emberi erőforrás szükségletet is. „A szervezeti és az emberi erőforrás stratégia viszonyáról először úgy gondolkodtak, hogy a szervezeti stratégia készítése időben megelőzi, és tartalmában is meghatározza az emberi erőforrás stratégiát. A szervezeti és emberi erőforrás stratégiák kívánatos viszonyrendszerének meghatározásához később felmerült, hogy a valódi integrációt az egyes szintek közötti kölcsönös kapcsolatok biztosítják. Ez utóbbi értelmezés teszi ugyanis lehetővé az alkalmazotti jellemzők és igények, valamint a szervezeti célok kölcsönös figyelembevételét” (KAROLINY 2008 p. 262.).

A HR stratégiát tekintve alapvetően 3 irányvonalat tudunk megkülönböztetni: beszerzés, menedzselés, fejlesztés. Utóbbi esetben arról beszélünk, hogy a szervezeti célok eléréséhez szükséges emberi erőforrás állományt, kevésbé mennyiségi, inkább minőségi oldalról próbáljuk biztosítani. A fejlesztési szükségletet meghatározza a szervezeti stratégia típusa, igénye, tudásigényessége, valamint a megvalósításhoz szükséges kompetenciák jellege. A fejlesztési



irányok további generikus meghatározói a vállalati kultúra jellemző sarokpontjai, a változás, a fejlődés szükségszerűségének felismerése. További kérdés, hogy a vállalat, milyen mértékben alapoz a munkaerő megújítására, a tanuló szervezet és a tudásmegosztó kultúra létrehozására, az új üzleti lehetőségek kiaknázásához szükséges kompetenciák fejlesztésére (BAMBERGER et al. 2014; BREWSTER 2017; JUUL ANDERSEN – MINBAEVA 2013; BOXALL – PURCELL 2016). A képzés-fejlesztés rendszerkapcsolatait tekintve megkülönböztetjük az úgynevezett „menedzsment ágat”, valamint a „kommunikáció modul és kompetencia ágat”. Előbbi a munkaerő „működtetésével” összefüggő funkciókat írja le, míg az utóbbi a képzés-fejlesztés elfogadtatásához, a kompetenciák megszerzéséhez és fejlesztéséhez kapcsolódik. A munkakör tervezés, kialakítás, elemzés során közvetlen gyűjtött és származtatott információk felhasználhatók a jelenlegi, valamint az esetleges átalakításból származó képzési igények meghatározásához. A képzés jellege befolyásolja a tudástartalmak munkaköri hasznosíthatóságát. Ugyanakkor a munkakör bővítés, hozzá kapcsolódóan az empowerment és a rotáció, mint képzési megoldás alkalmazható (MORRIS -VENKATESH 2010; KHAN et al. 2014; AZIZI et al. 2010; VOEGTLIN et al 2015).

A teljesítményértékelés során megállapított erőfeszítés és eredményváltozás egyrészt kapcsolódik a képzési szükségletek megállapításához, valamint a képzés hatékonyságának és eredményességének vizsgálatához. A képzés-fejlesztés eszköze lehet a teljesítményértékelés/menedzsment rendszerek bevezetésének, és elősegítheti a teljesítménymenedzselés során kitűzött egyéni, csoportos és szervezeti célok megvalósítását (DAOANIS 2012; BECKER et al. 2011).

A képzés-fejlesztés szerves részét képezheti az ösztönzésmenedzsment rendszernek, valamint a jól megválasztott kompenzációs eszközök elősegíthetik a képzési és fejlesztési programok sikeres megvalósulását (SHIELDS et al. 2015).

A képzési programok eredményes megvalósítása szempontjából elengedhetetlen annak elfogadtatása a vezetés, valamint a képzésben résztvevők részéről. A képzés elősegítheti a belső kommunikációt, a szervezeti együttműködést, ugyanakkor a fejlesztés célja lehet maga a szervezeti kommunikáció javítása is. Amennyiben a fejlesztés összhangban van az egyéni célokkal, a képzés-fejlesztési alrendszer hozzájárulhat a megtartáshoz, egyfajta belső PR funkciót tölthet be. Az átgondolt képzési rendszerek nem csupán a betanításban töltenek be szerepet, hanem a szervezeti szocializációt és a karriercélok megvalósítását is elősegítik. A munkaerőbiztosításhoz kapcsolódóan képzéssel kiváltható az új munkaerő felvétele vagy maga a belső áthelyezés. Hozzájárul a munkaerőpiaci vonzás növeléséhez, valamint a munkavállalók foglalkoztathatóságának megtartásához (BULUT – CULHA 2010; DIAS – SILVA 2016; MEMON et al. 2016; CHAUDHRY et al. 2017; KUM et al. 2014).

A munkahelyi képzések a kompetenciafejlesztés által olyan szervezeti célok megvalósításához is hozzájárulnak, mint például a minőség javítása, a termelékenység növekedése, az új technológia bevezetésére való felkészülés, a szervezeti rugalmasság növelése, a munkahelyi elégedettség növelése vagy a szervezeti kultúra átalakítása. A magán és a közszférában működő szervezetek, függetlenül a szervezet típusától vagy természetétől, egyetértenek abban, hogy a képzés és annak minél szélesebb körben való kibővítése elengedhetetlen az üzleti növekedéshez és fejlődéshez (VASZARI 2016).

Egy másik megközelítés szerint négy kapcsolódási pont is fellelhető, mégpedig: a toborzás-kiválasztással, a karriermenedzsmenttel, a munkaköri rendszerekkel (munkakörbővítés, munkakör-gazdagítás) és a teljesítménymenedzsment rendszerrel. A kiválasztási folyamatot követő fontos feladat az újonnan felvett munkatársak szervezeti orientációja. Definíciója a következő: „szervezeti orientáció alatt azt a folyamatot értjük, amelynek során az új munkatársak

megismerkednek a vállalattal, szervezeti egységükkel és munkakörükkel” (BOKOR et al. 2007 p.228.).

A képzés és fejlesztés az emberi erőforrás menedzsment egyik meghatározó alapfunkciójaként hozzájárul a munkatársak képzése révén a szervezeti stratégia megvalósításához.

ROÓZ (2006 p. 236.) által alkotott definíció szerint, „A személyzetfejlesztés célja elfogadni, támogatni, ösztönözni a tanulást – a teljesítményjavulás érdekében – az egyén, a szervezeti egységek és a szervezet szintjén egyaránt. A fejlesztés a különböző szervezeti szintek képességpotenciálját kívánja növelni, magasabb szintre hozni. Tökéletesíteni szeretné a tudást, a képességeket, a készségeket (kompetenciákat) és a magatartásmódokat.”

A személyzet fejlesztése a teljesítményértékelési rendszerből (TÉR) származó információkra építkezve ciklikusan támaszkodik a képzés és fejlesztés funkciójára, valamint a karriermenedzsment integráló közelítésmódjára, amit – más funkciókkal kiegészülve – HR ciklusnak is nevezünk (ARMSTRONG 2006a; 2006b; KAROLINY – POÓR 2017; POÓR et al. 2018b; TORRINGTON 2014).

A humánfejlesztés – ami alatt értjük a bevezetéssel, betanítással, beillesztéssel, szervezetfejlesztéssel és átalakítással, készség- és képességfejlesztéssel, az egyes munkakörökkel kapcsolatos speciális ismeretekkel összefüggő képzéseket – az emberi erőforrással való gazdálkodási tevékenységek egyik fő feladata és egyben stratégiai feladatként is tekinthetünk rá, hiszen az emberi erőforrásokba, képzés útján történő beruházás hosszútávon is meghatározza a szervezetek versenyképességét (VEKERDY 2008).

A személyzetfejlesztést nem célszerű azonosítani a tréningek fogalmával, hiszen egy folyamatos tevékenységsorozatot jelent leginkább, amelynek célja, hogy a munkavállalók képesek legyenek a jelenlegi és jövőbeni feladatok hatékony ellátására, és alkalmazkodni tudjanak a körülöttük lévő kultúrához (FARKAS 2003).

A személyzetfejlesztés kulcsterületként tehát az emberi erőforrás menedzsment több funkcióját is érinti, úgymint a teljesítményértékelést, a képzés-fejlesztést és a karrierfejlesztést, hiszen alapvető célja, hogy a szervezet és a munkakörök által megfogalmazott elvárásokat a munkakört betöltő munkavállaló minél hatékonyabban tudja teljesíteni.

### **3.4. Képzési és fejlesztési rendszerek a szervezeti gyakorlatban**

A szervezeti környezet számára a képzés pénzügyi erőforrások ráfordítását jelenti arra, hogy a munkavállalók jobban ki tudják használni fejleszthető képességeiket, mely révén javulni tud teljesítményük mennyiségi és minőségi vonatkozásban egyaránt.

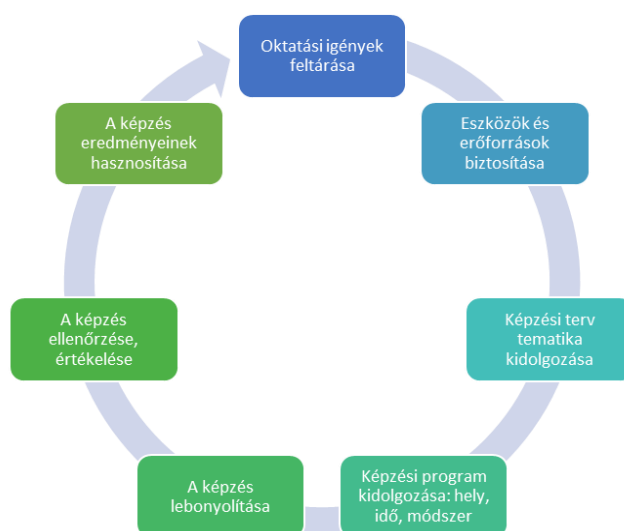
A gazdálkodó szervezetek a legkülönbözőbb okokból kezdeményeznek és folytatnak képzést munkavállalóik részére (lásd. 2. táblázat). Egy a jogszabályi környezet által előírt képzésnek tekinthető a munkavédelmi oktatás, vagy bizonyos munkakörök betöltéséhez a törvény által előírt képesítés.

## 2. táblázat: Képzési igényt kiváltó, meghatározó tényezők

Tényezők	A képzésre és annak szükségességére gyakorolt hatás
Globalizáció erőverseny a nemzetközi piacon	Versenystratégia kialakítása, a változásmenedzsment iránti készség szükségessége, fejlesztése, nyelvtudás erősítése.
Kemény versenyhelyzet a hazai piacon, itthon is külföldi versenytársakkal kell mérkőzni	A munkavállalók rugalmasságának fokozása, az „új és más” iránti igény felébresztése.
A technológiák gyors változása az automatizáció térhódítása	Új technológiák, számítógépes rendszerek, korszerű ismeretek elsajátítása. Motiválás a nyelvtanulásra.
Tulajdonosok változása, profilváltás	Szervezetfejlesztési programok, más kultúrák iránti fogékonyság fejlesztése. HR programok: munkakör-gazdagítás és váltás, outplacement.
A munkaerő jellegének változása	Hatalmas szakadék képződik a munkaerő kvalifikációjában, nő a magasan képzettek aránya, itt hatékonyságfejlesztés igénye lép fel. Az alacsonyan képzett munkaerő esetében a „helyzetbe” hozás a cél.

Forrás: VEKERDY (2008 p. 129.)

A képzések szisztematikus modellje (4. ábra) egy körkörös folyamatként azonosítja a képzési szakaszokat, melyben egy állandó visszacsatolás érvényesül.



**4. ábra: Képzések szisztematikus modellje**

Forrás: saját szerkesztés VEKERDY (2008) alapján

A képzési programok 4 fő lépésre bonthatók GULYÁS és szerzőtársai (2012 p. 211.) alapján. A képzési igények felmérését a képzés tervezése, majd a képzés lebonyolítása és értékelése fázisok önmagába visszatérő folyamata jelenti.

FEHÉR (2011 p. 118.) a tervszerű képzési folyamat alkotóelemeiként az alábbi elemeket azonosítja:

- A szükségletek elemzése
- Az oktatás célkitűzéseinek meghatározása
- Kritériumok felállítása
- Az oktatóprogramok kiválasztása és megtervezése
- Az oktatóprogram lebonyolítása
- Kiértékelés- az érvényesség/validitás, vagyis a képzési cél megvalósulásának a felmérése

A képzési igények vagy ahogyan még a szakirodalomban találkozunk e tevékenység megjelölésével a képzési szükségletek azonosítása, elemzése lehetőséget ad a tényleges és elvárt kompetenciák meghatározására, így jelölve ki a szervezeti tagok azon körét, akiket fejleszteni szükséges.

A szervezeti elemzés során (lásd. 3. táblázat) meghatározzuk a témákat, az időtartamot, a területeket és a célközönséget, továbbá, hogy milyen módszerekkel történjen a fejlesztés és mikorra milyen általános üzenettel időzítsük a képzést. KLEIN (2003) kiemeli a rövid és hosszútávú célok tisztázásán belül a vállalat egészének távlati céljainak majd az egyes részlegek sajátos céljainak meghatározását. A képzési szükségletek szervezeti szintű azonosításakor legfőbb kérdés az, hogy összhangban van-e a képzés a szervezet stratégiájával, céljaival, kultúrájával, melynek meghatározásában kiemelkedő szerepe lehet a dokumentumok elemzésének, hiszen ezek segíthetnek azonosítani a szervezeti értékeket, törekvéseket, és a célokat.

A munkakör vagy feladatelemzés során számba vesszük, hogy az egyes munkaköri feladatok és köteleességek sikeres ellátásához milyen szakértelem, ismeret és magatartásforma szükséges. A munkakörelemzési módszerek, mint például a megfigyelés, az interjú, naplóvezetéses, kritikus incidensek vagy a kérdőíves módszer nyújthat ehhez támogatást.

Az egyéni (munkavállalói) szükségletek diagnózisakor kiindulópont, hogy kinek milyen típusú és szintű képzésre/fejlesztésre van szüksége. Ehhez nyújthat támogatást egy jól működő teljesítményértékelési-ösztönző rendszer, a karriertervezés, fejlesztőprogram (development center) vagy a beillesztő program során feltárt kompetenciahiány. Személyelemzés során szükséges különbséget tennünk a már a munkakört ellátó (de alacsonyabb teljesítést nyújtó) munkavállalók és a még most betanulók között akkor, amikor meghatározzuk a képezni kívánt dolgozók körét (DUNNE et al 2015).

### 3. táblázat: Adatforrások a képzési igények elemzéséhez

SZERVEZETI ELEMZÉS	MUNKAKÖRI ELEMZÉS	SZEMÉLYZETI ELEMZÉS
szervezeti célok	munkaköri leírás	teljesítmény adatok és teljesítmény értékelés
vásárlói visszajelzések	munkaköri specifikáció	interjúk
képesség leltár	standard teljesítmények	kérdőívek
munkahelyi légkör	mért teljesítmények	attitűd vizsgálatok
termelékenységi indexek	munkaköri balesetek	szelekciós eredmények
technológiai váltás	munkakör gazdagítás, áttervezés	munkával való elégedettségi vizsgálatok
menedzsment döntései	munkakörülmények változása	képesség leltár
elbocsátási interjúk		személyzeti leltár

Forrás: VEKERDY (2008 p. 137.)

Az igények felmérését követően kijelölhetők a pontos célok, amelyek már a képzési program folyamatának tervezési fázisához tartoznak.

Egy tervszerű képzési programmal kapcsolatban minimális (szakmai) elvárás, hogy egy meghatározott cél elérésének érdekét támogassa (KAROLINY 2008). KAPLAN és szerzőtársa az alábbi általános célokat fogalmazta meg:

- tudás, képességek, készségek fejlesztése,
- magasabb szervezeti teljesítmény elérése,
- hatékonyság növelése,

- jövő feladataira való felkészülés,
- tanulási folyamat fejlesztése,
- magasabb munkahelyi elégedettség elérése,
- fluktuáció csökkentése,
- hatékony kommunikáció, együttműködés kialakítása,
- változásokhoz való hatékonyabb alkalmazkodás (KAPLAN - UZUNBOYLU 2015).

GYÖKÉR (1999) szerint a képzési célok kétféle irányultságot mutatnak, vagy a jövőre akarják felkészíteni a munkavállalókat, vagy pedig a képzettségbeli hiányokat kívánják megszüntetni.

A leggyakoribb képzési célok a következők:

- a minőség javítása,
- a termelékenység növekedése,
- az új technológia bevezetésére való felkészülés,
- a szervezeti rugalmasság növelése,
- a munkahelyi elégedettség növelése,
- a szervezeti kultúra átalakítása,
- a munkahelyi balesetek csökkentése,
- a költségek minimalizálása.

*Az oktatási célok meghatározásánál* átgondolandók azok a készségek, magatartásformák, ismeretek, hozzáállás amivel a képzésben résztvevők nem rendelkeznek. Érdeemes minél ténylegesebb és mérhető képzési célkitűzéseket azonosítani. A szervezeti célok elemzése során KLEIN (2003) szerint fennáll az a veszély, hogy leginkább a közvetlen, rövidtávú célokat látják meg és nem fordítanak kellő figyelmet az időigényesebb és kevésbé látványos képesség- és készségfejlesztő programokra. Kiemeli továbbá a vezetők megfelelő egyetértésének, támogatásának fontosságát az oktatókkal, magával a képzési tartalommal kapcsolatban, hiszen ennek hiányában előfordulhat, hogy a képzés során (beosztott) munkavállalói körben szerzett tapasztalatok - mivel a mindennapi vezetői viselkedésben nem realizálhatók -, jelentősen csökkentik a képzés hatékonyságát.

A képzési célok mellett a tervezési szakaszban szükséges átgondolni a képzés részvételének előfeltételeit, a pénzügyi tervet, az erőforrások számbavételének biztosítását, a lehetséges oktatási módszereket és az időbeosztást, mint gyakorlati szempontokat (GULYÁS et al. 2012).

A kiértékelés során alkalmazott *kritériumok meghatározása* a képzési programot megelőzően szintén célszerű és szükséges. Ebben az esetben ugyanis az értékelést végzők még a képzési program ideje alatt hozzájuthatnak a szükségesnek ítélt információkhoz s ennek megfelelően tudják kialakítani a mérési eszközöket, a visszajelzések tartalmi elemeit.

### **3.4.1. Képzési terv, fejlesztési terv fogalmi, tartalmi elkülönítése**

A képzési-fejlesztési terv készítésekor számos információt lehet figyelembe venni. Ilyen a képzési igényeket kiváltó tendenciák a teljesség igénye nélkül: technológiaváltás, jogszabályi változások, új törvények, új termék, vevői kör megváltozása, szervezeti stratégia módosulása, szervezeti változások, munkakör-újratervezés, új munkavállalók beillesztése, vevői visszajelzések. Mindezek mellett a szervezeti belső környezet HR funkciója által is szükségessé válhat képzés, melyet a teljesítményértékelés során tárnak fel, vagy az ösztönzési rendszer elemeként a

munkakörgazdagítás, vagy a belső toborzás eredményeként megfogalmazható átképzési igény kapcsán.

A **képzési terv** készítése tulajdonképpen egy a „miért” kérdésre való válaszadás, ami a pontos célmeghatározás után jelentős mennyiségű információ összegyűjtését igényli a HR-es munkatársaktól. A képzési célok meghatározása mellett elengedhetetlenül fontos a képzés gondos tervezése. A képzési terv készítése során a munkatársaktól elvárt kompetenciákat a szervezeti célokból vezetjük le. Ezeket az elvárásokat vetjük össze a célcsoport keretében végzett igényfelméréssel. Ez alapján a képzési célok, képzési formák, valamint a mérés és értékelés módszerei meghatározhatók. Mivel a képzési terv a képzési tevékenységeket a stratégiai, szervezeti céloknak rendeli alá, így a képzések eredményessége, hasznossága nagymértékben fokozható. A képzések egy tudatosan megtervezett rendszert követnek, így hatékonyabban használhatóak fel a képzésre fordított erőforrások, növelhető a képzések iránti elköteleződés.

**Fejlesztési tervet** készítünk abban az esetben, ha meglévő munkakörök átalakításával kapcsolatosan szükséges lesz bizonyos ismeret, tudás vagy képesség, készség alkalmazása az eddig, ezt a munkakört betöltő munkavállalóknál. A HR ebben az esetben átgondolja a fejlesztendő területeket, azonosításukat követően pedig képzéseket tud tervezni hozzájuk (ARMSTRONG – TAYLOR 2020).

NEMESKÉRI - PATAKI (2007) szerint a mai kihívásoknak a szervezetek akkor tudnak megfelelni, ha jelentős paradigmaváltást fogadnak el a képzések céljainak meghatározásában és a képzések tervezésében. Ez megmutatkozik a képzési igények szervezeti beágyazódásában, a képzési igények meghatározásában, vagyis abban, hogy a ma vagy a jövő igényeit elégítse ki a képzés; illetve megjelenik a képzések tartalmában és a képzések módszereiben is.

A képzési program tervezésekor a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- célcsoportok meghatározása (lehetséges résztvevők minél pontosabb megismerése - képzettségi szint, gyakorlat, motiváció, hozzáállás szempontjai alapján)
- képzési anyagok tartalmának meghatározása a munkafeladatok és a teljesítésükhöz szükséges kompetenciák alapján
- képzési módszerek meghatározása (prezentációs módszerek, tapasztalati tanulás, csapatépítő módszerek stb.)
- képzők kiválasztása
- a képzés értékelési szempontjainak megtervezése
- idő, ár és értékek képzéshez rendelése.

A képzéstervezés és lebonyolítás kulcsproblémája a megfelelő módszer, vagy módszerek kiválasztása. Nehezíti a képzés hatékony végrehajtását, hogy a különböző módszerek különböző mértékben alkalmasak a célok elérésére, és a munkavállalók is eltérő mértékben fogékonyak a különböző módszerekre.

### **3.4.2. Képzési formák a szervezeti gyakorlatban**

A képzési *programok kiválasztásával* kapcsolatban dönteni szükséges az alkalmazott módszertanról (pl. információátadás, szimulációs, munka közbeni gyakorlati képzés), a képzés irányítójáról (belső/külső tanácsadó, tréner, munkatárs, csoportvezető, maga a dolgozó), a képzés helyéről (munka közben, munkahelyi de a munkafolyamaton kívüli, munkahelyen kívüli képzés). KLEIN (2003) szerint a képzés célja illetve a vállalat anyagi ereje határozza meg alapvetően a

képzési módszert és eszközeit. Mind a beosztott, de különösen a vezető képzésben számtalan módszer és eszköz közül választhat egy szervezet, melyeknek költségvonzata széles skálán mozog. Ezen fejezet tartalmi áttekintésénél szükségesnek tartom tisztázni, hogy a képzési módszerek tárháza szélesebb elemszámú, mint amennyivel én a szervezeti, munkahelyi megközelítésből fakadóan foglalkozni kívánok, főként ha a felnőttek tanulásakor alkalmazható képzési formákra gondolunk. A szakirodalmi alapok áttekintése során is tapasztaltam némi hiányosságot a lehetséges szervezeti környezetben alkalmazható módszerek összegyűjtésében. Napjaink már-már elcsépeltnek is tűnő, de mégis igaz állítása a változások turbulenciájával kapcsolatosan, e területre is érvényesnek mondható. Olyan új módszerekkel, szemléletmóddal is megjelennek tanácsadó tevékenységet végző cégek szolgáltatóként (képzőként), melyekre pár évvel ezelőtt még nem is gondoltunk volna. A technológiai vívmányok, az éppen változó gazdasági-társadalmi és egészségügyi körülmények, az ezekhez való alkalmazkodás, fénysébséggel alakítja át szokásainkat és helyezi tevékenységünket akár egyik napról a másikra, például az online térbe. Többségében a szervezetek maguk kezdeményeznek képzéseket, különösen igaz ez akkor, ha felismerték az oktatás/képzés/fejlesztés hatását a teljesítmény javulására és azt, hogy a gyors ütemben zajló környezeti változásokra való reagálás létfontosságú a szervezeti működésben. Maga a tanulás – mint tevékenység – egy olyan folyamat, amely során új ismereteket, készségeket sajátítunk el. A tanuláson belül megkülönböztethető a formális, nem formális és az informális forma, azonban érdemes abba belegondolni, hogy ezek nem a tanulásra vonatkozó értelmezések, hanem inkább annak környezetét jellemző terminológiák.

A nem formális tanulás – melyek közé sorolják magát a tréninget is – fogalmát talán TÓT (2002 p.179.) fogalmazta meg legpontosabban, aki szerint a „nem formális tanulás körébe sorolhatók azok a foglalkozásszerűen képzést folytatók által irányított, az iskolarendszeri képzésen kívül szervezett különféle tanfolyamok, szemináriumok, vagy hasonló keretek között szerveződő tevékenységek, amelyeknek célja ismeretek átadása, a képességek, illetve a személyiség fejlesztése.”

A definíció utal arra, hogy a nem formális tanulás egyik alapvető helyszíne lehet maga a munkahely. Nem ritka, hogy a munkahelyi környezetben szerveződő képzések kereteiről nehéz információkat gyűjteni, hiszen több szervezet üzleti titokként kezeli azokat, különösen igaz lehet ez a vezetők érintettségével zajló képzési programokra, know-howra.

A tanulásból eredő tudás Boutellier és társai (hivatkozva BERDE - MÓRÉ 2014) szerint négyféle módon szerezhető meg:

- *tudás a szocializáció által* - a vállalati kultúra megismerése révén,
- *tudás a tapasztalás által* - a folyamatok megfigyelése útján és a szervezeti rutin révén,
- *tudás a dokumentáció által* - a szervezetben fellelhető írásos anyagok áttekintésével,
- *tudás a termékben* - az alkotás útján létrejövő, már értékesíthető tudás révén (BERDE - MÓRÉ 2014).

A munkahelyi képzések kapcsán megkülönböztethető munkavégzés közbeni, házon belüli (on the job) vagy a munkavégzéstől elváló, külső (off the job) képzési forma. Az on the job képzések a munkavégzéshez kapcsolódnak, jellemzően munkaidőben zajlanak és közvetlen munkatapasztalatok útján segítik az alkalmazottakat, hiszen rugalmasan alkalmazkodhatnak a helyi igényekhez. Az off the job képzések előnyei közé sorolják, hogy professzionálisabb lehet, hiszen külső „szakértők” szervezik, akik nem szenvednek szervezeti „vakságban”, naprakész friss információkkal, szélesebb körű gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek, illetve a munkavállalók az ilyen képzések alatt nyitottabbá válhatnak, hiszen nem kell tartaniuk a felettesek véleményétől (BOKOR et al. 2007).

MATISCSÁKNÉ (2012) szerint a munkahelyi képzések között az alábbi fajtákat lehet megkülönböztetni:

- beillesztő programok
- készségfejlesztő programok
- szakmai képzések
- vezetőképzés, karrierprogram

A fenti négy elemet kiegészítem a betanítás programmal, melyet külön kívánok kezelni a beillesztő programoktól és különválasztom a vezetőképzés és karrierprogramokat. Ennek hatására tehát a képzési fajtáknak hat elemét határozom meg.

A betanítás célja a munkakörrel összefüggő ismeretek, technikai tudás valamint a feladat ellátásához szükséges alapvető készségek elsajátítása. Ennek megfelelően azok a képzési módszerek kapnak hangsúlyt, amelyek elsődlegesen az ismeret, tudás, készség rétegekben generálnak változást elérni.

A beillesztés szorosan kapcsolódik a szervezeti szocializációs folyamathoz. BAKACSI (1996 p.226.) nyomán „a szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere.” A beillesztés során a cél a vállalati kultúrát jellemző értékek, normák, szabályok, elvárt magatartásmintázatok az új belépők részéről történő elsajátítása a szervezeti szocializáció révén.

A készségfejlesztő programok az ismeret, a tudás, és a testi-lelki adottságok által részben determinált képességek magasabb szintre történő emelését célozzák meg, a viselkedésminták módosítása, fejlesztése okán. Túllépünk az egyszerű ismeretátadáson, a hangsúly a tapasztalati úton való tanulás lehetőségén van.

Vezetőképzés témája szorosan kapcsolódik a menedzsment 4, illetve 5 fő funkciójához, a tervezéshez, szervezéshez, közvetlen irányításhoz, koordinációhoz, valamint az ellenőrzéshez (DOBÁK - ANTAL 2010; FAYOL 1984). Ennek megfelelően egyaránt megjelennek a leadership-hez kötődő ismeretek és készségek úgy, mint a különböző funkcionális menedzsment tanok.

Karrierfejlesztés az egyén szintjén a lehetséges karrierutak kijelölését és megvalósítását jelenti, szervezeti szinten a karrierfejlesztés (karriermenedzsment) hosszútávon realizálódó munkaerőbiztosítási forma. A cél a jövőbeni munkaköri kritériumokban megfogalmazott elvárásoknak történő megfelelés (SULTANA 2012; CALLANAN et al. 2017; BOCCIARDI et al. 2017; GREENHAUS et al. 2010).

Szakmai képzés a munkakörrel összefüggő szakmai ismeretek bővítését, új tudás kialakítását helyezi előtérbe. Ilyen lehet szervezeti környezetben egy új technológiai rendszer alkalmazásával összefüggő oktatás.

FEHÉR (2011) a képzéseknek három módszertani csoportját azonosítja:

Az *információ bemutatására* alkalmas módszerek közé sorolja többek között az előadást, prezentációt (film), programozott tanulási tankönyvet, e-learning szoftveranyagot, illusztrációs esettanulmányt.

*Szimulációs módszerek* esetében a robot-szimuláció, szerepjáték, szituációs gyakorlat, esettanulmány feladatmegoldással, szimulációs üzleti játék alkalmazása tekinthető adaptívnek, mely módszerek fokozottan nyújtják az interaktív, tapasztalati úton való tanulás lehetőségét.

*Munka közben történő gyakorlati képzésként* azonosítható a betanító kézikönyv és az erre épülő oktatási szituáció, a felügyelet melletti munkavégzés, a műhelymunkák valamint az egyes módszerek révén - mint pl. brain-storming - szerzett tapasztalás.

Az oktatási módszerek kiválasztását minden alkalommal körültekintő alaposággal célszerű megtenni. Leginkább azon oktatók, kutatók és szakemberek véleményével értek egyet, akik



megállapítják, hogy egyetlen módszer sem tekinthető önmagában üdvözítőnek. A képzési és főként a fejlesztési tevékenység során ugyanis érdemes figyelni arra, hogy ne csak információk, tudás, ismeret átadása történjen, hanem a személyiség bizonyos jegyeit is fejlessze a program. Az oktatási, képzési módszer (methodus) az ismeretátadás hatékonyságát meghatározó "hogyan?" kérdésre ad megfelelő választ, hiszen az elérendő célhoz vezető út meghatározása kritikus sikertényező ebben a folyamatban is (FALUS 2013).

Ami az ember fejében van, azt senki nem veheti el tőle - tartja a mondás. Végső soron leginkább a munkavállaló tehető felelőssé azért, hogy munkavégző képessége, szellemi potenciálja, ismeretei és tapasztalatai alapján, a szervezet belső munkaerőpiacán, illetve a külső munkaerőpiacon versenyképességét fenntartsa. Annak felismerése pedig szintén munkavállalói felelősség, hogy ehhez elengedhetetlen időt és energiát fordítania saját maga képzésére és fejlesztésére (VÁRADY 2009).

Az önképző/önfejlesztő folyamat színtere lehet maga a munkahely, de történhet külső helyszínen, például a dolgozó otthonában is. Az emberi erőforrásait jól kezelő, gondoskodó vállalat fontos feladatának tekinti, hogy dolgozói önképzési törekvéseit, szándékát és erőfeszítéseit támogassa (KISS 1994).

A következő tartalmi egységben az egyes képzési-fejlesztési módszerek bemutatására vállalkozom szakirodalmi megalapozás révén. Az egység végén, a 4. táblázatban foglalom össze a munkahelyi környezet képzési módszereinek lehetséges alkalmazási gyakorlatát a munkahelyi képzések fajtáinak tükrében.

A *szemléltetés* (demonstráció, illusztráció) egy a legősibb oktatási módszer, amelynek során a tanulmányozandó tárgyak, jelenségek, folyamatok észlelése, elemzése történik. A demonstráció a természettudományok, a zene, a művészetek oktatásában, az egyes mesterségek fogásainak, az idegen nyelvek elsajátításában egyaránt jelentős szerepet tölt be. Egyfelől szemléltető bázist teremt a ténylegestől, az absztrakt felé haladáshoz, másfelől a tevékenység elsajátításának is fontos kiindulópontja, hiszen van olyan tevékenység, amely bemutatás nélkül nem sajátítható el. Az elsajátított elvont törvényszerűségek gyakorlati alkalmazását is jól ábrázolhatja például egy film segítségével. A szemléltetés módszere a képzési, fejlesztési folyamatban hozzájárul különböző képességek kialakításához, mint a képszerű, szemléletes gondolkodás fejlesztéséhez, illetve a kiinduló bázis megteremtésével a fogalomalkotáshoz, a tevékenység elsajátításához, a gyakorlati alkalmazási lehetőségek feltárásához és a tanult jelenségek szemléletes rendszerezéséhez, osztályozásához. A szemléltetés alkalmas az érdeklődés felkeltéséhez és fenntartásához, valamint a tanultak alkalmazásához (FALUS 2013; DINNYÉS - RAKACZKINÉ - LADA 2001).

Az *előadás* monologikus szóbeli közlési módszerként, egy-egy téma logikus, részletes, viszonylagosan hosszabb ideig tartó kifejtésére szolgál. Olyan, más esetben önálló módszerként is megjelenő elemeket tartalmazhat, mint az elbeszélés, szemléltetés, magyarázat.

Az előadás alkalmazásának leggyakoribb indoka, ha a cél, új ismeretek közlését, átadását jelenti. További okok lehetnek még a tananyag elérhetőségének más forrásból történő akadályoztatása mellett a sajátos struktúrában történő közlés, az érdeklődés felkeltésének, valamint egyéb módszerek bevezetésének igénye (BETLEHEM 2015).

Tanulmányutakon, konferenciákon való részvétel, az előadások *prezentációk* révén alkalmasak a résztvevőnek, hogy megismerje a más szervezetekben felhalmozott tudást. Adott terület, funkcionális egységének vezetője szakmai konferenciákon való részvételével segítheti oldani a szervezeti vakság jelenségét, nyitott, befogadó hozzáállás esetén.

Az EU meghatározása szerint, az *e-learning* egy korszerű multimédia technológia és az internet alkalmazása az oktatás minőségének javítása érdekében, mely elősegíti a forrásokhoz való hozzáférést, az információcserét és az együttműködést (ld. European Commission eLearning Action

Plan 2001). Egy vállalati szempontú meghatározás olyan informatikailag támogatott, elektronikus távoktatási formaként határozza meg e fogalmat, ahol az oktatásszervező, az oktató és a hallgató közös kommunikációs eszköze a számítógép illetve egy számítógépes hálózat. A világban leginkább a vállalati belső képzésekre, új eszközök, eljárások, belső rendszerek, szabályok oktatására használják legnagyobb mértékben az e-tanulást. Ide sorolhatók a bevezető, az időszakosan ismétlődő képzések, melyek általában 10-20 órás időtartamúak, figyelembe véve a munkavállalók tanulásra fordítható idejét munkahelyi környezetben, valamint a kidolgozás költség- és időigényét (PAPP 2005). Az e-learning tananyagokon keresztül egyszeri beruházással ugyanis kiválthatók azok a visszatérő, magas költségek, amelyek a terembérletből, a fizikai infrastruktúra fenntartásából, az oktatók fizetéséből erednek. A magas fluktuációjú munkakörök, az új belépők oktatása, az ismétlődő képzések (munka-, tűz- és környezetvédelem, IT-biztonság) költségcsökkentő hatású potenciált jelenthetnek e-learning módszer alkalmazásával. Az előbbieken túl továbbá az adminisztrációs terhek csökkentése is meghatározó tényező lehet, amikor az e-learning mellett döntenek a szervezetek, mint például az automatizált képzésszervezés, vagy riportok generálása a vállalat különböző szintjein lévő munkatársak számára. A közsférára fokozottan igaz, hogy országunk számos pontján egyforma munkaköröket ellátó kollégák közötti tudásátadás, tudásmegosztás és kommunikáció egyszerűsítése e-learning rendszeren és tananyag által sokkal gazdaságosabb és hatékonyabb működést eredményezhet. További, a vállalati versenyképességet növelő hatásként azonosítható az online tudásbázis kiépítésének lehetősége, melyet a dolgozók maguk kezelnek és alakítanak ki (nem központi nyomás hatására), vagy a hatékony oktatási módszereken keresztül elért nagyobb teljesítőképeség, hatékonyabb munkavégzés (NAGY 2016).

Az ARTudásmenedzsment Kft. támogatásával a Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és a Budapesti Kereskedelmi és Ipari Kamara (BKIK) 2017- ben már harmadik alkalommal végzett felmérést az e-learning módszerek elterjedéséről és gyakorlati használatáról, hazai vállalkozások és intézmények körében. A kutatás eredménye rámutatott arra, hogy még mindig nem sikerült nagymértékben elterjednie és napi szinten használhatóvá válnia az e-learning alkalmazásnak elsősorban motivációs hiányosságból adódóan a hazai szervezeti környezetben. Ahol alkalmazzák ugyan, ott sem használják ki teljesen, illetve nem költenek a fejlesztésekre. A célcsoportot a szellemi (adminisztratív) munkavállalók jelentik, a fizikai dolgozóknak elsősorban gyakorlati képzésre van szüksége. A tartalomfejlesztés a magas szakképzettségnek köszönhetően elsősorban belső erőből valósul meg. Az oktatási tartalom főként a szakmai munka betanítására és a minősítő jellegű vizsgákra/munka és tűzvédelemre irányul, alacsony szintű dolgozói igényeket kielégítő tartalom mellett. (POÓR 2017)

A Merriam – Webster szótár nyomán a *workshop* szó eredeti jelentése „műhely”, ahol a dolgokat készítik vagy javítják. Ha a szó magyar alkalmazási gyakorlatát is fokozottan figyelembe vesszük egy olyan hely, ahol szükséges alkotni, létrehozni valamit. Munkahelyi vagy üzleti környezetben kevésbé egy anyagszerű termék születik, sokkal inkább egy elektronikus formában dokumentálható eredmény. Célja lehet egy olyan írott anyag elkészítése, mely a problémák, konfliktusok megoldásához, döntés előkészítéshez, stratégiaalkotáshoz stb. nyújt kézzelfogható segítséget. A workshop – üzleti környezetben – elsősorban feladat- és problémamegoldó módszertan. Fontos ismérve, hogy nem a tudásátadásról, oktatásról, fejlesztésről szól, hanem sokkal inkább a résztvevők kompetenciáinak, szakmai ismereteinek a közös cél érdekében történő felhasználásáról az együtt gondolkodás révén, jól definiált célok mentén, szigorú időkerettel, a befejezéssel egyidőben írásban összegzett eredmények rögzítésével. Workshop módszertanával akkor érdemes élni, ha probléma, elakadás van ugyan egy folyamatban, de a fókusz a megoldás, a helyes stratégia megtalálásán marad. Ehhez viszont nyílt, őszinte, szakmai alapokra helyezett

feladatmegoldási és konfliktuskezelési gyakorlat elvárt a résztvevőktől (ØRNGREEN - LEVINSEN 2017). A workshop vezetője -ideális esetben- magas szaktudással rendelkezzen, erős törekvése legyen arra, hogy minden résztvevő számára lehetővé tegye a személyes figyelmet, és a meghallgatás lehetőségét.

A *mentorálás* folyamatának két formáját a formálist és az informálist különíti el a szakirodalom szervezeti keretek között. Formális mentorálás esetén a szervezet által irányított programra gondolhatunk, amikor egy vezető és egy kevésbé tapasztalt munkatárs az utóbbi szereplő (mentorált) fejlődése céljából működik együtt. Az informális mentorálás egy spontán, önkéntes mód, amikor egy vezető „felkarolja” a mentoráltat és azon túl, hogy tanítja, támogatja a szervezeti működésbe történő beilleszkedését, még karriertanácsokat is megfogalmazhat.

Az ezredforduló után több új formája is megjelent a mentorálásnak. Az úgynevezett fordított mentorálás szakít a korábbi hagyományokkal abban az értelemben, hogy a fiatal alkalmazottakat helyezi mentori szerepbe annak érdekében, hogy az idősebb munkatársak is megértsék és alkalmazni tudják például a globalizáció, a technológiai fejlődés révén szükségessé vált gyors reagálásra alkalmas technikákat (HARVEY et al. 2009). FAJANA és GBAJUMO SHERIFF (2011) kiemeli továbbá, hogy többek között a szervezet mérete, profit illetve nonprofit működése a mentorálás sikerességének egyik alapvető meghatározója lehet, hiszen ezen tényezők egyben befolyással bírnak a szervezet kultúrájára, viselkedés módjára, működési jellegzetességeire. Hasonlóan lényegesek az érintettek személyes jellemzői is, hiszen meghatározzák a tudati felfogást, a mások érzékelését, a társas kommunikációt (HAYNES-GOSH 2008; AROGUNDADE 2011).

A coaching új szemlélete és metodikája révén egy olyan testre szabott módszert jelent, amely méltányolja, tiszteletben tartja az emberek egyéniségét, segítve őket önmaguk jobb megismerésében, mely révén munkájuk során tudatosabban és eredményesebben képesek tevékenykedni. Egy olyan szemléletmód, mely feltételezi az ügyfél fejlődésre való képességét, az előtte álló problémák megoldásának szándékát. Más módszerekkel összevetve nagyobb elkötelezettséget és felelősségvállalást alakít ki az ügyfélben (vezetőben), melynek jótékony hatása tud érvényre jutni a változások véghezvitelével, valamint az ehhez kapcsolatos döntéshozattal összefüggésben.

A coaching egy olyan támogató kapcsolat, amely az ügyfél és a coach között zajlik, formálisan meghatározott egyezség keretein belül, közösen meghatározott célok elérése érdekében. Ezen célok mentén a szakmai teljesítmény és a személyes elégedettség növelése révén az ügyfél szervezetének (vállalatának) működési hatékonysága is növelhető. A coach sokkal inkább a szemléletmódváltás elérésének érdekében a készségek, képességek fejlesztését célozza meg az ügyfélnél, mintsem szakmai alapokra helyezett ismeretek átadását (HEIDRICH 2007).

A coaching felfogható egy olyan kommunikációs folyamatként is, mely a vezetői munka részeként biztosítja és támogatja a beosztottak teljesítményének növelését azáltal, hogy a vezető, mint coach útmutatást nyújt a beosztottak számára hiányosságaik pótlásához (ELBERT – FARKAS 2000).

Napjainkra a coaching elmozdult a korábban extra szolgáltatásként azonosított jellegéből, egyfelől köszönhetően annak a szemléletmódbéli változásnak is, miszerint a teljesítménynövelés pusztán többletmunkával történő megvalósításának létezik egy felső határa, másfelől az autokrata vezetési stílust képviselők is egyre inkább fogadják el a coaching filozófia alkalmazásának előnyeit (CHAPMAN et al. 2003).

A munkakörök egyre inkább tekinthetőek egy állandóan változó tényezőnek napjainkban mintsem statikusnak. Egy számítógép karbantartói munkakör az elmúlt húsz év technikai fejlődésének hatására markáns változásokon ment keresztül. A munkakör változását befolyásolja az idő, melynek előrehaladtával a technológiai változások hatnak, a humán faktor, mint a munkát végző személyek jellemzői, valamint a helyzet, a folyton változni képes munkakörnyezet (VEKERDY

2008). A munkakör-rotáció során a dolgozókat meghatározott időközönként az egyik munkakörből egy másik munkakörbe helyezik át. Egy vezető, aki megismer több munkakört mielőtt vezetővé válna, hasznos tapasztalatokat gyűjthet a cégben végzett tevékenységekkel kapcsolatosan (KÁRPÁTINÉ et al. 2016). A munkakör rotáció a tudásátadás egy speciális formájának tekinthető, hiszen a dolgozók mozgatása különböző munkakörök és szervezeti egységek között egyaránt alkalmassá teszi őket az újabb és újabb munkakörökhöz kapcsolódó ismeretek és képességek elsajátítására, valamint arra, hogy tudásukat közben át is adják olyan kollégáknak, akikkel munkakapcsolatba kerülnek (GULYÁS 2014). A munkakör rotáció elsődleges céljaként illetve munkahelyi környezetben történő alkalmazásának szempontjaként fontosnak tartom megemlíteni, hogy jól alkalmazható a munkából való hiányzásokból adódó problémák kezelésére egy többféle munkakört ellátni képes munkavállaló foglalkoztatása. Ebből a perspektívából való közelítés nem a dolgozók motivációjának növelését célozza. A módszer támogatni tudja a kiválasztási folyamat sikerét egy olyan helyzet esetén is, mikor a szervezet egy aktuálisan alkalmazott tehetséges munkavállalójának elhelyezéséről nem a felvételével egyidejűleg dönt, hanem alkalmat ad a jelöltnek különböző területeken való tapasztalatszerzésre és benyomások gyűjtésére.

A munkakör kiszélesítése a szakirodalmi forrásokban *munkakörbővítésként* is megjelenik fogalmi szinten, mely az adott munkakörhöz az azt megelőző és követő munkakörökből emel át részfeladatokat. Ennek hatására elérhető az adott munkakört betöltő munkavállaló kompetenciáinak bővítése, fejlesztése. Mindezek alapján a munkakörbővítés hatása nagy mértékben megegyezik az előbbieken tárgyalt munkakörrotáció hatásával, ugyanakkor fontos figyelembe venni az egyes munkakörökhöz szükséges szakmai ismeret szintjét az alkalmazás során (NEMESKÉRI - PATAKI 2007).

Szervezeti (vállalati) oktatás-képzés-fejlesztés fogalmi tartalma fejezetben már LÉGRÁDINÉ (2006) meghatározását szerepeltettem a tréningmódszerrel kapcsolatban. (lásd: 3.2. fejezet)

A *tréning* módszer alkalmazása kétségtelenül számomra az egyik leginkább testhezálló, elismert és kedvelt képzési mód. A módszer magyarországi elterjedésének meghatározó, támogató szereplője Dr. Barlai Róbert, akinek trénerképzőjén volt alkalmam részt venni évezredünk első éveiben. A multinacionális vállalati környezet, mint megrendelő fél a rendszerváltás után erősítette fel a tréningmódszer alkalmazási gyakorlatát hazánkban. A tréning célja a meglévő ismeretek komplexebbé tétele, az új tapasztalatokra épülő készségek tudatosítása, tehát nem a szakmai tudás bővítése. Jellemzője a tanulási folyamat beindítása, mely ezt követően a résztvevő munkavállalóra bízta a mindennapokban történő további gyakorlást. „A tréningen (az ún. strukturált gyakorlatok alkalmazásával) megvalósuló saját élményű tanulás az önismeretet és az emberismeretet, a szociális és vezetői készséget, az együttműködési, a kommunikációs és problémamegoldó készséget fejleszti” (GAZDAG 1991 p.13.). DRIMÁL (2001) szerint a tréning alapvetően humáncentrikus jellegéből adódóan az emberi erőforrások minél szélesebb körű mozgósítására épít a munkahelyi környezetben nyert értelmezése során. A cél az egyének és csoportok fejlesztése annak érdekében, hogy önmaguk képessé váljanak problémáik felismerésére, diagnosztizálására, elemzésére és a megoldások kidolgozására. A tréningeket bonthatjuk két csoportra: zárt és nyílt tréningekre. Az előbbi esetben a tréningen csak egy adott szervezet munkatársai vesznek részt, míg az utóbbiba bárki bekapcsolódhat. Előnyös lehet a zárt tréning egy konkrét szervezeti probléma, elakadás, konfliktus kezelésekor, a nyílt tréning pedig kommunikációs eladástechnikai kompetenciák fejlesztése esetén egy kisebb szolgáltató cég munkatársának számára. A tréningek csoportosításának szempontjaiként azonosíthatók a résztvevők szervezeti hierarchiában betöltött helye, a témakör jellege, a képzés tantermi (indoor) vagy külső helyszínen (outdoor) történő

megtartása, valamint a speciális szempontok alapján (érzékenyítő) szervezett képzés (BERDE - DAJNOKI 2007; BOKOR et al. 2007; KLEIN 2001).

Szükségesnek tartom megjegyezni, hogy ugyan a tréningek során, a munkahelyen hasznosítandó kompetenciák fejlesztése az alapvető cél, a saját tanácsadói/tréner tevékenységem során is gyakran tapasztalom, hogy a résztvevők a mindennapi (magánéleti) helyzeteikre is jól tudják adaptálni a megélt tapasztalatokat, szerzett információkat. Ezen okból kifolyólag a tréning hasznosságának megítélése nem pusztán a szervezeti hatékonyság növelésének megközelítéséből nyer értelmezést a munkavállalói oldalon.

A *szimuláció* (szerepjáték) olyan oktatási módszer, melyben a résztvevőknek tapasztalati úton van lehetőségük fogalmakat, eseményeket, jelenségeket elsajátítani, tevékenységeket begyakorolni. A szimuláció a fizikai vagy társadalmi valóság elemeit úgy vonatkoztatja el, hogy a folyamatban résztvevők ezekkel kapcsolatba léphetnek és a szimulált valóság részeseivé válhatnak. A gépember szimuláció során a szimulált valóságot a gép közvetíti, míg az ember-ember szimuláció során személyek vagy csoportok jelenítik meg azt. Az előbbi esetre jó példa lehet a vezetői tevékenység begyakorlását támogató repülőgépszimulátorban szerzett tapasztalás, míg utóbbira az újraélesztés, amikor demonstrációs eszköz segítségével, ugyanakkor kockázatok vállalása nélkül gyakorolható be a helyzet megfelelő kezelése (BETLEHEM 2015). A szimuláció a szerepjáték egy sajátos formájaként üzleti szimuláció esetében a tevékenység középpontjába egy üzleti környezetbe helyezett esetet állít. A szimuláció valós üzleti környezetben megjelenő témákat, funkciókat, tevékenységeket és nyelvhasználatot képez le. A résztvevőknek feladata és felelőssége, hogy döntéseket hozzanak. A szakirodalom megkülönbözteti ugyan a szimulációt és a szerepjátékot, bár jelentős átfedést is azonosít a két tevékenység tekintetében. A szerepjátékban a résztvevők viselkedését és nyelvhasználatát a kapott szerepük határozza meg, míg a szimulációban a tudásukat mozgósítva saját véleményüket képviselik (LOCH 2016).

A tanácsadás kapcsán FEJES (2015 p. 25.) az Amerikai Vezetési Tanácsadó Mérnökök Egyesületének fogalmi meghatározását idézi, mely szerint „a vállalati tanácsadás egy olyan professzionális szakmai szolgáltatás, amit speciális képzettségű, megfelelő szakmai tapasztalatokkal rendelkező szakértők végeznek annak érdekében, hogy segítsék a vezetőket a különböző szervezetekben előforduló vezetési, működtetési problémák feltárásában és megoldásában”. POÓR (2010 p. 28.) nyomán „a tanácsadó a menedzsment/vezetési kérdésekben kellő szakmai felkészültséggel és objektivitással rendelkező szakember, aki olyan tevékenységeket végez, amelyek magukban foglalják a problémák és lehetőségek felismerését és elemzését, valamint megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításhoz nyújtott segítséget egyaránt.” Ahhoz, hogy értelmezni tudjuk a tanácsadás képzésben és fejlesztésben betöltött szerepét, szét kell választanunk a tanácsadói tevékenység jellegét. Egyrészt beszélhetünk a szakértő tanácsadókról, akik a szaktudásukra alapozva kész megoldásokat kínálnak az ügyfél számára, másrészt a folyamat tanácsadókról, akik elsődlegesen a megoldások önálló megkeresésében segítik az ügyfelet, úgynevezett facilitáló módszerek alkalmazásával (SCHEIN 1978; GREINER et al. 2011). Utóbbi esetében nagyobb hangsúlyt kap az önálló ismeret és tudás megszerzés, valamint a készségek fejlesztése. KURPIUS ÉS FUQUA (1993) szerint a tanácsadó segít az ügyfélnek feltárni a problémák kialakulásának és fennmaradásának okát, továbbá szervesen részt vesz abban a folyamatban, amely során katalizálja a rendszerben való gondolkodást, az ügyféllel való közös munka során hozzájárul a megoldási lehetőségek és problémák elkerülésének megfogalmazásához és tudatosításához.

Az alábbi (4. számú) táblázatban összefoglalom a munkahelyi környezetben azonosítható képzési módszerek lehetséges alkalmazását a munkahelyi képzések fajtáinak tükrében. Éles elkülönítés ugyanakkor nem jelölhető ki a tekintetben, hogy mely képzési módszerek alkalmazhatók az egyes képzési fajták esetében, hiszen úgy gondolom, hogy maguk a módszerek is színesek az eszközök, technikák alkalmazásának gyakorlatában. A táblázatos összefoglalóban a tapasztalataim és a

szakirodalmi források alapján azonosítom az egyes képzési módszerek hangsúlyosabb megjelenési területeit a munkahelyi környezetben megvalósuló képzési formák esetében, az általam kiegészített elemekkel pontosítva (betanítás programmal kiegészítve, illetve a vezetőképzés és karrierfejlesztés programokat elkülönítve).

#### 4. táblázat: Munkahelyi környezet képzési módszereinek lehetséges alkalmazása a munkahelyi képzések fajtáinak tükrében

Képzési módszerek Munkahelyi képzések fajtái	Demonstráció	Előadás, prezentáció	Tankönyv, írásos tájékoztató, elearning tananyag, betanító kézikönyv	Műhelymunka (workshop)	Mentorálás.	Coaching	Munkaköri rotáció	Munkakörbővítés	Önfejlesztés, viselkedés- személyiségfejlesztés, (tréning) Outdoor gyakorlatok	Szimuláció, esettanulmány, szerepjáték	Tanácsadás
Betanítás	X	X	X							X	
Beillesztő program		X	X		X		X				
Készségfejlesztő program		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Vezetőképzés		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Karrierfejlesztés					X		X	X			X
Szakmai képzés	X	X	X								

Forrás: saját szerkesztés FEHÉR (2011); KAROLINY - POÓR (2017); KLEIN - KLEIN (2020); MATISCSÁKNÉ (2012) alapján

#### 3.4.3 Külső és belső oktatók és trénerok, a HR tanácsadás alakulása

A menedzsment tanácsadás története közel százéves múltra tekint vissza nemzetközi viszonylatban. Az USA-ból eredeztethető tevékenység független vállalkozások formájában a XX. század elején indult el. Napjainkra már az üzleti életnek - beleértve az emberi erőforrások területet is - nem igazán található olyan ága, melyben ne működne tanácsadói tevékenység (MCKENNA 2006; ELLIS 2013; GROSS et al. 2013). A világ gazdaságilag fejlett régióiban tehát a HR tanácsadó cégek több évtizede működnek. Hazánkban, valamint a közép- kelet- európai országokban a rendszerváltást követően fokozódott szerepük, tevékenységük és ezzel egyidejűleg POÓR és szerzőtársai (2005; 2016) szerint lendületesebb, intenzívebb, dinamikusabb fejlődés is volt tapasztalható a tanácsadói tevékenység alkalmazásában a nyugat-európai régióhoz képest. Az intenzívebb alkalmazásnak kétségtelenül feltétele volt a fejlett gazdaságok gyakorlati környezetében fellelhető információ, tapasztalat. Külső HR tanácsadói tevékenység azonosítható a fejvadász, fejlesztő-képző, munkaerőközvetítő és kölcsönző, adminisztráció illetve a specializálódott informatikai szolgáltatás esetében (CLARK-FINCHAM 2002; BRISCOE et al. 2009).

A hazai kezdeti időszak intenzív szervezeti reakciója a tanácsadói szolgáltatások igénybevételére erős változást mutat a 2008-as válság hatására. Ugyan visszaesés már a válság előtti időszakban is tapasztalható volt a külső szolgáltatók igénybevételével kapcsolatban - Közép-Kelet-Európában, így hazánkban is -, ami a válságot követően csak fokozódott. A külső tanácsadók alkalmazásának leggyakoribb célú felhasználása az oktatás-képzés-fejlesztés mellett a toborzás és kiválasztás valamint a HR-t támogató információs rendszerek területe (KOVÁCS – KAROLINY 2015).

A HR tanácsadás szerepét - tapasztalataim szerint - a szervezeti képzés fejlesztési folyamat vonatkozásában is két funkció mentén értelmezhetjük. Egyrészt beszélhetünk úgynevezett kapacitásbővítő funkcióról, másrészt kompetenciabővítő funkcióról. Kapacitásbővítés azt jelenti, hogy a szervezetben rendelkezésre áll a szükséges ismeret, tudás, készség a feladat (ebben az esetben a képzés, fejlesztés) elvégzésére, ugyanakkor az erőforrások nem érhetőek el vagy nem csoportosíthatók át. Amikor kompetenciabővítő funkcióról beszélünk, ugyan az erőforrások rendelkezésre állnának, viszont hiányoznak azok a kompetenciák, amelyekkel az adott program megvalósítható lenne. Mindezek függvényében párhuzamot vonhatunk a külső és belső képzések/oktatók, valamint a HR tanácsadás között (lásd 5. táblázat). A belső oktatók szerepe szorosan kapcsolódik az úgynevezett vállalaton belüli, vagy más néven belső képzések fogalmához. Ezeket jellemzően belső, azaz a szervezettel jogviszonyban álló szakemberek, munkavállalók tartják. A belső oktatók/trénerek alkalmazásának egyik nagy előnye, hogy jól ismerik az adott szervezet viszonyrendszerét. A képzések megszervezése költséghatékonyabbnak tekinthető. Könnyebb beilleszteni a munkarendbe. A belső képzések és a belső oktatók alkalmazásának egyik legfőbb indoka a szervezetspecifikus ismeret átadásának szükségessége. A belső képzések kapcsolódhatnak egy munkakör betöltéséhez szükséges ismeretek átadásához, ismeretek megújításához vagy azok szinten tartásához, magasabb szintű pozícióra történő felkészítéshez. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a belső oktatók a szervezet „állandó” képzési igényét elégítik ki. A külső oktatók fontos szerepet töltenek be azoknál a képzéseknél, amelyek egyedi szervezeti problémákra adnak választ. Ilyen lehet például a csoportkohézió hiánya, szervezeti kommunikációs gátak, stressz, minőség tudatosság hiánya, nem megfelelő szervezeti kultúra stb. A külső oktatók újfajta gondolati sémákat hozhatnak a szervezetbe. Nem korlátozza őket a „szervezeti vakság”. A belső oktatók magas szinten űzhetik saját szakmájukat, de nem feltétlenül rendelkeznek, olyan kompetenciákkal, hogy képesek legyenek másokat képezni. A külső oktatók széleskörű képzési és fejlesztési módszertanokkal rendelkezhetnek. A külsős szakemberek bevonásának egyik hátránya a magasabb költség. Előfordulhat, hogy nem sikerül kialakítani a bizalmi légkört az oktató és a résztvevők között, ami a képzés hatékonyságát és eredményességét rontja.

## 5. táblázat: Külső – belső tanácsadók alkalmazásának előnyei és hátrányai

Előnyök	
Külső tanácsadó	Belső tanácsadó
széleskörű, versenyképes tudás, széleskörű választási lehetőség	Belső rendszerek, folyamatok mélyebb megértése
Naprakész, kreatív nézőpontok	A jelenlegi működési környezet szabályszerűségeinek mélyebb szintű ismerete
Felsőbb szintű, szakértői tudás	Szorosabb kapcsolat a kulcs szereplőkkel
Szakértői szerep révén markáns ráhatás a folyamatokra	Pénzügyileg hatékonyabb, kevesebb költséggel jár
Korlátok	
Külső tanácsadó	Belső tanácsadó
„Sablonos megoldások” alkalmazásának veszélye	A valóság óvatos ábrázolása az érdekeltségéből fakadóan
Szervezeti kulturális jellemzők figyelmen kívül hagyása	A szervezeti hierarchiából adódóan korlátozott a csúcsvezetésre gyakorolt hatása
Hiteltelenség az iparági specifikumok ismeretének hiányából fakadóan	A hitelesség potenciális hiánya a munkahelyi vezetők körében
Magasabb költségek	Korlátozott szakértelem
A megbízó szervezet iránti elkötelezettsége alacsonyabb szintű	„Soha véget nem érő” feladatként tekint a változási projektre

Forrás: saját szerkesztés BUONO – SUBBIAH (2014) alapján

### 3.4.4. Képzés értékelése, módszerek és hatékonyságmérés

Az *oktatási program lebonyolítását* követően a *kiértékelés* az egyik legfontosabb és gyakran figyelmen kívül hagyott lépés az oktatási folyamatban. A kiértékeléssel tulajdonképpen a képzés validálását végezzük (FEHÉR 2011).

Kettősség azonosítható abból a helyzetből adódóan, hogy a vállalati képzések egyik célkitűzése az ismeretek átadására létrehozott, vizsgával záródó tanfolyamok, a másik a személyiség általános fejlődését célul kitűző személyközpontú tréningek szervezése. Az első esetben a résztvevőnek akarnia kell az adott tudásanyag elsajátítását, míg a második esetben törekednie kell saját személyiségének jobbító változtatására. A lényeges különbség a két eset között az, hogy míg egy tanfolyamnál a fejlődés könnyebben és objektív módon ellenőrizhető, hiszen vizsgák és osztályzatok formájában könnyebb külső motivációt teremteni, addig a személyiségfejlődés esetében a motiváció belső kell, hogy legyen.

A tréningek értékelésével kapcsolatban az üzleti kritériumok alapján BRAMLEY - KITSON (1994) a hatékonyabb képzés szervezésének és lebonyolításának érdekében azt javasolja, hogy a szervezetek vizsgálják meg, a képzési és fejlesztési rendszer működését, és annak illeszkedését a szervezet stratégiájával. A tendenciák alapján ugyanis az alkalmazotti képzés azért válik egyre fontosabbá a szervezetek számára, mert felismerték, hogy ezzel egyszerre lehet javítani a szolgáltatások minőségén növelve a termelékenységet és a nyereséget, csökkentve a munkaerőköltségeket. Ugyanakkor az is igaz, hogy csak akkor tekintenek értékhozóként a képzésekre a szervezetek, ha valamilyen módon az ott megtanultak átültethetők a teljesítménybe,



vagy megjelennek a profitban. Mindezek alapján a legtöbb szervezet azért bizonytalan a képzés-fejlesztés hasznosságában, mert nem áll rendelkezésre megfelelő értékelő, mérő rendszer.

A tréningek értékelésénél a kvantitatív szemléletmód szerint nemcsak hipotéziseket lehet felállítani, hanem a tréningek eredményességét számszerűsíteni is lehet. Ebben az esetben a ráfordított összeg és a képzés utáni többlettudás mértékét hasonlítják össze. A kvalitatív megközelítési mód inkább a résztvevők szubjektív véleményére és az elégedettségükre épít. Mindkét megközelítési módnak van létjogosultsága a tréningek értékelésénél, hiszen különböző – és a tréning sikerességének megítélésében szerepet játszó – kérdésekre tudják megadni válaszaikat (GREGOR - PALLAI 2016).

BRAMLEY és NEWBY (1984) szerint a képzési programoknak alapvetően a szükségletfelmérés, célkijelölés, változtatás, és az értékelés folyamatok mentén lenne szükséges megvalósulniuk. Meghatározó szerepe van a mérési szakaszoknak, hiszen az értékelés alapján van lehetőségünk következtetéseket levonni a képzés hatékonyságára vonatkozóan. A képzések és fejlesztések értékelésének négy funkcióját azonosítják:

A résztvevői *visszajelzés* a képzési célok megvalósulásának vizsgálatát támogatja.

A kontroll funkcióként azonosítható *értékelés*, egy kapcsolódási pont szerepét látja el a képzések és a szervezeti tevékenységek, valamint a költséghatékonyság között. A *mérés* a tudástranszfer megvalósulását vizsgálja. Az értékelés, mint *beavatkozási eszköz* is értelmezhető. A képzések sikerességének vizsgálata megmutatja, a kijelölt célok és az elért eredmények közötti eltéréseket. Az értékelésnek egy ötödik funkciójaként azonosítják KUNCHE és munkatársai (2011) a hatalmi funkciót, melyet a felsővezetés befolyásolási szándékkal is használhat.

A tréning értékelések nemzetközi gyakorlatában a legismertebb módszertani modell KIRKPATRICK (1994) nevéhez fűződik, aki elemzésében a következő 4 szinten történő értékelést javasolja:

A *reakciók szintje*, ahol a résztvevők véleményét, elégedettségét mérik a tartalomra, vezetőre, környezetre vonatkozóan, tehát azt, hogy milyen hatást váltott ki bennük a tréning. Feltételezhető, hogy az elégedett tréningrésztvevő a kapott információkat hatékonyabban tudja beépíteni a mindennapok alkalmazási gyakorlatába.

A *tanulási hatás szintjén* azt vizsgálják, hogy mennyiben változott a résztvevők tudása, az elsajátított ismeretek és jártasságok tekintetében. Érdemes olyan tesztek alkalmazni, amelyekkel a program előtti és utáni tudásszint ellenőrizhető. Kontrollcsoportban pedig olyan személyek szerepeljenek, akik nem vettek részt a programban.

A *viselkedési hatás szintjén* azt vizsgálják, hogy mennyiben változott a résztvevők viselkedése (munkavégzésükre, magatartásukra vonatkozóan) a tréning következtében, tehát hasznos, ha ellenőrizhető a magatartás és viselkedésváltozás.

A *szervezeti hatás szintjén* pedig azt vizsgálják, hogy mennyiben javult a szervezet egészének működése a tréning következtében, mely által megállapítható a program eredményessége. A vezetés részéről ugyanis a pénzügyi megtérülési mutatók kimutatása, mint HR feladat egy folyton fennálló nyomás (KAROLINY - POÓR 2013). A szervezeti szintű hatásokkal kapcsolatban is körültekintő elemzés szükséges, hiszen az a helyzet is előfordulhat, hogy az első három szinten pozitív, ezen a szinten viszont negatív hatás érvényesül (KAROLINY et al. 2005).

Ezt a modellt fejlesztette tovább Phillips, aki már a kvantitatív megközelítési módszer egyik legjelentősebb képviselője. A Phillips-modell a korábbi Kirkpatrick elméletből származik, de már egy ötödik szintet is meghatároz. Ezen a szinten a befektetés megtérülésének mértékét mérik. Az ROI (Return On Investment) kiszámításához a 4. szintű értékelésben összegyűjtött adatokat át kell alakítani pénzügyi egységekre. Ehhez értéket kell elhelyezni a képzési program által érintett

minden fejlesztési egységre. Az értékelés – PHILLIPS (2003) szerint – egy szisztematikus folyamat, amely során egy tevékenység vagy folyamat értékét és jelentését határozzuk meg.

PHILLIPS (2003) egy másik kulcsfogalmat is bevezetett elméletébe: az izolálást. Ezzel próbálja meg elkülöníteni a képzés szervezetre vonatkozó hatásait más tényezőktől. Szerinte vannak ugyanis olyan eredmények, melyeket nehéz pénzügyi szinten kimutatni. Ilyen például a hasznosság érzése, vagy a stresszkezelési képesség, dolgozói elkötelezettség, panaszcsökkenés vagy a konfliktuskezelési módszerek alkalmazása.

PHILLIPS (2003) szerint egy vállalat, ha egy képzési programot akar végrehajtani, létre kell hoznia egy olyan – több láncból álló – rendszert, ahol az elégedettség mérésétől kezdve szisztematikusán lehet nyomon követni a tréning hatékonyságát. Hiszen ha a méréseket nem minden szinten végezzük, akkor végül nehéz lesz megállapítani, hogy az elért üzleti eredményeket ténylegesen milyen szinten és mik okoz(hat)ták. Másrésztől, ha a vizsgálat negatív (vagyis a meg nem térülés) eredményét hozza magával, akkor meg lehet nézni, hogy hol történt elakadás. Lehet, hogy a résztvevők nem tudták elsajátítani a tréning céljaiban szereplő képességeket, vagy nem tudták azokat sikeresen alkalmazni. Ha minden szinten „mérünk”, akkor „lokalizálni” lehet a problémát, így sikeresen kereshet a szervezet erre hatékony megoldásokat (PHILLIPS 2003). Az egyik legfontosabb a negyedik szint hatékonyságának megmérése, hiszen az rávilágíthat az üzleti intézkedések miértjeire. Ezen a szinten a kimenet, a minőség, a költségek és az idő mérőszámai lehetnek döntőek. A már idézett Phillips megjegyzi azt is, hogy fontos, túllátni a negyedik szint üzleti eredményein, még akkor is, ha a képzés nem hozott jelentős eredményeket üzleti szinten.

KIRKPATRICK először 1959-ben publikált értékelési keretrendszere, több képzéssel és fejlesztéssel foglalkozó szakembert megihletett. HAMBLIN (1974) a Kirkpatrick-féle modellt továbbfejlesztve 5 értékelési szintet határozott meg. Kirkpatrickhez hasonlóan Hamblin is az első szintet a programon résztvevők reakciója mentén ragadja meg. Ezen a szinten értékeli azokat a benyomásokat és véleményeket, amelyek a képzés szervezésével, ütemtervével, a tananyaggal, az oktató/tréner személyével, felkészültségével, magatartásával, az infrastruktúrával, stb. kapcsolatban fogalmazódnak meg. Hamblin második szintként a tanulást ragadja meg. Vizsgálja, hogy a képzés előtti és utáni tudás és ismeretszint megváltozott vagy sem. Hamblin szintén kiemeli, hogy a tanulás és magatartásváltozás között különbséget kell tennünk. Önmagában az ismeretkészletben bekövetkezett változás nem eredményezi a tanultak alkalmazását. Ebből kifolyólag szükséges vizsgálni, hogy a képzésen/tréningen tanultakat átültetik-e a mindennapi munkavégzési gyakorlatba. Hamblin-féle keretrendszer negyedik és ötödik szintje már a szervezeti szintet jelöli. A szerző kiemeli, hogy a képzési és fejlesztési programok értékelését a szervezeti teljesítményre és a szervezeti értékre gyakorolt hatások mentén is elvégezhetjük.

TOPNO (2012) visszatér az általánosabb cél és feladatmeghatározáshoz a képzések, fejlesztések értékelésének megfogalmazásakor:

Fontosnak gondolja meghatározni, a képzési, fejlesztési célok, a programösszetevők megfelelőségét, a költségek indokoltságát, a jövőbeli program résztvevőinek körét, a legtöbbet és legkevesebbet fejlődött résztvevőt, a tudástranszfer mérését, valamint a vállalati politikák, irányelvek és képzési dokumentációk összehangolását.

További problémát jelent a képzés hatékonyságával és eredményességével összefüggő írásk esetében tapasztalható fogalmi zavar. Értelmezésben a hatékonyság erőforráskérdés, míg az eredményesség a cél elérésre utal. A képzések esetében a hatékonyságot a szükséges idő, a fel illetve elhasznált eszközök, a költségek stb. mentén kialakított indikátorok segítségével tudjuk mérni. Az eredményesség azt jelenti, hogy a képzés hatására bekövetkezett-e magatartásváltozás. Egy másik megközelítés szerint a képzési programok hatékonyságának és eredményességének mérése két csoportra bontható (LEE - PERSHING 1999). Egyrészt beszélhetünk úgynevezett

formatív (fejlesztő, formáló) értékelésről, valamint szummatív (összegző) értékelésről. A fejlesztő – összegző fogalmi rendszert főként a pedagógiai értékelés használja, ugyanakkor alkalmazható a vállalati, szervezeti gyakorlatban is. Egyes megközelítések alapján (vö.: FARKAS 2018) a mérés kiegészülhet a diagnosztikus értékeléssel, mint előzetes méréssel, de a vállalati gyakorlatban ezt főként a képzési igények meghatározásához, az előkészítéshez és a tervezéshez használjuk, ezért ebben a fejezetben erre nem térek ki.

DESSINGER és MOSELEY (2006) nyomán a fejlesztő-formáló értékelés a képzési programok értékelésének korán megjelenő változata. A formatív értékelés elsődleges célja, hogy segítse a fejlesztési folyamatot, hozzájáruljon a tudástranszferhez. Ebből következik, hogy ha az értékelést formatív jelleggel alkalmazzuk, akkor az eredményeket a tréning program javítására, esetleges hibák korrigálásra is használhatjuk. Ebben az esetben a célcsoport a képzési és fejlesztési program megvalósítói, valamint azok résztvevői. Természetesen az összegző információk eljuthatnak a döntéshozókhoz is. Elsődlegesen a folyamatokra célszerű összpontosítani. Az értékelés során figyelemmel kísérjük, hogy a tervezési szakaszban megfogalmazott célok megvalósulni látszanak, az egyes részcélokat és mérföldköveket elértük, a megvalósítás a terveknek megfelelően alakul, a képzési és fejlesztési programot úgy hajtjuk végre, hogy az hozzájáruljon a képzési és fejlesztési szükségletek kielégítéséhez, valamint, hogy mennyiben eredményközpontú és mennyiben teljesítményközpontú a folyamat (GOLDSTEIN - FORD 2002). A formatív értékelés felhasználható a tréningek minőségellenőrzésére, minőségbiztosítására is. Összefoglalva megállapítható tehát, hogy a formatív értékelés elsődlegesen egy konkrét képzés esetében nyer értelmet, mivel ebben az esetben nem a komplex képzési program vagy stratégia értékelése a cél, hanem a folyamatok nyomon követése. Az alkalmazott eszközöket tekintve használhatjuk az írásbeli, szóbeli, valamint a gyakorlati formulákat (FARKAS 2018). Az írásbeli eszközökhöz soroljuk a különböző tesztek, esettanulmányokat, feladatlapokat, esszéket, naplót, valamint egyéb felmérőket és kérdőíveket. Szóbeli eszközöknek tekintjük a feleleteket, beszámolókat, elbeszélgetéseket és az interjúkat. Gyakorlati megoldások lehetnek a helyzetgyakorlatok, szituációs feladatok, szimulációk, munkatevékenység közben történő megfigyelés és csoportos feladatvégzés.

A formatív értékelés nem integrálja a felsővezetői nézőpontot, ugyanakkor alapja az úgynevezett szummatív megközelítésnek. Ebből következik, hogy az összegző értékelés követi a formatív mérést. A szummatív értékelés elsődleges célcsoportjai a döntéshozók. A gyakorlatban a képzési és fejlesztési programok döntéshozói, valamint megvalósítói nem minden esetben válnak el élesen egymástól. Ebben a kontextusban inkább szerepkörökről beszélünk, mintsem pozíciókról. Ebben az esetben is elmondható, hogy az összegző eredmény nemcsak a döntéshozók számára fontos, hanem az információk eljuthatnak a lebonyolításban és a képzésben résztvevőkhöz is. Az összegző értékelés célja, hogy a tervezés, szervezés, megvalósítás folyamatának zárásaként megállapításra kerüljenek azok a legfontosabb tanulságok, melyek felhasználhatók a későbbi tervezés és döntéshozatal során. A tapasztalatok felhasználhatók továbbá a munkakörök átalakításához, a teljesítményértékelési szempontok kidolgozásához, egyéni célok meghatározásához, karriertervek készítéséhez, ösztönzési keretrendszerek kidolgozásához, szervezetfejlesztéshez. A formatív értékeléshez hasonlóan a szummatív mérés során is használhatjuk, a különböző írásbeli, szóbeli, valamint gyakorlati eszközöket, ugyanakkor nagyobb hangsúlyt kapnak azok a mérések, melyek összszerkezeti szinten próbálják megragadni egy program eredményességét (BIN MUBAYRIK 2020; PALMIERO - CECCONI 2019). A formatív és összegző értékelés összehasonlítása a 6. táblázatban látható.

**6. táblázat: Formatív és összegző értékelés (összehasonlító táblázat)**

	<b>Formatív</b>	<b>Szummatív</b>
<b>Cél</b>	A képzési és fejlesztési folyamat nyomon követése	A képzési és fejlesztési folyamat hatékonyságának és eredményességének mérése
<b>Célcsoport</b>	A megvalósításban és a képzésen részt vevők	Döntéshozók
<b>Alkalmazás</b>	Idő közbeni beavatkozás, fejlesztés	Későbbi döntések előkészítése, tervezés
<b>Fókusz</b>	Folyamat	Szervezeti hatás
<b>Eszközök</b>	Írásbeli, szóbeli, gyakorlati eszközök	Írásbeli, szóbeli, gyakorlati eszközök, pénzügyi, szervezeti mutatók
<b>Mérés ütemezése</b>	A program alatt	A program végén

Forrás: LEE – PERSHING (1999)

A képzés elmulasztásának okai elsősorban arra vezethetők vissza, hogy az élesedő versenyben minden erőforrást a napi feladatok megoldására koncentrálnak. A képzés viszont időigényes, hosszú folyamat és ráadásul még alapvetően költséges is, amit a képzés tervezését, kivitelezését, lebonyolítását követően tovább növel az értékeléssel kapcsolatban felmerülő kiadás. További ok, hogy a képzés hatását nem mindig lehet a gazdasági paraméterek növekedésében vagy csökkenésében lemérni, illetve az egyes munkaerő-fejlesztési akciók eredménye nem közvetlenül jelenik meg. Egyéb oknak tekinthetjük a külső kontroll hiányát is, ami azt jelenti, hogy a vállalatokat nem kötelezi sem társadalmi, sem jogi hatás az emberi erőforrások fejlesztésére (GÓSI 2015).

### **3.5. A vállalati (szervezeti) képzés-fejlesztési gyakorlat hazai és nemzetközi empirikus kutatások révén**

A nemzetközi környezet számos országának kulturális kontextusát feltáró, majd összefoglaló értékelés született már a nemzeti kulturális értékek, attitűdök és magatartások HR gyakorlatokra, valamint üzleti és vezetői stílusra kifejtett hatását vizsgáló kutatók alapfeltevéseire építve (HOFSTEDÉ 1998; BANDURA 2001; FISHER 2008; REICHE et al. 2012). Az elméleti modellek ellenőrzéséhez, fejlesztéséhez olyan felmérések váltak szükségessé melyek az összehasonlíthatóságuk révén világítanak rá az egyes országok, régiók emberi erőforrás menedzselési gyakorlatainak sajátosságaira. A Cranet-hálózat, több mint harminc éve működő nemzetközi szervezet, mely rendszeresen ismétlődő felmérései által tagjai számára térbeni és időbeni összehasonlítás, elemzés lehetőségét is kínálja (LAZAROVA et al. 2008). E hálózat mára 42 tagországa között tudhatja egyrészt Európa szinte minden (köztük Magyarországot is) és világ más országát, melynek révén a kezdeti évtizedek Nyugat-Európa HR-gyakorlatát feltáró és az USA-beli modellétől megkülönböztető jegyeit (BREWSTER 1995) azonosító lehetőségei egyre tágulnak.

A Cranet felmérés a képzés-fejlesztés szervezeten belüli fontosságát két mutató (képzésre fordított költségek (éves) bérköltséghez viszonyított aránya, valamint a képzési napok éves átlagos száma munkakörcsoportonként) segítségével fejezi ki. A vizsgált szervezetek valamivel több, mint a fele

a bérköltségek maximum 2%-át fordítja a munkavállalók képzésére (lásd 7. táblázat). A legalacsonyabb hányad a Közép-Kelet Európa régióban a legmagasabb (58%). A felmérésben résztvevő szervezetek egyötöde a bérköltség legalább 6%-át vagy ennél többet fordít képzésre és fejlesztésre. Ugyanakkor fontos megállapítani azt is, hogy a személyzetfejlesztésre legtöbbet fordító csoporton belül a közép-kelet európai cégek hasonló arányban szerepelnek, mint a más régióhoz tartozó szervezetek.

**7. táblázat: A képzési költségek éves bérköltséghez viszonyított aránya (%)**

Képzési költség-hányad (%)	Régiók				Teljes minta
	Közép-Kelet Európa	KKE nélküli EU	nemEU angolszász	DK Ázsia	
<b>0 - 2</b>	58	55	52	55	54
<b>2,01 - 4</b>	11	18	11	14	15
<b>4,01 - 6</b>	12	14	17	9	13
<b>6,01 - 10</b>	11	8	9	12	10
<b>10,01 -</b>	8	5	10	8	8

Forrás: KAROLINY – POÓR (2013) alapján

A 8. táblázat alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy a vizsgált régiókon belül a nem EU angolszász szervezetek mutatnak kiegyensúlyozottságot az egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok számát tekintve. A többi régió esetében azt látjuk, hogy a magasabb szintű munkakörökre átlagosan kétszer annyi képzési napot fordítanak a szervezetek. „Az éves képzési napok száma alkalmazotti csoportonként” mutatón belül a közép-kelet európai régió szervezetei megelőzik a közép-kelet európai válaszadók nélküli EU-s mintát (KKE nélküli EU).

**8. táblázat: Az éves képzési napok száma alkalmazotti csoportonként (nap/év)**

	Vezetők	Szak-alkalmazottak	Adminisztratívok	Fizikaiak
<b>Közép-Kelet Európa</b>	8,9	9,3	5,6	5,6
<b>KKE nélküli EU</b>	6,4	9,4	4,2	3,3
<b>nemEU angolszász</b>	7,9	8,8	7,0	8,4
<b>DK Ázsia</b>	7,7	8,9	6,5	5,7
<b>Teljes minta</b>	7,7	9,1	5,9	5,8

Forrás: KAROLINY – POÓR (2013) alapján

A Központi Statisztikai Hivatal szerint 2015-ben a vállalkozások 44%-ánál volt lehetőségük az alkalmazottaknak olyan képzése(ke)n részt venni, melyet a cég valamilyen módon támogatott. A hivatalos adatok szerint a vállalkozások mérete mellett a fő tevékenysége is jelentősen befolyásolja képzési aktivitásukat. „2015-ben a villamosenergia gazdasági ágban volt a legmagasabb (85%) a képzéseket támogató cégek aránya, ezt a pénzügyi vállalkozások követték 77%-os, majd az információ, kommunikáció, illetve a vízellátás, szennyvíz-gyűjtés, -kezelés, hulladékgazdálkodási ágban tevékenykedők 60% feletti értékkel. A legalacsonyabb képzési arány a szálláshely-

szolgáltatás, vendéglátás területén tevékenykedő vállalkozásoknál mutatkozott, 25%-kal” (KSH 2016).

Hazánkban a közszféra és a versenyszféra képzéseinek tekintetében lényeges különbségként azonosítható a közszférában fokozottabban megjelenő tervezett jelleg és az intézményesült képzési forma. A közigazgatásban elérhető kötelező továbbképzési programok két csoportra bonthatók: közszoigálati, illetve belső továbbképzésekre. A legújabb rendeletek szerint a közszoigálati továbbképzési programok fejlesztésére és megvalósítására kizárólag a Nemzeti Közszoigálati Egyetem jogosult (NEMZETI KÖZSZOIGÁLATI EGYETEM 2020).

A személyes megjelenést igénylő alacsonyabb résztvevői létszámban szervezett gyakorlati tréningek mellett a közigazgatásban nagy jelentősége van az online, minősített képzéseknek, amelyek a Probono képzési felületen történő elérhetőség révén fontos szereppel ruházzák fel az informatikai hátteret. A közszoigálati továbbképzési rendszerben a minősített továbbképzések megvalósításába csak a Nemzeti Közszoigálati Egyetem által felkészített és a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium jóváhagyása által névjegyzékbe került oktatók vonhatók be (NEMZETI KÖZSZOIGÁLATI EGYETEM 2020).

A budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetében működő Versenyképesség Kutató Központ 317 vállalattól gyűjtött információkat kérdőíves felmérés keretében a 2009-es évre vonatkozóan. Az eredményeket összefoglaló gyorsjelentés szembetűnő növekedést azonosít a vállalaton belüli emberi erőforrás menedzsment jelentőségét tekintve, ugyanakkor a vállalat felsorolt 18 tevékenységi funkciója közül a válaszadó vezetők a kutatás-fejlesztést tekintették legkevésbé fontosnak, s alig valamivel tulajdonítottak nagyobb jelentőséget a szervezetfejlesztésnek. A tevékenységi funkciók rangsorának élén a hagyományos alapfunkcióik úgymint értékesítés, marketing, költséggazdálkodás, termelés, álltak. A vállalatok a vizsgált évben személyi jellegű költségeik átlagosan 3,21%-át fordították képzési és fejlesztési tevékenységekre. A vezetők átlagosan 6,73 az alkalmazottak 9,33 munkanapnyi időt töltöttek képzéssel. A képzési szükségleteket elsősorban a képességfejlesztés és a technikai, technológiai és adminisztrációs változásokkal összefüggő ismeretbővítés hívta életre (CHIKÁN et al. 2011).

A KSH 2011-ben a vállalkozások szakmai képzési tevékenységére vonatkozó adatfelvételét, az Európai Unió szintjén harmonizált módszertan alapján végezve több mint 30 ezer vállalkozást vizsgált. A reprezentatív adatgyűjtés során többek között a válaszadók képzési politikájáról, a gazdálkodó szervezetek által a munkavállalóknak nyújtott szakmai képzésekről, azok típusáról, az alkalmazottak részvételi arányáról, a képzések minőségbiztosításáról, a képzésben való részvételt akadályozó tényezőkről gyűjtöttek információt. Az eredmények alapján körvonalazódott, hogy a vállalati méret hatással van a képzési hajlandóságra hiszen a nagyvállalatok 95%-a, a középvállalkozások 74%-a, az ötven főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató cégek 43%-a támogatott valamilyen szakmai képzést. Az igényfelmérés inkább alkalmoszerű vagy a személyi változásokhoz kapcsolódik a kisvállalkozások esetében, míg a nagyvállalati környezetben többségében az általános tervezési folyamat részeként készült. A minőségbiztosítási rendszerek alkalmazása a szakmai képzést biztosító szervezetek esetében kevesebb, mint háromnegyedüknl valósult meg, a vállalatok felének elegendő volt a képzésen való részvétel igazolása. Legnagyobb igény a képzést lezáró vizsga alapján kiállított bizonyítvány kiadására, és a résztvevői elégedettség mérésére volt. Azt, hogy 2010-ben a vizsgálatban résztvevő vállalkozások több mint fele nem támogatta az alkalmazottak szakmai képzésben való részvételét, leginkább a képzés magas költségével, valamint a nem megfelelően illeszkedő képzési programokkal indokolták a válaszadók. Főként nagyvállalati környezetben a megfelelő képzettségű új alkalmazott felvételét részesítették előnyben a meglévő munkavállalók képzése helyett (KSH 2012).

PAKSI - PETRO (2017) műhelytanulmányában kiemelkedik az a szemlélet miszerint az állami bevételekből működtetett közigazgatásnak körültekintően szükséges felhasználnia az erőforrásokat. Mindezek alapján az anyagi és időráfordításokat pazarló képzési rendszerek működtetése kerülendő. Költségkímélő módszerként a vezetői öntanulás, egyszerű segédanyagok használatával járulhat hozzá az önfejlesztés költséghatékony megvalósulásához. Ilyen eszköz lehet a vezetői önfejlesztő e-book, melynek kidolgozása, fejlesztése ugyan egyszeri ráfordítást jelent, viszont korlátlanra tehető a felhasználói kör, valamint minimálisra csökkenthető a jelenléti igénylő képzési napok száma.

Egy 2015-ös tanulmány (BELÉNYESI – DOBOS 2015) a hazai közigazgatás és az Egyesült Államok szövetségi továbbképzési gyakorlatát vetette össze. A kutatásból kiderült, hogy a magyarországi és az USA-ra jellemző képzési és fejlesztési irányok, a programok fókuszja a személyes fejlesztési szükségletek, a kompetencia alapú képzések, az infokommunikációs technológiák alkalmazása valamint az online oktatás terén mutat hasonlóságot. A tanulmányból ugyanakkor kiderül az is, hogy a szabályozás, a centralizáció, a közszolgálati életpálya terén élesebb eltérés figyelhető meg. A szerzők kiemelik, hogy egy adott ország közigazgatási intézményei egyedi szervezeti kultúrával rendelkeznek, mely sajátos hagyományokból, értékekből és filozófiákból táplálkozik, ugyanakkor ezeknek az intézményeknek is figyelembe kell venniük a globális erőhatásokat és trendeket. A környezeti kihívásokból fakadó szemléletváltás katalizálja, hogy az eltérő értékrendszerekkel működő képzési rendszerek közelítsenek egymáshoz. A szerzők kiemelik tovább, hogy „számos területen a tradicionálisan hatékonyan működő amerikai megoldások gazdagíthatják a magyar fejlesztési törekvésekben is kiaknázható benchmarking lehetőségeket” (i.m. p. 43.).

POÓR és szerzőtársai (2014) közép- és kelet-európai leányvállalatokkal rendelkező multinacionális szervezetek emberi erőforrás menedzsment funkcióit és gyakorlatát vizsgálták. Kutatásukból kiderült, hogy a vizsgált vállalatok 26% a bérköltségek 1%-át költi el képzési és fejlesztési programok megvalósítására. A megkérdezett szervezetek 42,4% -a bérjellegű kidadások 1-3%-át fordítja képzésre, míg a mintába bekerült vállalatok 31,6%-a 3%-nál többet költ képzésre. A CEEIRT régiós felmérése rávilágít arra, hogy a különböző HR funkciókkal összefüggő döntések egy részében, pl.: teljesítményértékelés, tervezés, ösztönzés, inkább a helyi leányvállalatok vezetőinek, míg más területeken, pl.: toborzás, kiválasztás, inkább a helyi HR-apparátusnak van nagyobb jogköre.

Az EURÓPAI SZÁMVEVŐSZÉK 2012-es 10-es számú különjelentésében számolt be az Európai Bizottság személyzetfejlesztési programjának eredményességéről. Az összefoglalóban kiemelik, hogy a munkavállalóknak meghatározott készségeket kell elsajátítaniuk, valamint naprakészen kell tartaniuk az eredményes munkavégzés érdekében. A Számvevőszék kiemeli, hogy ez a „Bizottságon belül a munkaerő 68%-át képviselő állandó személyzetre jellemző hosszú szolgálati idő és alacsony fluktuáció miatt különösen fontos” (i.m. p. 9.). A személyzetfejlesztési programok képzés, informális tanulás és munkakörváltás keretén belül valósulnak meg. Ellenőrzési céllal végzett felmérés során a megkérdezett középvezetők 90%-a úgy nyilatkozott, hogy a programok kialakítása során egyéni és a szervezeti szükségletek egyaránt érvényesülnek. Az alkalmazottak 75%-a válaszolt úgy, hogy a képzési programkínálat kielégíti az igényeiket. A szervezeti szükségletekkel összefüggésben a Számvevőszék megállapítja, hogy a vizsgált középvezetők szerint a munkavállalók értékelésére irányuló fejlesztési programok nagyobb mértékben járulnak hozzá a teljesítményértékeléshez, mint a jövőbeni képzési és fejlesztési szükségletek meghatározásához. A középvezetők 44%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkavállalók értékelésére irányuló képzés hozzájárult a munkavállalók úgynevezett képzési térképeinek kialakításához. Ez az eredmény párhuzamba állítható azzal, hogy a beosztottak csupán 42%-a erősítette meg, hogy

közvetlen vezetőjük aktívan közreműködik a személyes képzési és fejlesztési szükségletek meghatározása során. A jelentésből kiderül, hogy a munkavállalók az előirányzott kurzusoknak csupán 35%-án vettek részt. A képzéssel töltött napok száma átlagosan 6,9 nap, de rávilágítanak arra, hogy a munkavállalók 30%-a kevesebb, mint 2 napot töltött képzéssel. A különjelentésből az is kiderül, hogy a fiatalabb, alacsonyabb pozícióban dolgozó munkavállalókra több képzési nap jut, mint az idősebb, tapasztaltabb, magasabb beosztásban dolgozó alkalmazottakra. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a nyelvi képzéseken kiemelkedő a hiányzások száma és a lemorzsolódás aránya. Kiderült, hogy az Európai Bizottság nem ellenőrzi a munkavállalók részvételét. A képzések megtartásában aktív szerepet vállalnak a vezetők és az alkalmazottak egyaránt, ugyanakkor a Számvevőszék véleménye szerint ez nem támasztja alá, hogy az Európai Bizottság megfelelő értéket tulajdonít a személyzetfejlesztésnek.

A BP (British Petrol) támogatásával az SPE (Society of Petroleum Engineers) főként amerikai, kanadai, egyesült királyságbéli, valamint ausztrál olajipari vállalatok bevonásával 2012-ben végzett egy felmérést. Összesen 773 válaszadó véleményét elemezték. Kutatásukban kimutatták, hogy az olajipari területen dolgozó munkavállalók a munkahelyválasztás során előnyben részesítik azokat a munkáltatókat, akik nagyobb hangsúlyt fektetnek a képzésekre és a személyes fejlődési lehetőségek biztosítására. A vizsgálat alapján megállapítható továbbá, hogy az elhelyezkedést követően a munkavállalók több mint háromnegyede igényli a képzési és fejlesztési programokon való részvétel lehetőségét. Kiderült továbbá az is, hogy a megkérdezettek több, mint a fele fontolóra venné a munkaviszony megszüntetését a képzési lehetőségek hiánya miatt (SPE 2012). MATYUSZ és szerzőtársai 2014-ben közreadott műhelytanulmányukban a Nemzetközi Termelési Stratégia Kutatás hazai eredményeit ismertették. Jelentésükben kifejtik, hogy a hazai vállalatok a termelékenység és a hatékonyságot tekintve elmaradást mutatnak a külföldi szervezetektől. A munkavállalói létszám, valamint az árbevétel is alacsonyabb mértékű. Az elmaradást erősíti, hogy a K+F beruházásokra, valamint a munkavállalók képzésére és fejlesztésére fordított pénzügyi források az árbevétel arányában, jelentősen eltérnek a külföldi átlagtól.

Több mint félezer szervezet bevonásával vizsgálta 2015-ben a CIPD a vállalatok képzési és fejlesztési gyakorlatát. A nyilvánosságra hozott kutatási jelentésből kiderül, hogy a vizsgált szervezetek többségénél az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység felelős a képzésekért, ugyanakkor a válaszadó cégek 44%-ánál specifikus szakterületi részleg kezeli a képzéseket és fejlesztési programokat. A kutatásból kiderült, hogy a válaszadók nagy arányban úgy nyilatkoztak, hogy a humánfejlesztési stratégia az üzleti stratégián alapul, ugyanakkor a vizsgált szervezetek 6%-a vélte úgy, hogy a célok, nem illeszkednek a vállalati stratégiához. A képzési megoldásokat tekintve megállapítható, hogy leginkább az „on the job” jellegű képzések valósulnak meg. Elterjedt módszer továbbá a coaching. Az e-learning megoldásokat főként a nagyvállalatok alkalmazzák, de a személyes részvételen alapuló technikák szintén hangsúlyosak. A vizsgálat alapján megállapítható, hogy a cégek 14%-a nem méri a programok hatékonyságát és eredményességét. A képzési programokat követő úgynevezett reakcióértékelést és elégedettségmérést a válaszadók 37%-a vizsgálja. A tanulás eredményességét a szervezetek 22%-a méri fel. A tanultak munkavégzés közbeni alkalmazását már csak a cégek 21%-a követi nyomon. Szervezeti szintű méréseket, a képzési és fejlesztési programok üzleti eredményekre gyakorolt hatását a válaszadók 7%-a méri fel. A kutatásból kiderült az is, hogy a cégek több mint a fele 1 és 300£ között költ egy munkavállalóra a képzés tekintetében. Az egy munkavállalóra jutó képzési órák számát tekintve a kutatók megállapították, hogy a vizsgált szervezetek 21%-ában 1-10 óra, 22%-ában 11-20 óra, 18%-ában 21-30 óra, 15%-ában 31-40 óra és 23%-ában több mint 40 óra jut az alkalmazottakra (CIPD 2015).



## 4. ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatási céljaimat empirikus adatok összegyűjtésével és elemzésével kívánom elérni. Vizsgálatom alapvetően deduktív és magyarázó jellegű kutatás mivel a szervezeti környezetben megvalósuló képzésekre vonatkozóan igyekszem törekvések, irányvonalak összefüggéseinek feltárására. Kutatásomban szakirodalmi hivatkozások és a Cranet (2016) nemzetközi kutatási hálózat keretében megszerzett, továbbá más kutatási tapasztalatok révén (KAROLINY - POÓR 2017; POÓR 2013) gyűjtött információk alapján a témával kapcsolatban kutatási célokat fogalmaztam meg.

A Cranet nemzetközi HRM (Human Resource Management) kutatási hálózat képviselői által kialakított irányzat logikáját követtem kutatásomban, azaz a komparatív HRM kutatások megközelítését vettem alapul. Ennek az elméleti alapját képező kontextuális kutatási paradigma a szituatív, goodpractice kapcsolatok megközelítésén alapul, ily módon tehát alapvetően különbözik a HRM kutatásokban korábban elterjedt, univerzalista (best practice) megközelítésektől. A hangsúly azon okok feltárására helyeződik inkább, melyek azonosítani kívánják a szervezeti képzések gyakorlatában megjelenő különbözőségeket a szervezeti és környezeti feltételek eltéréseivel. Az irányzat képviselői az kutatják, hogy mi az, ami a HR gyakorlatokat egyedivé teszi, tehát nem foglalkoznak a priori elméletek tesztelésével, és kevésbé tartják fontosnak a szervezeti teljesítménnyel való kapcsolatot. Ehhez elsősorban egyszerű, leíró statisztikai módszereket használnak. Dolgozatomban törekszem, a szervezeti képzési és fejlesztési gyakorlatot jellemző paraméterek közötti összefüggések feltárására is. Ennek megfelelően az adatok elemzése során a leíró statisztikákon túl következtetési, többváltozós statisztikai módszereket is alkalmazok (POÓR et al. 2018c).

Empirikus kutatásom keretén belül a Magyarországon működő szervezetek képzési és fejlesztési gyakorlatát vizsgálom az alábbiak szerint:



**5. ábra: Kutatási alapmodell**

Forrás: saját szerkesztés

### **A kutatási terület meghatározása:**

- Magyarországi képzés fejlesztési gyakorlatok, módszerek és szervezeti rendszerek vizsgálata
- Kutatási kérdések megfogalmazása

### **Szakirodalmi feldolgozás:**

- Hazai és nemzetközi HRM folyóiratcikkek, tanulmányok, konferenciakiadványok összegyűjtése, rendszerezése és feldolgozása

### **Primer és szekunder kutatás**

- Kérdőíves adatgyűjtés 2016 és 2019 évi adatgyűjtés
- Releváns szekunder adatok összevetése a Cranet adatbázissal

### **Szekunder és primer kutatási eredmények bemutatása**

- Adatforrások összevetése

- Leíró és következtetési, valamint egy/két és többváltozós módszerek alkalmazása

#### **Kutatási eredmények értékelése**

- Kutatási kérdések megválaszolása
- Következtetések levonása
- Javaslatok megfogalmazása

A kutatási alapmodellhez kapcsolódóan az 1. számú táblázat keretében kerültek meghatározásra a kutatás célkitűzései, kutatási kérdésekhez, a változókhoz kapcsolódó elemzési módszerek lehetőségei és dolgozaton belüli fellelhetősége.

### **4.1. Az adatgyűjtés módszere**

Az adatok elemzésénél **mintának**, a Magyarországon működő önálló vállalatok és intézmények válaszadói tekinthetők. A visszajelzéseket elsősorban a HR részleg vezetője vagy munkatársa, ennek hiányában az elsőszámú vezető vagy legközelebbi munkatársa szolgáltatta.

A mintavétel módszereként a kutatómódszertanban szakértői vagy hozzáférés alapú mintavételként ismert módszer került alkalmazásra, tehát nem a véletlen mintavétel módszere (SZOKOLSZKY 2004). A kutatási elképzelést, a módszer megválasztását megerősítette az üzleti életben tanácsadó tevékenységet folytató cégek kutatási módszerválasztási gyakorlata is olyan helyzetekben, amikor egy adott ágazatra vagy a gazdaság egészére próbálnak meg különböző vezetési és szervezési kérdésekre tendenciákat meghatározni vagy előrejelzéseket adni.

A korábbi szervezés és vezetési kutatásokból a Menedzsment és HR Kutatóközpont rendelkezésére állt egy közel 4.000 szervezet adatait tartalmazó címlista, továbbá az egyszerűen elérhető alanyok módszerével (BABBIE 1995; 2004) a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, az Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE), a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) közreműködésével jutott el a felhívás az érintettekhez. Ezen szakmai összefogás és támogatás mellett a számítások szerint közel 5.000 szervezethez juthatott el a kérdőív. Ez a szervezeti kör összetettségében és komplexitásában sokrétűnek tekinthető.

Kisebbségi arányú volt a személyes adatfelvétellel megvalósuló információgyűjtés, nagyobb arányú az elektronikus módon történő visszajelzés. Fontos törekvés volt, hogy a válaszadók leginkább olyan, a témával kapcsolatban jártas személyek (munkavállalók) legyenek, akik érdemi, releváns válaszokkal képesek szolgálni.

Kutatásomban tehát a komparatív HR kutatások szemléletéből kiindulva a kontextuális kutatási paradigmának megfelelően a képzés-fejlesztési gyakorlatokat a rájuk befolyást gyakorló sajátos környezeti és szervezeti kontextusba beágyazottan, elsősorban leíró statisztikai módszerekkel vizsgálom. Ezt az összefüggések igazolása érdekében kiegészítem erősebb statisztikai módszerek alkalmazásával is. A vizsgált adatbázis összegyűjtése a SZIE Menedzsment és HR Kutatóközpont szakmai felügyelete mellett történt. Az empirikus adatok összegyűjtésére kérdőíves technikával első alkalommal 2016-ban került sor, majd az adatfelvétel megismétlődött 2019-ben. A 2019-es felmérés kérdőívében új tartalmi elemként jelent meg a “Külső és belső oktatók és tréner” alkalmazási gyakorlatára, valamint külső tanácsadó cégek kiválasztására irányuló kérdéskör. A kérdőívek az 5. és a 6. mellékletben találhatók.

A felmérésben alkalmazott kérdőív a következő hét fő témakört ölelte át:

- Képzések/tréningek tervezése és bonyolítása
- Képzések/tréningek jóváhagyása
- Külső és belső oktatók és tréner (2019)

- Képzések/tréningek megvalósulása
- Képzések/tréningek értékelése
- Külső tanácsadó cégek kiválasztása
- Válaszadó szervezetek és személyek/alapadatok

#### 4.2. A kutatási adatok feldolgozása

Az adatok feldolgozását és elemzését Microsoft Office Excel és IBM SPSS programokkal végzem. Az alkalmazható statisztikai elemzési módszereket illetően, elsődlegesen a változók típusát vizsgáltam meg. A kérdőív egyes itemei lehetőséget biztosítottak arra, hogy metrikus és nem metrikus változóknak megfelelő statisztikai próbákat alkalmazzak az összefüggések vizsgálatára. A kvantitatív módszerek között megkülönböztetünk függőségi és kölcsönös függőségi kapcsolatokat. A kettő közötti különbség abban áll, hogy meg tudunk-e különböztetni függő és független változókat.

#### 9. táblázat: Kvantitatív módszerek

Kvantitatív módszerek csoportosítása					
Függőségi kapcsolatok				Kölcsönös függőségi kapcsolatok	
szükséges a függő és független változó azonosítása		Függő változó		változókra irányul	esetre irányul
		kategorizált	metrikus		
Független változó	kategorizált	keresztábra	variáncianalízis (ANOVA)	faktorelemzés	klaszterelemzés
	metrikus	diszkriminancia elemzés, logisztikus regresszió	korreláció, regresszió		

Forrás: saját szerkesztés SAJTOS - MITEV (2007) alapján

Az adatfeldolgozás során **két nem metrikus változó** összefüggésének vizsgálatához alkalmaztam a keresztábrázatot elemzést és hozzá kapcsolódóan a  $\chi^2$  próbát. Az adatok megfelelőségét illetően, figyelembe vettem azt a fő szabályt, hogy azon cellák aránya, ahol a várható érték kisebb mint 5, ne haladja meg a 20%-ot, valamint a várható érték egy esetben sem legyen 1-nél kevesebb. Ezeknek a teljesülése során értelmezhető a  $\chi^2$  próba eredménye is. Az alkalmazott szignifikanciaszint 5% volt. A keresztábrák kapcsán értelmeztem az adjusztált standardizált reziduumok értékét is, melyek megmutatják a táblákon belüli szignifikáns relációkat.

Két csoport átlagában esetlegesen fennálló jelentős eltérések kimutatására kétmintás t-próbát, kettőnél több csoport esetén pedig varianciaanalízist alkalmaztam. A varianciaanalízis szignifikáns eredménye esetén a jelentős eltérést mutató csoportok meghatározásához a Games-Howell post hoc próbát (GAMES – HOWELL 1976) választottam. Erre a post hoc próbára azért esett a választásom, mert ezen próba robusztus a normalitás sérülésére (DAY – QUINN 1989), valamint alkalmazása ajánlott az eltérő elemszámú és varianciájú csoportok esetében. A post-hoc

elemzéseket tekintve, alkalmaztam a Tukey, LSD, illetve Scheffé-próbát is abban az esetben, amikor az egyenlő varianciákra vonatkozó feltétel teljesült (SAJTOS – MITEV 2007).

A próbák elvégzésekor ellenőriztem az alkalmazás előfeltételeit. Az adatok normalitását a Kolmogorov-Smirnov próbával ellenőriztem, ami a nem paraméteres próbák közé tartozik. A teszt két minta eloszlásának összehasonlítására alkalmas. Egymintás t-próbát vizsgálunk vele a tapasztalati és az elméleti eloszlásfüggvény eltéréseinek maximuma alapján. Alkalmas arra, hogy két valószínűségi változó eloszlását összehasonlítsuk, vagy ellenőrizzük, hogy egy valószínűségi változónak csakugyan az az eloszlása, amit feltételeztünk. A Levene-féle próbával vizsgáltam a varianciák azonosságát a vizsgált csoportokon belül. A Levene-próba eredménye függvényében vagy az egyenlő, vagy az eltérő szórásnégyzetek melletti t-próbát alkalmaztam.

Kutatásomban választ keresek arra, hogy ezen szempontok esetében feltárható-e a válaszok alapján egy-egy közös egységet alkotó szempontcsoportok annak érdekében, hogy a válaszadó szervezetek tipizálhatók legyenek a képzési és fejlesztési programokat kínáló cégek kiválasztását tekintve. Ennek vizsgálatához először feltáró faktorelemzést (exploratory factor analysis, EFA) alkalmazok. A faktoranalízis alapvetően adatredukációs módszernek tekinthető, ugyanakkor alkalmazásának gyakori célja a változók közötti belső kapcsolatok feltárása (SAJTOS – MITEV 2007; KETSKEMÉTY et al. 2011; FIELD 2013). Az adatok statisztikai alkalmasságát a Kaiser-Meyer-Olkin mutató, valamint a Bartlett-féle próba alapján ellenőriztem. Először a Kaiser-Meyer-Olkin mutatót vettem figyelembe, ami megmutatja parciális (ok-okozati) korrelációval kifejezhető és a látens struktúrára visszavezethető kapcsolatok hányadosát. A KMO mutató elfogadására vonatkozóan több referenciaérték is létezik. BARNA és SZÉKELY (2002) nyomán a 0,5 feletti értéket fogadom el. Elvégzem a korrelálatlanságot vizsgáló Bartlett tesztet is. A teszt nullhipotézise szerint a vizsgált változók nem mutatnak statisztikailag igazolható lineáris összefüggéseket, tehát korrelálatlanok. Itt fontos megjegyezni, hogy a Bartlett próba szignifikanciaszintje függ az elemszámtól. Mivel a faktorelemzést gyakran nagy elemszámú mintán végzik ezért az esetek többségében a Bartlett próba szignifikáns lesz (FIELD 2013). A faktorelemzés egyik alapfeltevése, hogy a változók között valamilyen mértékű összefüggés van, ugyanakkor ha túl sok esetben túl magasak a korrelációs együtthatók, fennáll az extrém multikollinearitás veszélye (FIELD 2013). Ezt a korrelációs mátrix alapján vizsgálom. A faktorelemzés további előfeltétele, hogy az anti-image mátrix kovariancia részében a „főátlón kívüli elemeknek nem több mint egynegyede lehet 0,09-nél nagyobb” (SAJTOS – MITEV 2007 p. 256.). Az előfeltételek vizsgálatának utolsó lépéseként az MSA (Measures of Sampling Adequacy) értékeket vizsgáltam meg, melyek kifejezik az adott változó adatrendszer többi változójával való kapcsolatának erősségét. A faktorszámok meghatározásánál a Kaiser-kritériumot vettem figyelembe, mely alapján annyi faktort határozunk meg, amelyeknek sajátértéke nagyobb, mint egy. A faktorszámok meghatározásánál további alapelvek is alkalmazhatók. A Kaiser-kritériumhoz hasonlóan, a Jolliffe-kritérium is a sajátértékeket veszi figyelembe, ugyanakkor megengedőbb abból a szempontból, hogy a faktorszámok meghatározásához a 0,7 vagy afeletti sajátértékkel rendelkező faktorok is figyelembe vehetők (YONG – PEARCE 2013). A faktorok kialakítását főkomponens módszerrel végzem el. A faktormodell jobb értelmezhetősége végett varimax rotációt alkalmazok.

A vizsgálati dimenziók összevont mérésére szolgáló mutatók, illetve indexek belső konzisztenciáját a Cronbach-alfa alapján vizsgáltam.

A kutatási eredmények értékelése folyamán hangsúlyt fektetek az eljárások pontosságára és az információveszteség minimalizálására, amely hozzájárul az eredmények megismételhetőségéhez.

### 4.3. Minta bemutatása

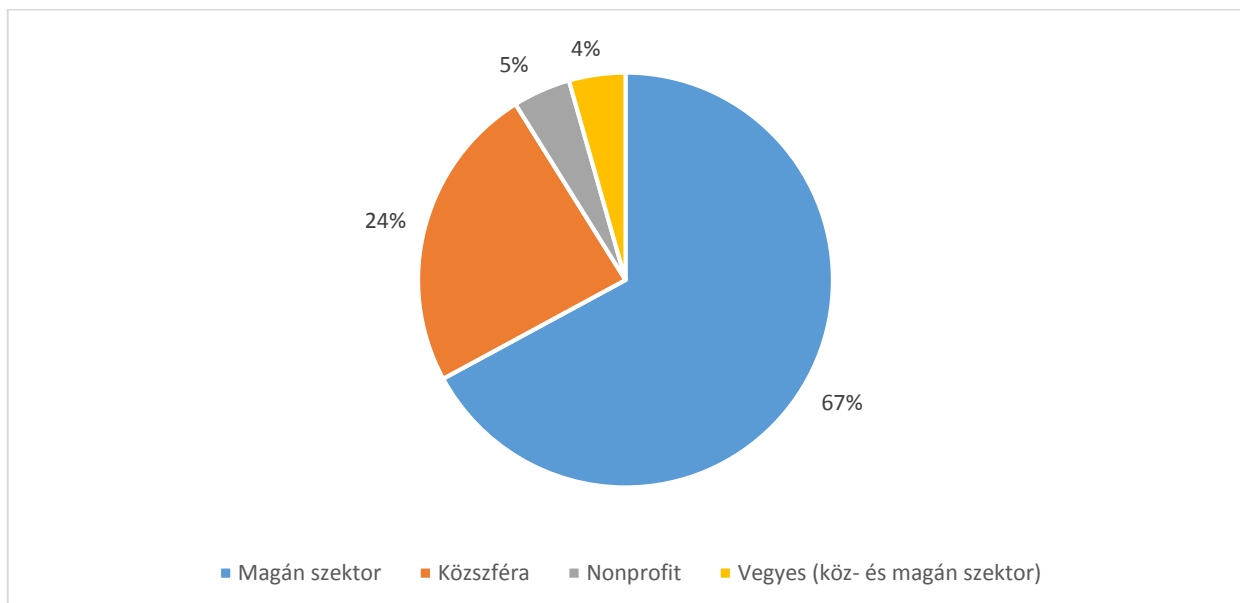
A Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutatóközpontjának tagjaként szakmai irányításunkkal, a hazai és nemzetközi kutatás megalapozásának céljából felmérést végeztünk a magyarországi szervezetek körében a tréningek/képzések hatékonyságának vizsgálatáról.

Az első felmérés 2016. III. negyedévében zajlott. 413 válaszadó szervezet visszajelzését tudom feldolgozni.

A második felmérést 2019. I-II. negyedévében hajtottuk végre, összesen 274 szervezettől kaptunk értékelhető válaszsort. A kutatás koordinátoraként, frissítettem a kérdőív kérdéssorát, illetve koordináltam az online felületen történő megjelenést, az adatbegyűjtést. A felmérés során:

- A szervezeteket személyes megkereséssel, illetve on-line felhívással értük el.
- A kérdőív kitöltése, papíralapon, valamint internetes felületen, on-line módon történt.
- Tekintettel arra, hogy a válaszadás nem volt minden kérdés esetében kötelező, a válaszadási hajlandóság függvényében változott az egyes kérdésekre kapott válaszok száma is.

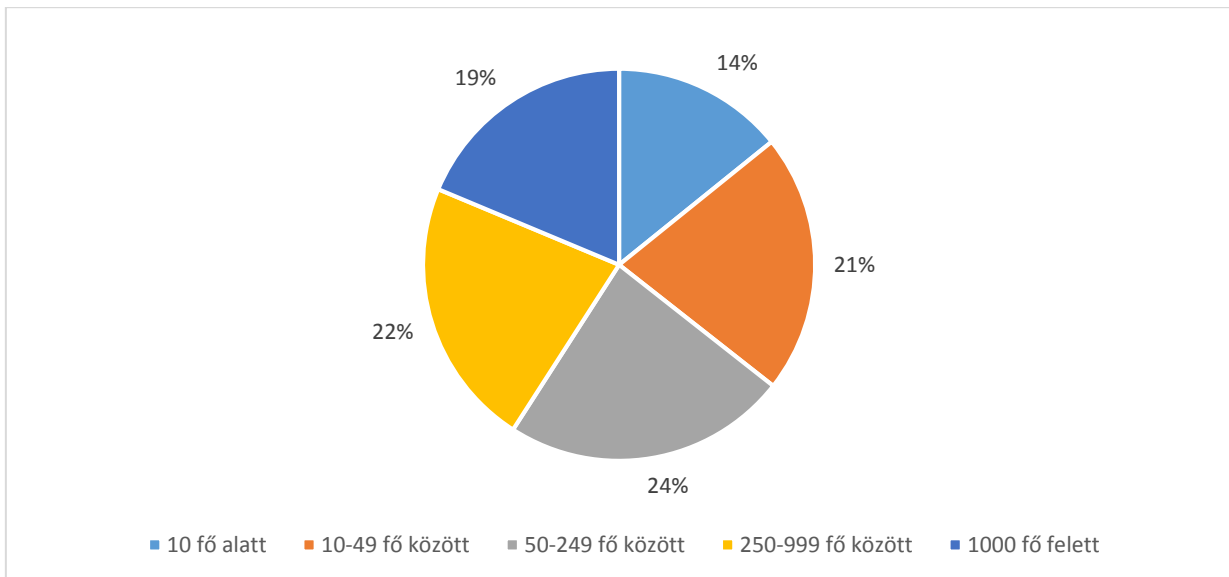
A rendelkezésemre álló teljes adatbázis összesen 687 szervezetre vonatkozó adatsort tartalmaz. Az egyes szektorok megoszlásáról elmondhatjuk, hogy a vizsgált szervezetek 67%-a magánszektorhoz, 24%-a a közszférához, 5%-a a nonprofit szektorhoz tartozik. A válaszadók 4%-vegyes tulajdonú. Az utóbbi két kategóriát a mintában való alacsony előfordulási gyakoriságuk végett az összefüggés vizsgálatok során nem veszem figyelembe.



**6. ábra: Válaszadó szervezetek szektorális megoszlása (N=687)**

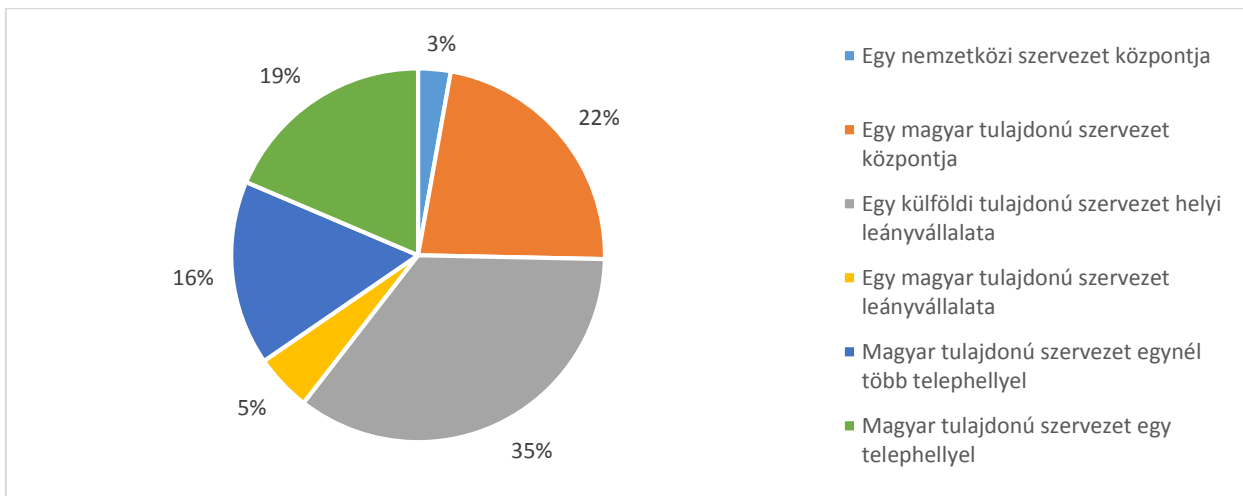
Forrás: saját adatok

A kérdőívben a vizsgált szervezetnek a foglalkoztatottak számára vonatkozó kérdés magas mérési szintű, metrikus változóként lett kalibrálva, amit utólag az adatbázis rendszerezése során kategorikus változóvá alakítottam. Ennek megfelelően a válaszadó szervezetek 14%-ánál 10 fő alatti, 21%-ánál 10-49 fő közötti, 24%-ánál 50-249 fő közötti, 22%-ánál 250-999 fő közötti, valamint 19%-ánál 1000 fő feletti a foglalkoztatottak száma.



**7. ábra: A vizsgált szervezetek foglalkoztatottsági kategóriáinak megoszlása (N=668)**  
 Forrás: saját adatok

A vizsgált szervezetek tulajdoni jellemzőit tekintve több kategória került meghatározásra. Legnagyobb arányban, 62%-ban magyar tulajdonú szervezetek kerültek a mintába. A válaszadók 38%-a külföldi tulajdonosi háttérrel rendelkezik.



**8. ábra: A vizsgált szervezetek tulajdoni formájának megoszlása (N=687)**  
 Forrás: saját adatok

A válaszadó szervezetek működési területének azonosításánál legmagasabb arányban 10% vagy a feletti képviselettel bírnak a mintában a Nagy- és kiskereskedelem, Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások, valamint a Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás területén működő szervezetek. 5 és 10%-os arányban érkezett visszajelzés olyan szervezeti környezetből, ahol a Szállítás és raktározás; Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, és az egyéb adminisztratív és szolgáltató tevékenység; Oktatás; valamint a Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás a jelölt működési terület.

**10. táblázat: Működési terület megoszlása (N=558)**

Működési terület	%
Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	2%
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	3%
Vegyí, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	3%
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása	3%
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	4%
Gépek és berendezések gyártása	4%
Járműgyártás	3%
Egyéb feldolgozóipar	1%
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	3%
Építőipar	3%
Nagy- és kiskereskedelem	10%
Szállítás és raktározás	5%
Szálláshely-szolgáltatás, könyvkiadás, műsorszórás	3%
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	11%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	10%
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, és az egyéb adminisztratív és szolgáltató	9%
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	10%
Oktatás	8%
Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás	6%

Forrás: saját adatok

A minta bemutatása során fontosnak tartom ismertetni azt, hogy a vizsgált szervezetek hány százalékánál van önálló HR apparátus, valamint, hogy az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó részleg vezetője tagja-e az igazgatótanácsnak („menedzsment”). Az 9. ábráról leolvasható, hogy a mintába bekerülő szervezetek közel háromnegyedénél van az emberi erőforrás gazdálkodási feladatokkal foglalkozó önálló apparátus, ugyanakkor a 10. ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a válaszadó szervezeteknek alig a felénél tagja a HR felelős/vezető az igazgatótanácsnak. Ezek az eredmények támasztják alá, hogy a HR szervezet megléte önmagában még nem jelent stratégiai befolyást. Továbbá a kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV) viszonylag magas aránya (59%) szintén a HR szervezet nemlétét erősítheti.



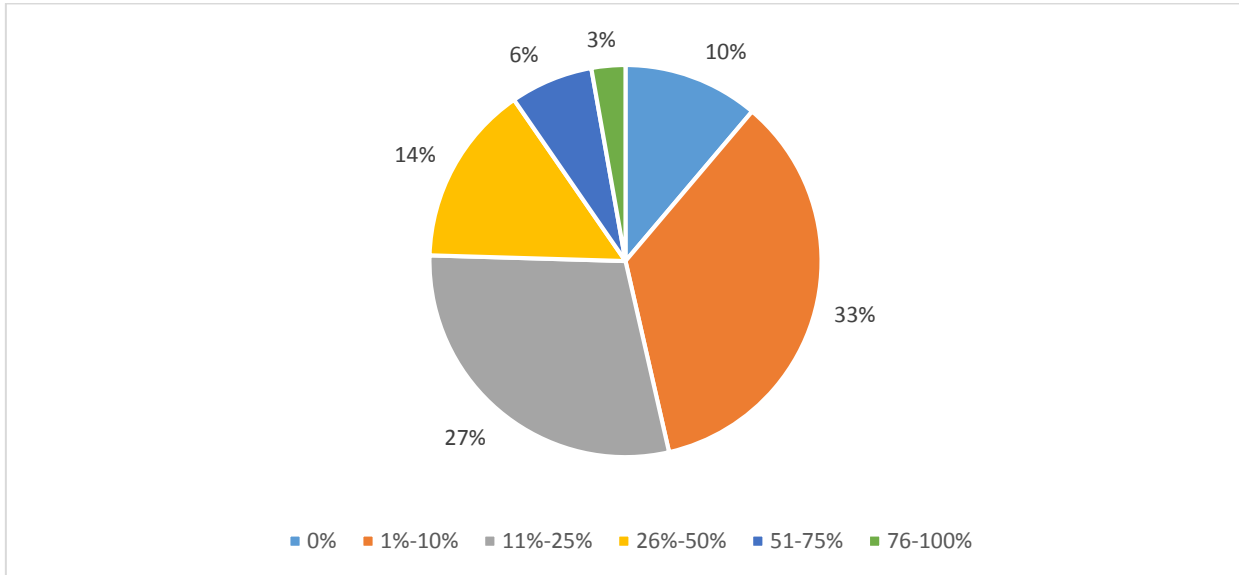
**9. ábra: HR részleg megoszlása (N=687)**

Forrás: saját adatok

**10. ábra: HR igazgatótanácsban való részvétele (N=687)**

Forrás: saját adatok

A mintába bekerült szervezetek 10%-a nem foglalkoztat 25 év alatti munkavállalót. 33%-uknál a fiatal alkalmazottak aránya 1-10% között alakul. 27%-uknál 11-25% arányban dolgozik 25 év alatti munkavállaló. A vizsgált szervezetek 14%-ban a fiatal munkavállalók aránya 26-50% között alakul. A válaszadók 6%-ánál a 25 év alatti munkavállalók aránya 51-75%, míg csupán 3%-nál 76-100%.



**11. ábra: 25 év alatti munkavállalók aránya (N=547)**  
Forrás: saját adatok



## 5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE

### 5.1. Hasonlóságok és különbségek a privátszektor és a közszféra viszonylatában

A kutatási eredmények bemutatása során először arra a kérdésre próbálok választ adni, hogy *hogyan befolyásolja a magán- és közszféra eltérő szervezeti kultúrája az egyes képzési módok (konferencia, csapatépítő programok, nyelvi képzések, stb.) alkalmazási gyakorlatát?* A kérdőív kitöltése során a válaszadóknak előre meghatározott képzési és fejlesztési módszerek felsorolásából kellett kiválasztaniuk azokat a formákat, melyeket a vizsgált évekre vonatkozóan alkalmaztak. A magánszférában 2019-re 2016-hoz képest növekedés tapasztalható a konferencia, szeminárium, előadás; képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyam; az OKJ-s szakmát biztosító képzés; számítógépes (IKT) tanfolyam; önismereti, képesség/kompetenciafejlesztő tréning; állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyam és a hatósági képzések alkalmazási gyakorlatában. A közszférában 2016-ról 2019-re növekszik a konferencia, szeminárium, előadás; csapatépítő tréning; OKJ-s szakmát biztosító képzés; önismereti, képesség-kompetenciafejlesztő tréning; munkahelyen munkához kapcsolódó betanítási folyamat; állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyam és a hatósági képzések megvalósulási aránya.

Összefoglalva megállapítható, hogy legtöbb szervezetnél a munkahelyen, a munkához kapcsolódó betanítási folyamat, a csapatépítő tréning, valamint konferencia, szeminárium és előadás valósult meg. Az újonnan érkező munkavállalók betanítása és bevezetése elengedhetetlen folyamat. Magától értetődő, hogy a vizsgált szervezetek magas arányban említik az ezirányú képzést, ugyanakkor a mintában, olyan szervezetek is szerepelnek, ahol nem fordítanak figyelmet a betanításra. Meglepő azonban, hogy relatíve szintén nagyobb arányban említették a válaszadók a csapatépítő tréninget, mint képzési módszert. Szükségesnek tartom itt megjegyezni azonban azt is, hogy a köznyelvben a „csapatépítés” nem feltétlenül fedi le azt a fejlesztési technikát, amit a csoportkohézió erősítése céljából végzünk. A gyakorlat azt mutatja, hogy a munkahelyen kívül eltöltött, bármilyen közös programra csapatépítő jelleggel tekintetnek a cégek/szervezetek. A kutatás az értelmezési különbségek feltárására nem irányult. Szintén gyakori előfordulású a konferencia és az előadás. Népszerűsége talán azzal magyarázható, hogy egyre több konferencia lehetőség ingyenes, rövid időtartamú és több munkavállaló tud részt venni egyszerre, ami a képzések és fejlesztések hatékonysága szempontjából kritikus tényező.

**11. táblázat: Alkalmazott képzési megoldások a magánszektor és a közszféra függvényében (N=611)**

		2016		2019		ÖSSZESEN	
		Magán szektor	Közsféra	Magán szektor	Közsféra	Magán szektor	Közsféra
<b>Konferencia, szeminárium, előadás</b>	N	208	82	138	53	346	135
	%	75%	82%	78%	87%	77%	84%
<b>Képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyam</b>	N	171	71	120	43	291	114
	%	62%	71%	67%	71%	67%	76%
<b>Csapatépítő tréning</b>	N	246	64	154	45	400	109
	%	89%	64%	87%	74%	88%	69%
<b>Nyelvtanfolyam</b>	N	154	38	93	15	247	53
	%	55%	38%	52%	25%	55%	34%
<b>OKJ-s szakmát biztosító képzés</b>	N	50	17	47	14	97	31
	%	18%	17%	26%	23%	23%	20%
<b>Számítógépes (IKT) tanfolyam</b>	N	76	36	54	19	130	55
	%	27%	36%	30%	31%	31%	38%
<b>Önismereti, képesség, kompetenciafejlesztő tréning</b>	N	162	43	112	35	274	78
	%	58%	43%	63%	57%	63%	53%
<b>Állami képzést nem nyújtó szakképző tanfolyam</b>	N	26	23	30	20	56	43
	%	9%	23%	17%	33%	14%	31%
<b>Munkahelyen munkához kapcsolódó betanítási folyamat</b>	N	251	76	160	48	411	124
	%	90%	76%	90%	79%	91%	78%
<b>Hatósági képzések</b>	N	77	35	70	29	147	64
	%	28%	35%	39%	48%	36%	45%

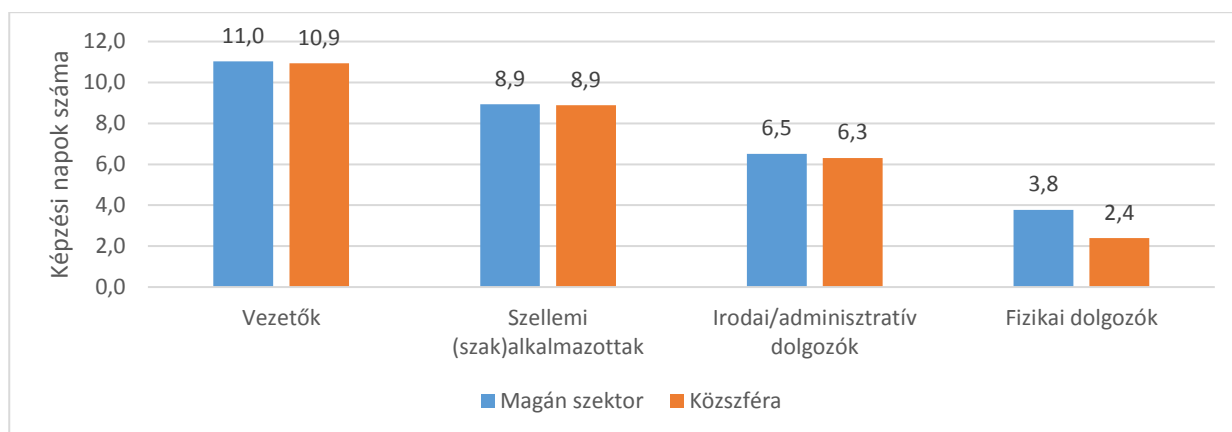
Forrás: saját adatok

Az elemzésbe bevont változók jellegéből fakadóan Khi<sup>2</sup> próba segítségével vizsgáltam, hogy milyen különbségeket ragadhatunk meg a közszféra és a versenyszféra képzési gyakorlatát illetően. A két vizsgált időszak összesítése alapján a következő megállapításokat tehetjük. A leíró mutatók alapján a konferenciák, szemináriumok, előadások jellemzőbb képzési típusai a közszférának (83,9%) mint a versenyszférának (76,9%), ugyanakkor a Khi<sup>2</sup> próba (Khi<sup>2</sup>=3,431; df=1; p>0,05) alapján statisztikailag nem bizonyítható az, hogy ezen képzési típust jellemzően a köz-, vagy magánszféra alkalmazza. A képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyamok esetében a statisztikai próba szignifikáns (Khi<sup>2</sup>=3,821; df=1; p<0,05) eltérést mutatott. Ezt a képzési típust a közszféra szervezetei említették nagyobb arányban. A csapatépítő tréningek a magánszféránál jelennek meg magasabb arányban 87,7%-kal, míg a közszféránál 69,0%-kal. A Khi<sup>2</sup>-próba (Khi<sup>2</sup>=29,181; df=1; p<0,01) szignifikancia szintje, valamint a reziduum értékek alapján megállapítható, hogy a magánszektor jellemzőbben képzési alkalmazottait csapatépítő tréningprogramok által, mint a közszféra szervezetei. Szintén karakteres eltérés tapasztalható a nyelvtanfolyamok esetében (Khi<sup>2</sup>=20,496; df=1; p<0,01). Míg a nyelvi képzéseket a magánszférához tartozó szervezetek 55%-a jelölte, addig a közszféra esetében ez az arány 34%. Az OKJ-s szakmát biztosító képzés kevésbé népszerű típusnak tekinthető mindkét szektor

esetében ( $\text{Khí}^2=0,332$ ;  $\text{df}=1$ ;  $p>0,05$ ). A magánszférához tartozó szervezetek 22,5%-a, a közszférához tartozó szervezetek 20,3%-a jelölte meg ezt a képzési típust. Az IKT tanfolyamok szervezése a vizsgált szervezetek alig egyharmadára jellemző. A magánszféránál ez az arány 31%, a közszféra esetében 37%. Szignifikáns különbséget nem tudunk megállapítani a két szektor között ( $\text{Khí}^2=2,119$ ;  $\text{df}=1$ ;  $p>0,05$ ). Az önismereti, képesség/kompetenciafejlesztő tréning nagyobb (63%) arányban jelenik meg a magánszektor esetében, mint a közszféránál (53%). A szektorialis különbség ennél a fejlesztési típusnál szignifikánsnak tekinthető ( $\text{Khí}^2=4,613$ ;  $\text{df}=1$ ;  $p<0,05$ ). Az állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyamokat a magánszféra szervezeteinek 13%-a jelölte, míg a közszféránál ez az arány 31%. Az eltérésből fakadóan a két szektor közötti különbség szignifikánsnak tekinthető ( $\text{Khí}^2=20,865$ ;  $\text{df}=1$ ;  $p<0,01$ ). Noha a betanítást mindkét szektor magas arányban említette, a leíró statisztika alapján különbséget vélhetünk felfedezni a két szektor között. A versenyszférához tartozó válaszadók 90%-a, a közszférához tartozók 78%-a jelölte ezen HR alapfunkció megvalósulását. A  $\text{Khí}^2$  próba alapján ( $\text{Khí}^2=18,180$ ;  $\text{df}=1$ ;  $p<0,01$ ) az eltérés statisztikailag is igazolható. A hatósági képzések nagyobb gyakorisággal jelennek meg a közszféra (45%) szervezetinél hiszen a versenyszektornál ez az arány 35%. A statisztikai próba megerősíti, hogy a hatósági képzések nagyobb arányban vannak jelen a közszféra szervezeteinél ( $\text{Khí}^2=4,050$ ;  $\text{df}=1$ ;  $p<0,05$ ).

A továbbiakban azt vizsgálom, hogy *milyen hatással van a vizsgált szervezetek szféra szerinti besorolása a képzési napok számának alakulására (munkakörcsoportonként értelmezve), a képzési módok alkalmazásának arányára, a megvalósult tréningek/oktatások típusára, a képzési terv, fejlesztési tervek készítésre vonatkozó szándéokra és cselekvésre, a külső/belső oktatók tréner alkalmazási arányára, a képzésre/tréningre fordított költség éves bérköltségen belüli arányára, az értékelés, hatékonyságmérés jellegére, valamint a tudáshasznosítás sajátosságaira.*

A 12. ábrán az egyes szektorokra jellemző képzési napok számát a munkakörcsoportok függvényében ábrázoltam. Az ábra alapján azt a trendszerű megállapítást tehetjük, hogy hierarchikus szempontból bizonyos értelemben magasabb szinten elhelyezkedő munkakörökben dolgozó alkalmazottakra több képzési nap jut. Míg a vezetők, szellemi szakalkalmazottak és az irodai/adminisztratív dolgozók esetében nem érzékelhető eltérés, addig a magánszektorban dolgozó fizikai munkavállalókra átlagosan 1 nappal több képzési nap jut, mint a közszférában dolgozóakra. Független mintás t-próbával vizsgáltam, hogy a kategóriaátlagok között szignifikáns eltérés mutatkozik-e. A szórás homogenitást Levene-teszttel ellenőriztem. A szórások egyezőségére vonatkozó feltétel a fizikai dolgozók esetében nem teljesült, ezért ennél a változónál robusztus eljárást alkalmaztam. A statisztikai próbák eredménye alapján elmondhatjuk, hogy a vezetők ( $t=0,091$ ;  $\text{df}=584$ ;  $p>0,05$ ), szellemi szakalkalmazottak ( $t=0,053$ ;  $\text{df}=580$ ;  $p>0,05$ ) és az irodai/adminisztratív dolgozók ( $t=0,240$ ;  $\text{df}=573$ ;  $p>0,05$ ) esetében nem mutatható ki szignifikáns eltérés a kategóriaátlagok között, míg a fizikai dolgozók ( $t=3,417$ ;  $\text{df}=500$ ;  $p<0,01$ ) esetében a képzési napok száma eltér egymástól.



**12. ábra: Egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok száma a szektor függvényében (N=586)**

Forrás: saját adatok

Dolgozatomban vizsgálom, hogy milyen eltérések mutatkoznak a magánszektor és a közsféra között a képzési és fejlesztési tervek elkészítését illetően. A kutatási koncepción belül képzési tervnek tekintem az egész szervezetre vonatkozó, átfogó képzési stratégiát tartalmazó terveket. A 12. táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy a magánszektor esetében a képzési tervet készítő válaszadók aránya 66%, míg a közsféra esetében a megkérdezett szervezetek 87%-a készít képzési tervet. Következésképpen vonhatjuk le, hogy a közsférán belül nagyobb azon szervezetek aránya, amelyek rendelkeznek képzési tervvel. Ezt erősítik meg a reziduum értékek, valamint a  $\chi^2$  próba ( $\chi^2=22,932$ ;  $df=1$ ;  $p<0,01$ ) eredménye is.

**12. táblázat: Képzési terv készítésének aránya a magánszektor és a közsféra esetében (N=535)**

			Készül az Önök szervezetére vonatkozóan képzési terv?		ÖSSZESEN	
			Igen	Nem		
Szektor	Magán szektor	N	257	132	389	
		%	66,1%	33,9%	100,0%	
		AR	-4,8	4,8		
	Közsféra	N	127	19	146	
		%	87,0%	13,0%	100,0%	
		AR	4,8	-4,8		
ÖSSZESEN			N	384	151	535
			%	71,8%	28,2%	100,0%

Forrás: saját adatok

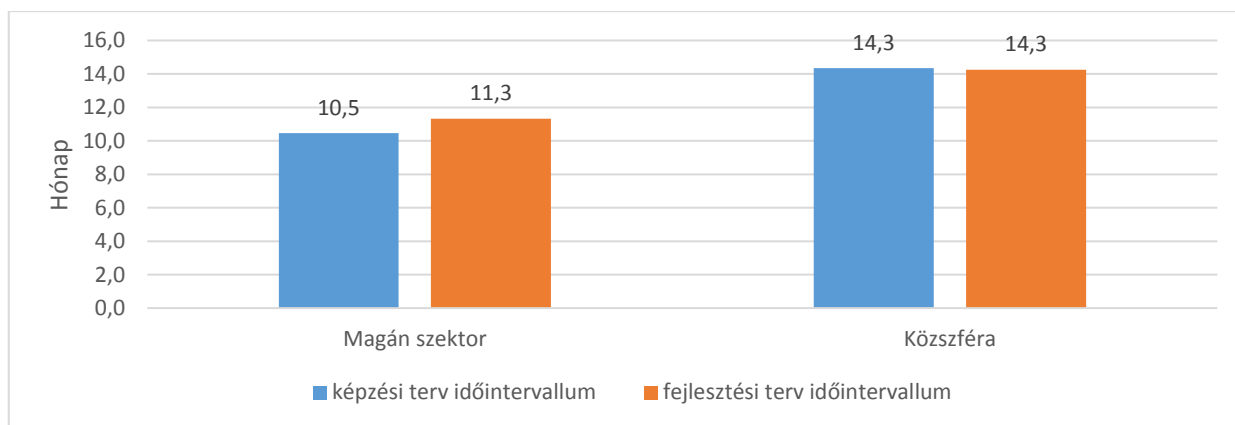
Vizsgáltam azt is, hogy készül-e a munkavállalók esetében személyre szabott fejlesztési terv. Amennyiben elemezzük a 13. táblázatot, láthatjuk, hogy a munkavállalók személyes fejlesztési irányait tartalmazó tervek már kisebb gyakorisággal fordulnak el. A magánszektor esetében 58%, míg a közsféra esetében ez az arány 50%. A  $\chi^2$  próba alapján nem tudunk különbséget kimutatni ( $\chi^2=2,502$ ;  $df=1$ ;  $p>0,05$ ).

**13. táblázat: Fejlesztési terv készítésének aránya a magánszektor és a közszféra esetében (N=527)**

			Készül az Önök szervezetében a munkavállalókra vonatkozó fejlesztési terv?		ÖSSZESEN
			Igen	Nem	
Szektor	Magán szektor	N	230	167	397
		%	57,9%	42,1%	100,0%
		AR	1,6	-1,6	
	Közsféra	N	65	65	130
		%	50,0%	50,0%	100,0%
		AR	-1,6	1,6	
ÖSSZESEN		N	295	232	527
		%	56,0%	44,0%	100,0%

Forrás: saját adatok

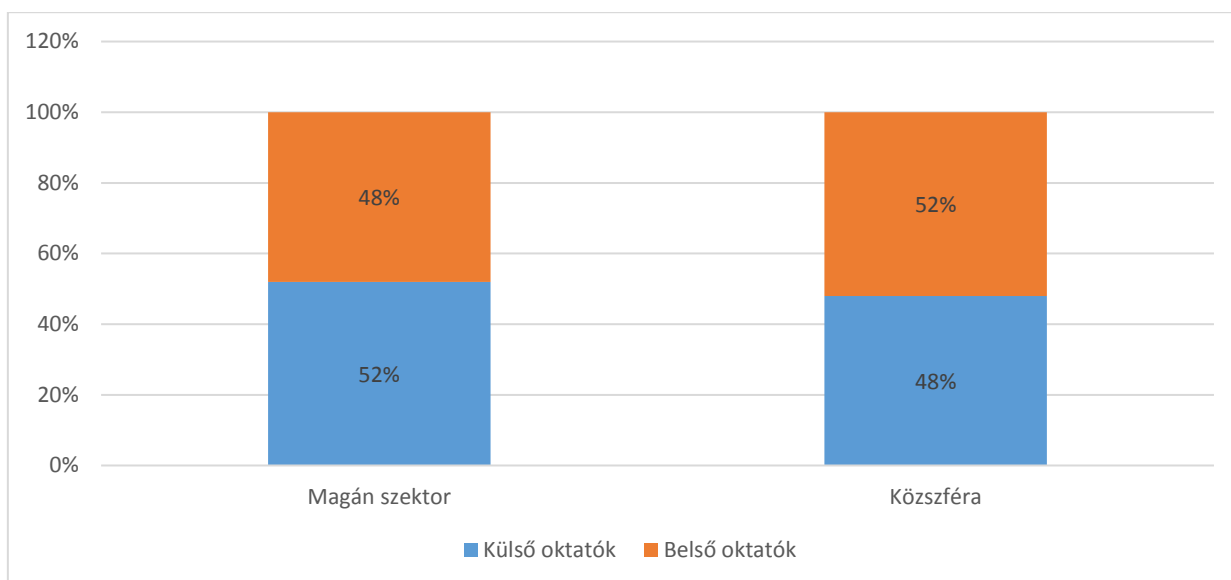
A tervezéshez kapcsolódóan vizsgáltam azt is, hogy átlagosan hány hónapra készülnek a képzési és fejlesztési tervek (lásd 13. ábra). Az eredmények alapján megállapítható, hogy a közszférában működő szervezetek átlagosan 14 hónapra készítik képzési és fejlesztési terveiket. A magánszektor esetében azt látjuk, hogy a képzési tervek átlagosan 10,5 hónapot ölelnek át, míg a fejlesztési tervek 1 hónappal hosszabbak. A két szektor között a tervezést illetően átfogó képzési tervek ( $t=-3,456$   $df=139,108$ ;  $p<0,01$ ), valamint a személyes fejlesztési tervek ( $t=-2,499$ ;  $df=289$   $p<0,05$ ) esetében látunk statisztikailag is igazolható különbséget.



**13. ábra: Képzési és fejlesztési tervek időintervalluma a magánszektor és a közszféra esetében (N=516)**

Forrás: saját adatok

A 14. ábrán láthatjuk, hogy a magánszektorban és a közszférában, miként alakul a külső és a belső oktatók aránya. Általánosságban elmondhatjuk, hogy a külső és belső szakember alkalmazása közelítőleg fele-fele arányban történik. Jelentős eltérést nem látunk a köz és versenyszféra esetében. Míg a magánszektorban 48% a belső oktatók aránya, addig a közszférában ez 52%. Független mintás t-próba eredménye alapján megállapítható, hogy az oktatók és tréner tekintetében nem tudunk specifikus jellemzőket megállapítani a két szektorra vonatkozóan ( $t=0,831$ ;  $df=233$ ;  $p>0,05$  -  $t=-0,831$ ;  $df=233$ ;  $p>0,05$ ).



**14. ábra: Külső és belső oktatók aránya a magánsektor és a közfélra esetében (N=470)**  
 Forrás: saját adatok

A továbbiakban arra a kérdésre keresem a választ, hogy *milyen azonosságok és eltérések tárthatók fel a tudáshasznosítás terén a magán és közfélra eltérő működési módjából fakadóan?* A 14. táblázat mutatja, hogy milyen időintervallumbéli elvárások fogalmazódnak meg a magánsektor és a közfélra esetében az egyes képzési és fejlesztési módszereket illetően. Kék kiemeléssel jelöltem a reziduúmok, melyek kifejezik a keresztáblán belüli szignifikáns relációkat. A konferenciák és szemináriumok esetében elmondható, hogy jellegzetesebb eltérés a „hosszú távú” válasznál figyelhető meg. A közfélrában működő szervezetek nagyobb arányban jelölték, hogy az alapvetően előadásokra épülő képzési módszernél a tudástraszfer hosszabb távon realizálható. ( $\text{K}\chi^2=9,230$ ;  $\text{df}=4$ ;  $p=0,056$ ) Összességében megállapítható, hogy ennél a képzési technikánál alapvetően rövid távú elvárások fogalmazódnak meg a szervezetek részéről. Hasonlóan rövidebb távon gondolkodnak a szervezetek a képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyamok esetében is. Ennél a képzési módszernél szignifikáns relációkat nem tudunk kimutatni ( $\text{K}\chi^2=1,018$ ;  $\text{df}=4$ ;  $p>0,05$ ). A válaszok alapján a vizsgált szervezetek nagy arányban az azonnali vagy az 1-2 héten belüli alkalmazást várják el. A válaszadók közel harmadának az alkalmazást illetően nincsenek elvárásai. A csapatépítő tréningek ( $\text{K}\chi^2=9,131$ ;  $\text{df}=4$ ;  $p=0,058$ ) esetében a statisztikailag igazolható eltérésére utaló hibahatárhoz közeli szignifikancia szintet mutathatunk ki. A reziduúmok alapján a „nem várjuk el” válasz esetében láthatunk szignifikáns relációt. Összességében elmondható, hogy a válaszadók közel kétötödének rövid távú elvárásai vannak, míg közel a felük inkább hosszabb távon, vagy egyáltalán nem fogalmaz meg elvárásokat a tudáshasznosítás terén. A nyelvi képzéseket illetően érdekes látni, hogy a közfélrához tartozó válaszadók fele nem fogalmaz meg elvárásokat az alkalmazást illetően. A reziduúmok alapján ennél a válaszlehetőségnél, valamint a „hosszú távú” hasznosításnál mutathatunk ki szignifikáns relációt ( $\text{K}\chi^2=16,990$ ;  $\text{df}=4$ ;  $p<0,01$ ). Meglepő, hogy az OKJ-s, szakmát biztosító képzéseknél a magánsektor és a közfélra szervezetei között is legmagasabb azoknak az aránya (több, mint 50%), akik nem várják el a megszerzett tudás és ismeretek hasznosítását. A  $\text{K}\chi^2$  próba eredményei alapján nem tudunk következtetéseket levonni specifikus szektorális jellemzőkre vonatkozóan. Az IKT tanfolyamokat tekintve a  $\text{K}\chi^2$  próba alapján szignifikáns eltérés mutatkozik a közfélra és a magánsektor között ( $\text{K}\chi^2=10,008$ ;  $\text{df}=4$ ;  $p<0,05$ ). A reziduúmok alapján a statisztikailag igazolható relációt a keresztáblán belül az „1-2 héten belül” válasz esetében tapasztalhatunk. Önismereti, képesség-kompetenciafejlesztő tréning esetében nem mutatkozik igazolható eltérés a

magán és közsféra szervezetei között ( $\chi^2=7,605$ ;  $df=4$ ;  $p>0,05$ ). Ugyanakkor a reziduumok arra engednek következtetni, hogy a magánszektor válaszadói között nagyobb azoknak az aránya, akik már 1-2 héten belül elvárják az eredmények hasznosítását, míg a közsféra válaszadói közül többen vannak azok, akik egyáltalán nem fogalmazznak meg elvárásokat a tudástranszfer terén az önismereti, képesség-kompetenciafejlesztő tréning esetében. Az állami képzést nem nyújtó szakképző tanfolyamnál a statisztikailag is igazolható eltérésre utaló szignifikancia szint hibahatárhoz közeli ( $\chi^2=9,453$ ;  $df=4$ ;  $p=0,051$ ). A betanítási folyamat kapcsán a  $\chi^2$  próba alapján eltérésre tudunk következtetni a magánszektor és a közsféra között ( $\chi^2=12,298$ ;  $df=4$ ;  $p<0,05$ ). Ha megvizsgáljuk a kereszttáblát, a reziduumok alapján elmondhatjuk, hogy a közsféra szervezetei közül nagyobb azoknak az aránya (20%), akik nem várják el a tudás és az ismeretek hasznosítását. A hatósági képzéseket tekintve érdekes látni, hogy az elsajátított, megszerzett tudás/ismeret/kompetencia gyakorlatban, munkafolyamatban történő használatát szintén magasabb arányban nem várják el a szervezetek. A versenyszféra és a közsféra között a  $\chi^2$  próba nem mutat statisztikailag is igazolható eltérést ( $\chi^2=6,022$ ;  $df=4$ ;  $p>0,05$ ).

**14. táblázat: Egyes képzési programok eredményének alkalmazásával kapcsolatos elvárások a szféra függvényében (N=486)**

Mikortól várják el a képzések/tréningek során elsajátított, megszerzett tudás/ismeret/kompetencia gyakorlatban, munkafolyamatban történő használatát?			Azonna 1	1-2 héten	1-2 hónapo n belül	Hosszú távon	Nem várjuk
Konferencia, szeminárium, előadás	Magán szektor	%	27%	23%	12%	17%	22%
		AR	-0,2	0,5	1	-2,7	1,6
	Közsféra	%	27%	21%	9%	27%	16%
		AR	0,2	-0,5	-1	2,7	-1,6
Képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyam	Magán szektor	%	20%	19%	16%	16%	30%
		AR	-0,7	0,5	-0,5	0,3	0,4
	Közsféra	%	23%	17%	18%	15%	28%
		AR	0,7	-0,5	0,5	-0,3	-0,4
Csapatépítő tréning	Magán szektor	%	28%	17%	8%	28%	20%
		AR	1,4	1,3	-1	0,5	-2,5
	Közsféra	%	22%	12%	10%	26%	29%
		AR	-1,4	-1,3	1	-0,5	2,5
Nyelvtanfolyam	Magán szektor	%	16%	3%	13%	35%	33%
		AR	1,5	0,7	1	2,2	-4,1
	Közsféra	%	11%	2%	10%	26%	52%
		AR	-1,5	-0,7	-1	-2,2	4,1
OKJ-s szakmát biztosító képzés	Magán szektor	%	12%	5%	9%	20%	54%
		AR	-1,1	-0,3	1,3	1,2	-0,8
	Közsféra	%	16%	6%	6%	15%	58%
		AR	1,1	0,3	-1,3	-1,2	0,8
Számítógépes (IKT) tanfolyam	Magán szektor	%	20%	13%	9%	10%	48%
		AR	-1,7	-2,1	0,3	1,5	1,8
	Közsféra	%	27%	19%	9%	6%	39%
		AR	1,7	2,1	-0,3	-1,5	-1,8
Önismereti, képesség/kompetenciafejlesztő tréning	Magán szektor	%	12%	17%	14%	29%	29%
		AR	-0,1	2,1	0,5	0,4	-2,2
	Közsféra	%	12%	10%	12%	27%	39%
		AR	0,1	-2,1	-0,5	-0,4	2,2
Állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyam	Magán szektor	%	9%	9%	9%	11%	63%
		AR	-2,2	0,1	-1,1	-1,2	2,7
	Közsféra	%	15%	9%	12%	15%	50%
		AR	2,2	-0,1	1,1	1,2	-2,7
Munkahelyen munkához kapcsolódó betanítási folyamat	Magán szektor	%	39%	27%	17%	7%	10%
		AR	-0,4	1,5	1	1	-3,1
	Közsféra	%	41%	21%	13%	5%	20%
		AR	0,4	-1,5	-1	-1	3,1
Hatósági képzések	Magán szektor	%	24%	10%	5%	9%	52%
		AR	-0,1	-0,8	-1,4	-1,3	2
	Közsféra	%	24%	13%	9%	12%	42%
		AR	0,1	0,8	1,4	1,3	-2

Forrás: saját adatok

Kutatásom tárgyát képezi az is, hogy *miként értékeli a képzési-fejlesztési gyakorlatuk hatékonyságát a közsféra és a versenyszféra szervezetei*. A kérdőívben egyrészt választ keresek



arra, hogy készül-e értékelés a képzési/tréning programjaik hatékonyságáról, valamint a válaszadó szervezeteknek előre meghatározott értékelési technikák mentén volt szükséges jelölniük azok alkalmazásának gyakoriságát. A 15. táblázatban láthatjuk a magánszektor és a közszféra esetében, hogy a válaszadó szervezetek hány százaléka alkalmaz valamilyen értékelési technikát és hány százaléka nem. A  $\chi^2$  próba alapján ( $\chi^2=1,717$ ;  $df=1$ ;  $p>0,05$ ) levonhatjuk azt a következtetést, hogy a két szektor között nincs jelentős különbség az értékelés elvégzését illetően. A magánszektorhoz tartozó válaszadók 61%-a, a közszférához tartozó szervezetek 54%-a végez értékelést a képzési/tréning programokat követően.

**15. táblázat: Értékelés készítésének gyakorisága a szféra függvényében (N=540)**

			Készül értékelés a képzési/tréning programjaik hatékonyságáról az Önök szervezetében?		ÖSSZESEN
			Igen	Nem	
Szektor	Magán szektor	N	253	162	415
		%	61,0%	39,0%	100,0%
		AR	,4	-,5	
	Közszféra	N	68	57	125
		%	54,4%	45,6%	100,0%
		AR	-,7	,9	

Forrás: saját adatok

Kutatási kérdésem megválaszolásához az is hozzátartozik, hogy vizsgálom az értékelési technikák alkalmazásának gyakoriságát. A 16. táblázat alapján a következő megállapításokat tehetjük. A leggyakrabban alkalmazott értékelési eljárás a „közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés”. Szintén gyakrabban veszik figyelembe a képzések értékelése során a „közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzést”, valamint a „munkavállalóktól származó informális visszajelzést”. Azok az értékelési technikák, amelyek a tudáshasznosítást, valamint az ismeretek, készségek alkalmazását vizsgálják ritkábban fordulnak elő. A  $\chi^2$  próba a magánszektor és a közszféra között egyedül képzés utáni reakcióértékelés esetében mutat statisztikailag igazolható eltérést ( $\chi^2=9,199$ ;  $df=3$ ;  $p<0,05$ ). A magánszektor válaszadói gyakrabban alkalmazzák ezt az értékelési eljárást, mint a közszféra szervezetei.

**16. táblázat: Értékelési módszerek alkalmazásának gyakorisága a szféra függvényében (N=540)**

			Mindig	Gyakran	Néha	Soha
Közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés	Magán szektor	%	67,20%	23,10%	6,50%	3,20%
		Res.	2,3	-0,8	-2,7	0
	Közszféra	%	51,60%	28,10%	17,20%	3,10%
		Res.	-2,3	0,8	2,7	0
Képzés előtti és közvetlenül utána mért munkateljesítmény	Magán szektor	%	8,40%	21,60%	36,60%	33,50%
		Res.	-0,1	1	-0,5	-0,2
	Közszféra	%	8,80%	15,80%	40,40%	35,10%
		Res.	0,1	-1	0,5	0,2
Képzés előtti és a néhány hónappal később mért munkateljesítmény	Magán szektor	%	6,50%	25,70%	34,80%	33,00%
		Res.	-0,1	-0,2	1,9	-1,6
	Közszféra	%	6,80%	27,10%	22,00%	44,10%
		Res.	0,1	0,2	-1,9	1,6
A közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés	Magán szektor	%	34,30%	43,30%	17,60%	4,90%
		Res.	1,7	0,4	-1,9	-0,9
	Közszféra	%	23,40%	40,60%	28,10%	7,80%
		Res.	-1,7	-0,4	1,9	0,9
A munkavállalóktól származó informális visszajelzés	Magán szektor	%	29,00%	44,00%	22,00%	5,00%
		Res.	0,6	1,4	-1,8	-0,8
	Közszféra	%	25,40%	34,30%	32,80%	7,50%
		Res.	-0,6	-1,4	1,8	0,8
Befektetés-megtérülés	Magán szektor	%	7,10%	22,30%	30,50%	40,10%
		Res.	0,4	1,8	0,3	-1,9
	Közszféra	%	5,70%	11,30%	28,30%	54,70%
		Res.	-0,4	-1,8	-0,3	1,9
Elégedettség mérés	Magán szektor	%	41,20%	31,70%	18,10%	9,10%
		Res.	0,5	-0,9	0,6	0
	Közszféra	%	37,90%	37,90%	15,20%	9,10%
		Res.	-0,5	0,9	-0,6	0
Tudásmérés	Magán szektor	%	11,70%	32,90%	33,80%	21,60%
		Res.	-0,3	0,4	-0,7	0,6
	Közszféra	%	13,30%	30,00%	38,30%	18,30%
		Res.	0,3	-0,4	0,7	-0,6
Magatartásváltozás	Magán szektor	%	5,40%	24,00%	32,10%	38,50%
		Res.	1,1	-0,9	0,8	-0,4
	Közszféra	%	1,90%	30,20%	26,40%	41,50%
		Res.	-1,1	0,9	-0,8	0,4
Online, same-time adatgyűjtés	Magán szektor	%	5,50%	13,10%	18,60%	62,80%
		Res.	-0,2	1,4	-1,5	0,5
	Közszféra	%	6,10%	6,10%	28,60%	59,20%
		Res.	0,2	-1,4	1,5	-0,5

Forrás: saját adatok

Az alkalmazott értékelési technikákhoz kapcsolódóan fontosnak tartom megvizsgálni azt is, hogy *milyen okokra vezethető vissza a képzések és fejlesztési programok hatékonyság, valamint eredményesség mérésének elmaradása*. Az adatokat elemezve (17. táblázat) megállapítható, hogy legtöbb esetben az értékelés elmaradása a szervezeti kultúrára vezethető vissza. A vizsgált intézmények nagyobb arányban említették, hogy egyszerűen „nem szokták” mérni a képzési programok eredményességét és hatékonyságát. Mind a magánszektor, mind a közszféra esetében a szervezetek több mint a fele említette, hogy „hogyan nincs hozzá megfelelő módszertan”, valamint „nincs rá idő”. Jelzésértékű különbséget vélhetünk felfedezni a pénzügyi erőforrásokra visszavezethető indoklásnál. Míg a magánszektor szervezeteinek csupán 29%-a jelölte, hogy „nincs rá pénz”, addig a közszféránál ez az arány 47% (K $\chi^2$ =20,735; df=1; p<0,01).

**17. táblázat: Értékelés elmaradásának okai a szféra függvényében (N=485)**

			Jellemző	Nem jellemző
Nincs hozzá megfelelő módszertan	Magán szektor	%	60,10%	39,90%
		AR	-1,5	1,5
	Közszféra	%	68,30%	31,70%
		AR	1,5	-1,5
Nem jellemző a szervezeti kultúrára (nem szoktuk)	Magán szektor	%	69,00%	31,00%
		AR	-2,1	2,1
	Közszféra	%	79,20%	20,80%
		AR	2,1	-2,1
Nem tartjuk szükségesnek	Magán szektor	%	37,50%	62,50%
		AR	0,4	-0,4
	Közszféra	%	35,60%	64,40%
		AR	-0,4	0,4
Nincs rá idő	Magán szektor	%	58,90%	41,10%
		AR	-0,6	0,6
	Közszféra	%	62,00%	38,00%
		AR	0,6	-0,6
Nincs rá pénz	Magán szektor	%	29,20%	70,80%
		AR	-4,6	4,6
	Közszféra	%	52,50%	47,50%
		AR	4,6	-4,6
Több vele a probléma, mint a haszon	Magán szektor	%	32,60%	67,40%
		AR	1,4	-1,4
	Közszféra	%	24,70%	75,30%
		AR	-1,4	1,4
Nincs hozzá megfelelő szakember	Magán szektor	%	44,20%	55,80%
		AR	-1,4	1,4
	Közszféra	%	51,80%	48,20%
		AR	1,4	-1,4

Forrás: saját adatok

A képzési programok értékeléséből levonható következtetések számos személyügyi területen felhasználhatók. A kutatás tárgyát képezi az is, hogy megvizsgálom, miként hasznosítják a hatékonyság és eredményesség mérés során szerzett tapasztalatokat (lásd 18. táblázat).

A minőségellenőrzés területén történő hasznosítás egyik szektor esetében sem gyakori, csupán a szervezetek harmada építi be az eredményeket a minőségmenedzsment rendszerébe ( $\text{Kh}^2=4,230$ ;  $\text{df}=3$ ;  $p>0,05$ ). A mérési eredmények teljesítményértékeléskor történő figyelembevétele már gyakoribb hasznosítási módnak tekinthető. A magánszektorhoz tartozó szervezetek több mint a fele mindig vagy gyakran, a közzsférában működő szervezetek több mint 48%-a használja fel a képzési eredményeket a teljesítményértékelés során. A két szektor között a válaszok tekintetében nem tudunk szignifikáns különbséget kimutatni ( $\text{Kh}^2=3,966$ ;  $\text{df}=3$ ;  $p>0,05$ ). Hasonló a teljesítményértékeléshez, az eredmények képzéstervezéskor történő felhasználása mely szintén gyakoribb hasznosítási módnak tekinthető. A vizsgált szervezetek közel fele veszi figyelembe a képzési programok eredményét a tervezéskor, ugyanakkor a magánszektor és a közzsféra között ebben az esetben sem tudunk, statisztikailag igazolható eltérést kimutatni ( $\text{Kh}^2=0,192$ ;  $\text{df}=3$ ;  $p>0,05$ ). A fejlesztési tervek terén történő felhasználást tekintve karakteresebb eltérés mutatkozik a két szféra között. Míg a magánszektor esetében nagyobb azoknak az aránya, akik hasznosítják az eredményeket a karrierfejlesztés során, addig a közzsféra válaszadóinak több mint 50% úgy nyilatkozott, hogy általában nem használják fel a hatékonyság- és eredményességmérés során levont következtetéseket a fejlesztési/karrierterv összeállításakor ( $\text{Kh}^2=14,150$ ;  $\text{df}=3$ ;  $p<0,01$ ). A képzési és fejlesztési programok eredményeinek juttatási rendszer részeként történő felhasználása szintén ritkábban fordul elő mindkét szektor esetében. A két szféra között statisztikailag igazolható eltérés nem mutatkozik ( $\text{Kh}^2=2,570$ ;  $\text{df}=3$ ;  $p>0,05$ ).

**18. táblázat: Az értékelési eredmények felhasználásának módjai a szféra függvényében (N=626)**

			Mindig	Gyakran	Alkalomszerűen	Általában nem használjuk
Minőség ellenőrzés során	Magán szektor	%	15,40%	19,30%	20,40%	44,90%
		Res.	0,3	1,9	-0,2	-1,5
	Közzsféra	%	14,50%	12,70%	21,20%	51,50%
		Res.	-0,3	-1,9	0,2	1,5
Teljesítményértékeléskor	Magán szektor	%	30,20%	24,50%	17,80%	27,50%
		Res.	1	0,5	0,6	-2
	Közzsféra	%	26,10%	22,40%	15,80%	35,80%
		Res.	-1	-0,5	-0,6	2
Képzési terv összeállításakor	Magán szektor	%	22,10%	23,40%	18,20%	36,20%
		Res.	-0,4	-0,1	0,2	0,2
	Közzsféra	%	23,60%	23,60%	17,60%	35,20%
		Res.	0,4	0,1	-0,2	-0,2
Fejlesztési/karrierterv összeállításakor	Magán szektor	%	20,80%	21,50%	18,70%	39,00%
		Res.	3	1,1	0	-3,2
	Közzsféra	%	10,30%	17,60%	18,80%	53,30%
		Res.	-3	-1,1	0	3,2
Juttatások részeként	Magán szektor	%	10,60%	21,90%	22,10%	45,30%
		Res.	0,6	1,3	-0,2	-1,2
	Közzsféra	%	9,10%	17,00%	23,00%	50,90%
		Res.	-0,6	-1,3	0,2	1,2

Forrás: saját adatok

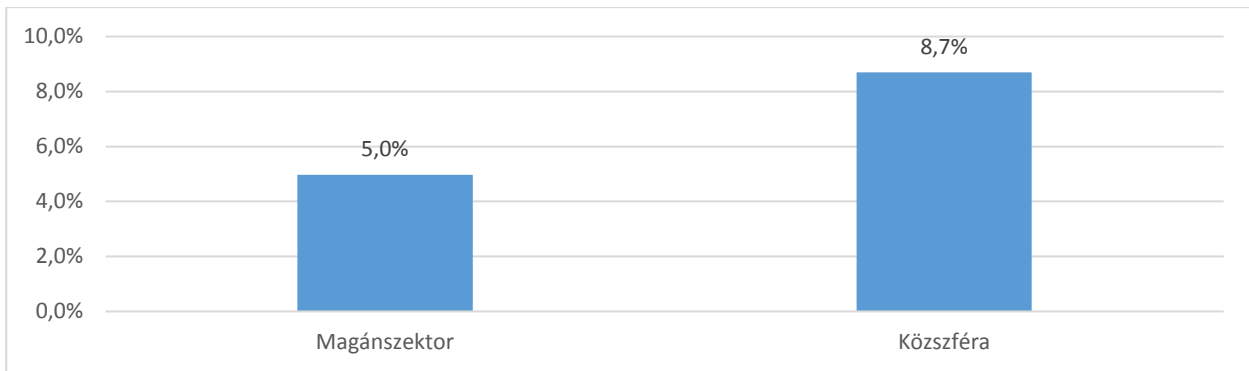
A 19. táblázatban olvashatjuk, hogy a magánszektor és a közszféra válaszadói milyen fórumon osztják meg az összegző elemzéseket a képzések tapasztalatairól. Az adatok alapján megállapítható, hogy azon szervezeteknél, melyeknél végeznek valamilyen képzéértékelést relatív alacsony arányban kerülnek megbeszélésre a levont következtetések. Az egyes fórumokat tekintve a válaszadók alig háromnegyede osztja meg felsővezetői fórumokon az összegző elemzés tapasztalatait. Ezen a téren nem látunk eltérést a magánszektor és a közszféra között ( $K\chi^2=0,032$ ;  $df=1$ ;  $p>0,05$ ). Az egyéb döntéshozói fórumot (HR bevonással) a magánszektor szervezetei nagyobb arányban jelölték, mint a közszférához tartozó válaszadók. A két szektor közötti eltérés statisztikailag is igazolhatónak tekinthető ( $K\chi^2=6,242$ ;  $df=1$ ;  $p<0,05$ ), amit a reziduumok is megerősítenek. A képzési és fejlesztési tapasztalatok továbbítása a közvetlen felettesek felé kevésbé jellemző. A táblázat alapján azt mondhatjuk, hogy a vizsgált szervezetek alig egyharmada osztja meg a képzési és fejlesztési programok értékeléséből levont tapasztalatokat az érintett munkavállalók közvetlen feletteseivel. Szektorális különbséget ebben az esetben nem tudunk kimutatni ( $K\chi^2=1,726$ ;  $df=1$ ;  $p>0,05$ ). A vizsgált szervezetek alig egynegyede tájékoztatja az érintett munkavállalókat közvetlenül a képzési tapasztalatokról. A két szektor között nem tudunk statisztikailag igazolható különbséget kimutatni ( $K\chi^2=1,101$ ;  $df=1$ ;  $p>0,05$ ).

**19. táblázat: Az összegző elemzés megosztásának fórumai a szféra függvényében (N=626)**

Amennyiben készül összegző elemzés a képzések tapasztalatáról, milyen fórumon kerül megosztásra az Önök szervezetében?			Nincs kiválasztva	Kiválasztva
Felsővezetők	Magán szektor	%	63,10%	36,90%
		Res.	-0,2	0,2
	Közsféra	%	64,00%	36,00%
		Res.	0,2	-0,2
Döntéshozók (HR bevonásával)	Magán szektor	%	58,70%	41,30%
		Res.	-2,5	2,5
	Közsféra	%	71,20%	28,80%
		Res.	2,5	-2,5
Érintett munkavállalók közvetlen felettesei	Magán szektor	%	66,50%	33,50%
		Res.	-1,3	1,3
	Közsféra	%	72,80%	27,20%
		Res.	1,3	-1,3
Érintett munkavállalók	Magán szektor	%	77,10%	22,90%
		Res.	-1	1
	Közsféra	%	81,60%	18,40%
		Res.	1	-1

Forrás: saját adatok

A 15. ábrán személtetem, hogy az adatfelvétel alapján, miként alakultak a közszférában és a versenyszférában képzésre fordított pénzügyi erőforrások az éves bérköltséghez viszonyítva. Az eredményekből következik, hogy a magánszektorban arányaiban kevesebbet fordítottak képzésre és fejlesztésre, mint a közszférában. Fontos megjegyezni, hogy az eredmények nem azt tükrözik, hogy nominális szinten a versenyszféra, vagy a közszféra költ többet vagy kevesebbet fejlesztésre és képzésre, hanem csupán azt fejezik ki, hogy a pénzügyi ráfordítások mekkora arányt képviselnek a bérjellegű kiadások függvényében a két szektorban.



**15. ábra: A képzésre fordított pénzügyi források a bérköltség arányában a szféra függvényében (N=185)**

Forrás: saját adatok

## 5.2. A szervezeti méret hatása a képzési és fejlesztési rendszerekre

Doktori értekezésem ezen fejezetében a szervezeti méret hatását elemzem a képzési és fejlesztési gyakorlatra a profitorientált szervezetek esetébe. A méret meghatározáskor a kis-, közép- és nagyvállalati terminológiához kapcsolódó foglalkoztatotti számokat vettem figyelembe. Összesen 3 kategóriát határoztam meg: az 50 fő alatti, 50-249 fő közöttit és a 250 fő és felettit. Az elemzésből kizártam tehát a közférához tartozó válaszadókat a torzító hatások elkerülése céljából.

A képzési módszerek alkalmazásának gyakoriságát a szervezeti méret függvényében az 20. táblázatban láthatjuk. Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy az egyes képzési módszerek alkalmazásának gyakorisága összefügg a foglalkoztatottak számával ( $p < 0,01$ ). A reziduum értékek alapján szignifikáns különbséget a kis- és nagyvállalati relációkban tapasztalhatunk. Következtethetünk arra, hogy a nagyvállalatok között arányaiban jelentősen többen vannak azok a válaszadók, akik alkalmazzák az egyes képzési módszereket.

**20. táblázat: Alkalmazott képzési módszerek a méret függvényében (N=444)**

		Méret		
		50 fő alatt	50-249	250 és felett
Konferencia, szeminárium, előadás	%	68%	77%	87%
	AR	-3,4	0,0	3,5
Képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyam	%	51%	71%	84%
	AR	-6,0	0,8	5,4
Csapatépítő tréning	%	79%	88%	97%
	AR	-4,4	0,2	4,3
Nyelvtanfolyam	%	33%	59%	77%
	AR	-7,5	0,9	6,8
OKJ-s szakmát biztosító képzés	%	13%	29%	29%
	AR	-3,9	1,8	2,3
Számítógépes (IKT) tanfolyam	%	19%	24%	53%
	AR	-4,6	-1,8	6,5
Önismereti, képesség/kompetenciafejlesztő tréning	%	45%	64%	82%
	AR	-6,1	0,2	6,0
Állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyam	%	10%	13%	20%
	AR	-1,8	-0,5	2,4
Munkahelyen munkához kapcsolódó betanítási folyamat	%	86%	95%	96%
	AR	-3,5	1,3	2,3
Hatósági képzések	%	28%	35%	45%
	AR	-2,5	-0,1	2,8

Forrás: saját adatok

A képzési szükségletek meghatározása, a képzési rendszerek működtetésének egyik sarkalatos pontja. Jelentős különbségeket látunk az egyes szervezeti méretkategóriák között abban, hogy készül-e igényfelmérés a munkavállalók képzéséhez és fejlesztéséhez (lásd 21. táblázat). Az 50 fő alatt foglalkoztató szervezetek kevesebb, mint a fele nem végez igényfelmérést, a középvállalkozásoknál ez az arány már 69% és a 250 fő és felett foglalkoztató vállalatok esetében pedig 84%. A szervezeti méret függvényében statisztikailag igazolható eltérésre következtethetünk ( $\chi^2=47,212$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ).

**21. táblázat: Képzési és fejlesztési igények felmérésének gyakorisága a méret függvényében (N=423)**

			Méret			ÖSSZESEN
			50 fő alatt	50-249	250 és felett	
Készül igényfelmérés a munkavállalók képzéséhez, fejlesztéséhez az Önök szervezetében?	Igen	N	79	76	125	280
		%	47,9%	69,1%	84,5%	66,2%
		AR	-6,4	,7	5,8	
	Nem	N	86	34	23	143
		%	52,1%	30,9%	15,5%	33,8%
		AR	6,4	-,7	-5,8	
ÖSSZESEN		N	165	110	148	423
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját adatok

A képzési programok tervezési gyakorlatát mutatja a 22. táblázat. A közép és nagyvállalatok esetében megállapítható, hogy a válaszadói körbe bekerült közép- és nagyvállalkozások háromnegyede (73,6%) és nagyvállalatok jelentős többsége (95,1%) készít képzési tervet. A megkérdezett kisvállalkozások 63%-a nem foglalkozik képzés tervezéssel. A kereszttábla elemzéshez kapcsolódó  $\chi^2$  próba szignifikáns kapcsolatra utal a tervezés és a szervezeti méret között ( $\chi^2=104,949$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ). Megállapítható, hogy a nagyobb foglalkoztatotti létszámmal működő szervezetek módszeresebbek a képzési rendszerek működtetése során.

**22. táblázat: Képzési terv készítésének gyakorisága a méret függvényében (N=377)**

		Méret			ÖSSZESEN	
		50 fő alatt	50-249	250 és felett		
Készül az Önök szervezetére vonatkozóan képzési terv?	Igen	N	55	78	116	249
		%	36,9%	73,6%	95,1%	66,0%
		AR	-9,7	1,9	8,2	
	Nem	N	94	28	6	128
		%	63,1%	26,4%	4,9%	34,0%
		AR	9,7	-1,9	-8,2	
ÖSSZESEN		N	149	106	122	377
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját adatok

Vizsgáltam, hogy a munkavállalókra vonatkozó személyes fejlesztési tervezéssel kapcsolatban milyen sajátosságokat figyelhetünk meg a szervezeti méret függvényében (lásd 23. táblázat). Megállapítható, hogy a kisvállalkozások hasonló arányban készítenek személyes fejlesztési terveket, mint képzési tervet, ugyanakkor a képzéstervezéssel összehasonlítva a közép- és a nagyvállalatok már kisebb arányban végzik a munkavállalók személyes fejlődését szolgáló tervezési folyamatokat.

**23. táblázat: Fejlesztési terv készítésének gyakorisága a méret függvényében (N=385)**

		Méret			ÖSSZESEN	
		50 fő alatt	50-249	250 és felett		
Készül az Önök szervezetében a munkavállalókra vonatkozó fejlesztési terv?	Igen	N	56	57	110	223
		%	37,3%	56,4%	82,1%	57,9%
		AR	-6,5	-0,4	7,0	
	Nem	N	94	44	24	162
		%	62,7%	43,6%	17,9%	42,1%
		AR	6,5	0,4	-7,0	
ÖSSZESEN		N	150	101	134	385
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját adatok

A kiterjedt minőségbiztosítási rendszerek működtetése inkább a nagyobb vállalatokra jellemző. A képzési területen történő minőségbiztosítási rendszerrel a kisvállalkozásoknak alig a harmada rendelkezik (lásd 24. táblázat). Az 50 és 249 fő között foglalkoztató vállalkozások 51% folytat minőségellenőrzést, míg ez az arány a nagyvállalatok esetében 62%. Az egyes méretkategóriák



között a  $\chi^2$  próba alapján szignifikáns különbségre következtethetünk ( $\chi^2=25,702$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ )

**24. táblázat: Minőségbiztosítási rendszer működtetése a méret függvényében (N=343)**

			Méret			ÖSSZESEN
			50 fő alatt	50-249	250 és felett	
Rendelkezik az Önök szervezete minőségbiztosítási rendszerrel a munkavállalók fejlesztésének területén?	Igen	N	46	46	66	158
		%	31,1%	51,7%	62,3%	46,1%
		AR	-4,8	1,2	4,0	
	Nem	N	102	43	40	185
		%	68,9%	48,3%	37,7%	53,9%
		AR	4,8	-1,2	-4,0	
ÖSSZESEN		N	148	89	106	343
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját adatok

A döntéshozatali felelősség tekintetében azt látjuk (25. táblázat), hogy a kisvállalkozások esetében a képzési és fejlesztési programokkal összefüggő döntések nagy arányban kizárólag a vezetés jogköréhez tartoznak. A HR apparátus gyakoribb megjelenésével magyarázható, hogy az 50 és 249 fő közötti, valamint a 250 fő és feletti munkavállalói létszámot foglalkoztató szervezetek esetében már nagyobb azon vállalkozások és vállalatok aránya, ahol a HR részleg konzultatív módon, vagy részben átruházott jogkörként nagyobb döntési lehetőséggel bír a képzések és tréningek indítását illetően. A  $\chi^2$  próba alapján szignifikáns különbségre következtethetünk a kis-, közép és nagyvállalatok között ( $\chi^2=53,614$ ;  $df=4$ ;  $p<0,01$ ).

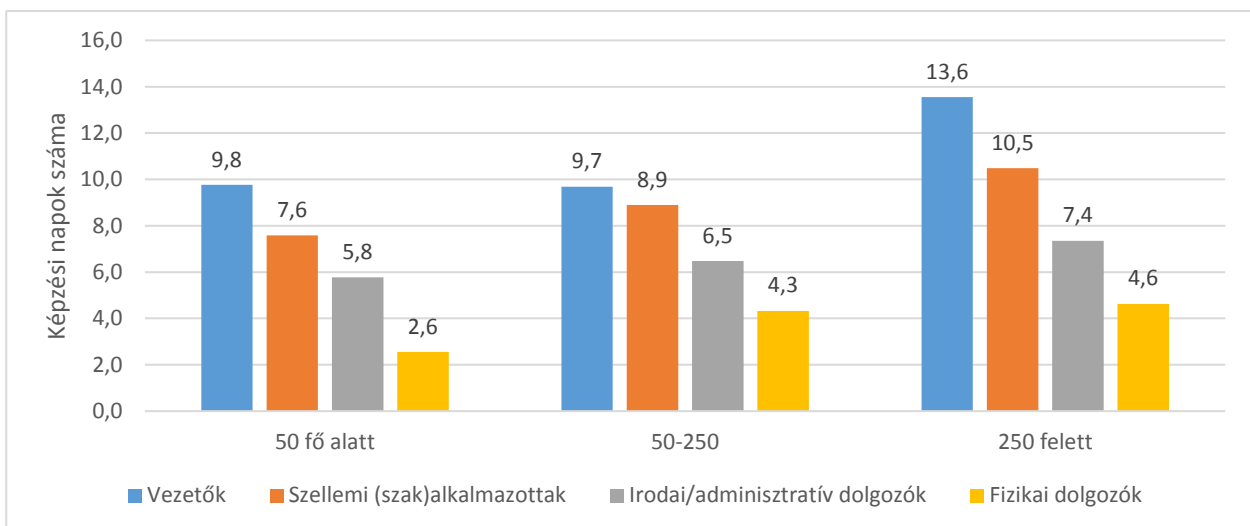
**25. táblázat: Képzésekkel összefüggő döntéshozatali felelősség a méret függvényében (N=162)**

			Méret			ÖSSZESEN
			50 fő alatt	50-249	250 és felett	
Kie az elsődleges döntéshozatali felelősség abban, hogy milyen képzéseket/tréningeket indít a szervezetük?	Vezetés	N	37	11	8	56
		%	74,0%	28,2%	11,0%	34,6%
		AR	7,1	-1,0	-5,7	
	Vezetés a HR részleggel konzultálva	N	9	18	38	65
		%	18,0%	46,2%	52,1%	40,1%
		AR	-3,8	,9	2,8	
	HR részleg a vezetéssel konzultálva	N	4	10	27	41
		%	8,0%	25,6%	37,0%	25,3%
		AR	-3,4	,1	3,1	
ÖSSZESEN		N	50	39	73	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját adatok

A 16. ábrán az egyes munkaköri csoportokra fordított képzési napok átlagos számát látjuk a szervezeti méret függvényében. Ebben az esetben is tapasztaljuk, hogy a foglalkoztatottak

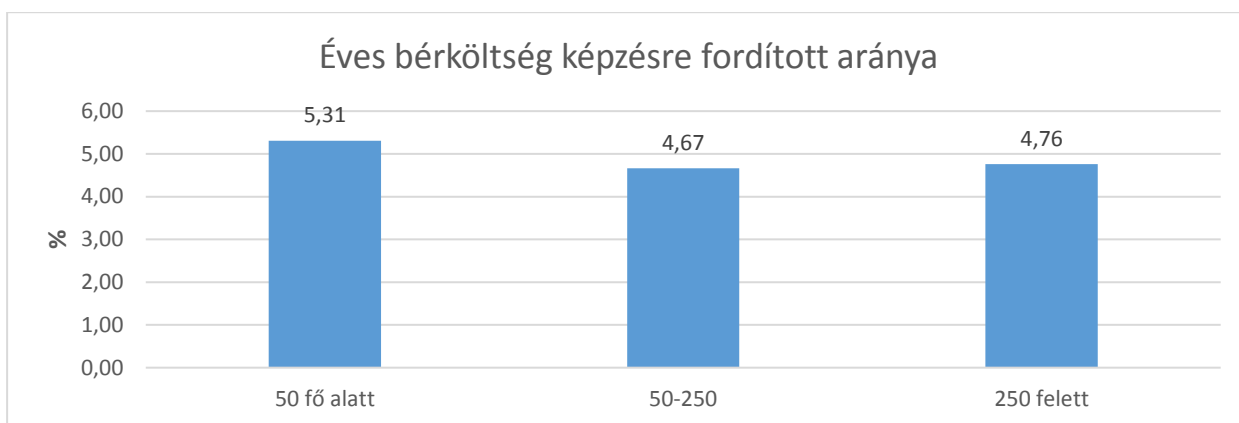
létszámától függetlenül az összetettebb munkakörökre több képzési nap jut. Az egyenlő varianciákra vonatkozó feltétel minden esetben teljesült. Szignifikáns különbséget azonosíthatunk a vezetőkre fordított képzési napok esetében ( $F=5,143$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ). Az ábra alapján megállapítható, hogy a 250 fő és felett foglalkoztató szervezetek esetében, közel négy nappal több jut a vezetők képzésére, mint a kis vagy a közepes vállalkozások esetében. Szignifikáns különbséget látunk a szellemi szakalkalmazottak esetében is ( $F=3,184$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ). Az eltérés a post-hoc elemzés alapján az 50 fő alatti és a 250 fő és feletti szervezetek közötti különbségre vezethető vissza. Az átlagértékek alapján megállapíthatjuk, hogy a nagyvállalatoknál több képzési nap jut a szellemi szakalkalmazottakra. Az irodai és adminisztratív munkakörben dolgozók esetében nem tudtam statisztikailag is igazolható különbséget kimutatni az egyes szervezeti méretkategóriák között ( $F=1,264$ ;  $df=2$ ;  $p>0,05$ ). Ha csak a leíró statisztikák alapján elemezzük a képzési napok számát, akkor ebben az esetben is elmondható, hogy a foglalkoztatotti létszám növekedésével, átlagosan 1 nappal nő a dolgozókra fordított képzési idő. Szignifikáns különbséget látunk ugyanakkor a fizikai dolgozók esetében ( $F=6,038$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ). A középvállalkozásoknál és a nagyvállalatoknál dolgozó fizikai munkavállalókra átlagosan 4 és fél képzési nap jut, ugyanakkor a kisvállalkozások esetében azt látjuk, hogy átlagosan két és fél napot fordítanak ezen munkakörben foglalkoztatottak képzésére.



**16. ábra: Egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok száma a méret függvényében (N=486)**

Forrás: saját adatok

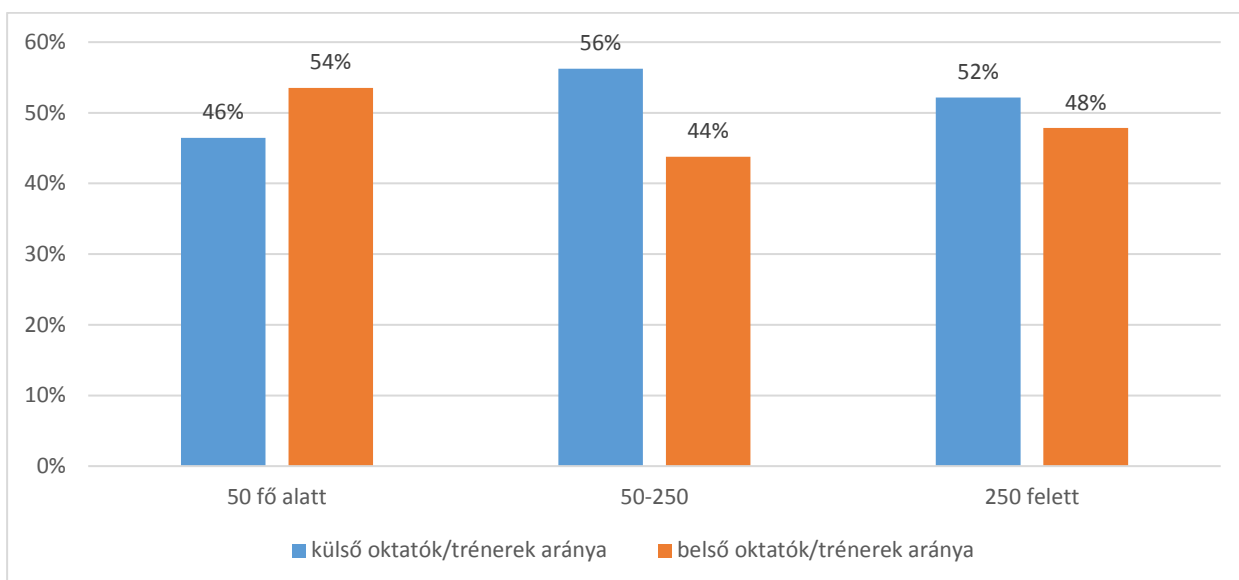
Vizsgáltam, hogy a szervezeti méret alapján miként alakul az éves bérkötség képzésre fordított aránya. Az adatok alapján (17. ábra) azt látjuk, hogy az egyes szervezeti méretkategóriába tartozó vállalkozások és vállalatok közel azonos mértékben fordítanak pénzügyi erőforrásokat képzésre ( $F=0,152$ ;  $df=2$ ;  $p>0,05$ ). Meglepő ugyanakkor, hogy arányosan a kisvállalkozások 1 százalékkal többet fordítanak képzésre. Valószínűsíthető ugyanakkor, hogy nominálisan ez elmarad a középvállalkozásokhoz és a nagyvállalatokhoz képest.



**17. ábra: Éves bérköltség képzésre fordított aránya a méret függvényében (N=142)**

Forrás: saját adatok

A külső és belső oktatók arányát tekintve megállapítható, hogy a kisvállalkozásoknál belső oktatókat alkalmaznak nagyobb arányban, míg a középvállalkozások és a nagyvállalatok esetében enne fordított alkalmazási gyakorlata tapasztalható (18. ábra).



**18. ábra: Külső és belső oktatók aránya a méret függvényében (N=173)**

Forrás: saját adatok

A képzési és fejlesztési programok értékelésével kapcsolatos adatokat láthatjuk a 26. táblázatban a foglalkoztatotti létszám függvényében. Az eredmények megerősítik azt a tendenciát, hogy a nagyobb méretű vállalatokra jobban jellemző a programokkal összefüggő stratégiai gondolkodás. Az adatok alapján a 250 fő és felett foglalkoztató szervezetek 82,4%-a értékeli a képzési/tréning programjait, a középvállalkozásoknál ez az arány 65,3%, míg a kisvállalkozások esetében 39% ( $\chi^2=60,458$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ).

**26. táblázat: Képzési és fejlesztési programok hatékonyságának vizsgálata a méret függvényében (N=402)**

			Méret			ÖSSZESEN
			50 fő alatt	50-249	250 és felett	
Készül értékelés a képzési/tréning programjaik hatékonyságáról az Önök szervezetében?	Igen	N	62	66	117	245
		%	39,0%	65,3%	82,4%	60,9%
		AR	-7,3	1,0	6,5	
	Nem	N	97	35	25	157
		%	61,0%	34,7%	17,6%	39,1%
		AR	7,3	-1,0	-6,5	
ÖSSZESEN		N	159	101	142	402
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját adatok

Ebben az esetben is vizsgáltam, hogy milyen okokra vezethető vissza az értékelés elmaradása. Összességében megállapítható (27. táblázat), hogy az értékelés elmaradásának oka, főként a szervezeti kultúrára, a megfelelő módszertan, valamint az idő hiányára vezethető vissza. Míg a kis- és a középvállalkozások főként a szervezeti kultúrát és a módszertan hiányát emelték ki, a nagyvállalatok legnagyobb arányban időhiányra hivatkoztak. Jellemző különbségként emelhetjük ki, hogy a szakemberhiányt a kis és a középvállalkozások közel fele, a nagyvállalatok 30%-a jelölte az értékelés elmaradásának indokaként.

**27. táblázat: A képzési és fejlesztési programok értékelésének elmaradási okai a méret függvényében (N=512)**

		50 fő alatt	50-249	250 és felett
Nincs hozzá megfelelő módszertan	%	64%	67%	51%
	AR	1,1	1,3	-2,3
Nem jellemző a szervezeti kultúrára (nem szoktuk)	%	75%	76%	58%
	AR	1,9	1,5	-3,3
Nem tartjuk szükségesnek	%	39%	36%	35%
	AR	0,6	-0,2	-0,4
Nincs rá idő	%	60%	57%	60%
	AR	0,2	-0,6	0,3
Nincs rá pénz	%	36%	28%	22%
	AR	2,2	-0,2	-2,1
Több vele a probléma, mint a haszon	%	31%	33%	35%
	AR	-0,5	0,0	0,5
Nincs hozzá megfelelő szakember	%	54%	48%	30%
	AR	3,0	0,7	-3,7

Forrás: saját adatok

A képzési programok értékelése kapcsán fontos kérdés az is, hogy a mérési eredményeket miként hasznosítják a vizsgált szervezetek. A 28. táblázat jól szemlélteti azt a már eddig is kirajzolódni látszó trendet, amely jól jellemzi a kkv-k és a nagyvállalatok közötti különbségeket a képzési és fejlesztési rendszerek működtetését illetően. A minőségellenőrzési rendszerekbe történő integrálás leginkább a 250 fő és a felett foglalkoztató vállalatokra jellemző ( $\text{Khi}^2=15,305$ ;  $\text{df}=6$ ;  $p<0,05$ ).

Feltételezhető, hogy ez az a válaszadói kategória, akiknél egyáltalán ME rendszer működik, vagy minőségellenőrzési tevékenységet folytatnak. Noha a teljesítményértékelés során történő alkalmazás esetében is szignifikáns különbséget állapíthatunk meg ( $\chi^2=17,170$ ;  $df=6$ ;  $p<0,01$ ), a reziduumok alapján arra következtethetünk, hogy ez az eltérés leginkább abból fakad, hogy az 50 fő alatti foglalkoztatotti létszámmal működő szervezetek nagyobb arányban jelölték meg, hogy „általában nem használják” fel erre a képzésértékelés során gyűjtött információkat. A további képzési tervek elkészítését nagyobb arányban a nagyvállalatok jelölték meg. Ez egybeesik azzal a korábbi megállapítással, hogy nagyobb arányban a 250 fő és felett foglalkoztató válaszadók azok, akik képzési ( $\chi^2=49,506$ ;  $df=6$ ;  $p<0,01$ ) és egyéni fejlesztési és karrierterveket ( $\chi^2=45,354$ ;  $df=6$ ;  $p<0,01$ ) készítenek. Az eredmények kompenzáció során történő figyelembevétele kevésbé jellemzi a válaszadókat. Ebben az esetben nem is tudunk szignifikáns különbséget kimutatni a szervezetek között ( $\chi^2=5,182$ ;  $df=6$ ;  $p>0,05$ ).

**28. táblázat: A hatékonyságmérés hasznosítása a méret függvényében (N=668)**

Hogyan hasznosítják a hatékonyságmérés eredményeit			Mindig	Gyakran	Alkalomszerűen	Általában nem használjuk
Minőség ellenőrzés során	50 fő alatt	%	12,9%	12,3%	22,8%	52,0%
		AR	-1,1	-2,9	0,9	2,3
	50-250	%	17,5%	21,1%	14,9%	46,5%
		AR	0,8	0,6	-1,7	0,3
	250 felett	%	16,0%	25,2%	22,1%	36,8%
		AR	0,3	2,4	0,6	-2,7
Teljesítményértékeléskor	50 fő alatt	%	25,7%	18,7%	17,5%	38,0%
		AR	-1,6	-2,2	-0,1	3,8
	50-250	%	30,7%	26,3%	20,2%	22,8%
		AR	0,2	0,6	0,7	-1,3
	250 felett	%	34,4%	28,8%	16,6%	20,2%
		AR	1,5	1,7	-0,5	-2,7
Képzési terv összeállításakor	50 fő alatt	%	11,1%	16,4%	18,7%	53,8%
		AR	-4,5	-2,7	0,3	6,0
	50-250	%	24,6%	28,1%	14,9%	32,5%
		AR	0,7	1,4	-1,0	-1,0
	250 felett	%	32,5%	27,0%	19,6%	20,9%
		AR	3,9	1,4	0,6	-5,2
Fejlesztési/karrierterv összeállításakor	50 fő alatt	%	12,3%	14,6%	16,4%	56,7%
		AR	-3,5	-2,8	-1,1	6,1
	50-250	%	21,1%	21,9%	23,7%	33,3%
		AR	0,1	0,2	1,5	-1,4
	250 fő felett	%	29,4%	28,2%	18,4%	23,9%
		AR	3,4	2,6	-0,2	-4,9
Juttatások részeként	51 fő alatt	%	11,1%	17,5%	24,0%	47,4%
		AR	0,5	-1,8	0,6	0,8
	50-251	%	11,4%	21,9%	20,2%	46,5%
		AR	0,5	-0,1	-0,7	0,3
	250 fő felett	%	8,6%	27,0%	22,7%	41,7%
		AR	-0,9	1,9	0,1	-1,1

Forrás: saját adatok

A 29. táblázatban arra a kérdésre adott válaszok megoszlását láthatjuk, amely feltárja, hogy készül-e visszajelzés a képzés/tréning lezárását követően a tréninget lebonyolító munkatárs, vagy szervezet felé. Az adatokból kitűnik, hogy a szervezeti méret növekedésével egyre jellemzőbb a tanácsadó cégnek/munkatársnak történő visszajelzés gyakorisága. A szervezeti méret esetében szignifikáns különbségre következtethetünk ( $\chi^2=49,880$ ;  $df=6$ ;  $p<0,01$ ). Látható, hogy a nagyvállalatok közel háromnegyede mindig, vagy gyakran ad visszajelzést, míg a középvállalkozások esetében ez az arány 63%, a kisvállalkozások esetében 43%.

**29. táblázat: A tréninget lebonyolító munkatárs vagy szervezet felé történő visszajelzés gyakorisága a méret függvényében (N=407)**

			Készül visszajelzés a képzés/tréning lezárását követően a tréninget lebonyolító munkatárs vagy szervezet felé?				ÖSSZESEN
			Mindig	Gyakran	Néha	Soha	
Méret	50 fő alatt	N	38	24	59	31	152
		%	25,0%	15,8%	38,8%	20,4%	100,0%
		AR	-4,6	-2,1	4,3	3,7	
	50-249	N	46	21	28	11	106
		%	43,4%	19,8%	26,4%	10,4%	100,0%
		AR	0,9	-0,5	0,0	-0,8	
	250 és felett	N	77	42	21	9	149
		%	51,7%	28,2%	14,1%	6,0%	100,0%
		AR	3,8	2,5	-4,3	-3,0	
ÖSSZESEN		N	161	87	108	51	407
		%	39,6%	21,4%	26,5%	12,5%	100,0%

Forrás: saját adatok

Sajátosságként állapítható meg, hogy noha az érintett munkavállalóknak történő visszajelzés kevésbé jellemzi a válaszadókat, az 50 fő alatt foglalkoztató vállalkozások relatíve nagyobb arányban adnak visszajelzést a képzésen résztvevő munkavállalóknak, mint a középvállalkozások, vagy a nagyvállalatok (lásd 30. táblázat) Feltételezhetjük, hogy az informális csatornákon keresztül gyakoribb a közvetlenebb, rövidebb, az alsóbb szintekig eljutó információáramlás, ami összefügg a kisvállalkozások esetében megfigyelhető alacsonyabb hatalmi távolsággal. Fontos megjegyezni ugyanakkor, hogy ezt a relációt szignifikánsan nem feltétlenül tudjuk megerősíteni.

**30. táblázat: A képzéssel összefüggő tapasztalatok megosztásának módja a méret függvényében (N=372)**

Amennyiben készül összegző elemzés a képzések tapasztalatáról, milyen fórumon kerül megosztásra?		Felsővezetők	Döntéshozók (HR bevonásával)	Érintett munkavállalók közvetlen felettesei	Érintett munkavállalók
50 fő alatt	%	38,2%	29,9%	29,2%	28,5%
	AR	0,4	-3,8	-1,6	1,8
50-249	%	37,0%	45,7%	30,4%	16,3%
	AR	0,0	0,8	-0,9	-1,8
250 és felett	%	35,3%	52,9%	41,9%	22,8%
	AR	-0,5	3,2	2,4	-0,2

Forrás: saját adatok

### 5.3. A képzés és fejlesztés jellemzői a humán erőforrás gazdálkodás tükrében

A vizsgált adatbázisban rendelkezésre álltak adatok arról, hogy a válaszadó szervezetek az éves bérköltés hány százalékát fordítják képzésre, valamint, hogy az egyes munkaköri csoportokra átlagosan mennyi képzési nap jut. Mivel a változók magas mérési szintűnek tekinthetők, a Pearson-féle korrelációs együttható segítségével vizsgáltam, hogy a képzésre fordított pénzügyi erőforrások bérköltésarányosan összefüggnek-e a képzési napok számával (lásd 31. táblázat). Az együtthatókat elemezve megállapítható, hogy a képzésre fordított összeg és a képzési napok száma között egyirányú kapcsolat van. A kapcsolat szorossága biztos, de gyenge, ugyanakkor minden esetben szignifikánsnak tekinthető. Ebből következtethetünk arra, hogy azok a szervezetek, amelyek többet költenek képzésre, több képzési napot biztosítanak a munkavállalók számára, az egyes munkaköri csoportokban. Relatív erős kapcsolatot látunk a vezetőkre és a szellemi szakalkalmazottakra fordított képzési napok között. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetőkre több képzési nap jut, jellemzően a szellemi szakalkalmazottakra is több napot fordítanak. A közepesnél erősebb összefüggést láthatunk a szellemi szakalkalmazottak és az irodai adminisztratív dolgozók között. Ez alapján azoknál a szervezeteknél, ahol több képzési nap jut a szellemi dolgozóknak, több képzési napot fordítanak az irodai/adminisztratív munkakörben foglalkoztatott munkavállalókra is.

**31. táblázat: Az éves bérköltés képzésre fordított arányának, valamint egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok összefüggési rendszere**

		Éves bérköltés hány százalékát fordítják képzésre	Vezetők	Szellemi (szak) alkalmazottak	Irodai, adminisztratív dolgozók	Fizikai dolgozók
Éves bérköltés hány százalékát fordítják képzésre	PC	1				
	Szig.					
	N	207				
Vezetők	PC	,305**	1			
	Szig.	,000				
	N	197	641			
Szellemi (szak) alkalmazottak (nem vezetők)	PC	,286**	,750**	1		
	Szig.	,000	,000			
	N	197	630	637		
Irodai, adminisztratív dolgozók	PC	,458**	,494**	,664**	1	
	Szig.	,000	,000	,000		
	N	192	622	620	628	
Fizikai dolgozók	PC	,196*	,333**	,322**	,265**	1
	Szig.	,012	,000	,000	,000	
	N	163	543	539	542	546

Forrás: saját adatok

Az emberi erőforrás gazdálkodás operatív szinten a HR rendszerek és folyamatok hatékony és pontos működtetését végzi, stratégiai szinten pedig hozzájárul a szervezet hosszú távú versenyképességének fejlesztéséhez. A szervezetekben tevékenykedő HR vezetők többségének számára ugyan alapvető követelményként és elvárásként fogalmazódik meg a stratégiai

partnerség, a stratégiai szerep, ugyanakkor a mindennapi gyakorlatban ez sok esetben háttérbe szorul, és megmarad a végrehajtó, kiszolgáló szerep, mint a HR hagyományosan adminisztratív tevékenységeként azonosítható feladatkör.

Az eredmények ismertetésének ezen részében körüljáróm, hogy miként befolyásolja a HR apparátus szerepe a képzési és fejlesztési programokkal összefüggő döntések meghozatalát (32. táblázat).

Először azt vizsgálom, hogy ha tagja a HR-felelős/vezető az Igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek, az befolyásolja-e azt, hogy kié az elsődleges döntéshozatali felelősség abban, hogy milyen képzéseket/tréningeket indít a szervezet. Annak érdekében, hogy a vizsgált adatok megfeleljenek a Khi2 próba előfeltételeinek, az adatelemzés során a döntéshozatali felelősségre vonatkozó kérdés válaszai közül kizártam azokat a kategóriákat, amelyekre kevés válasz érkezett, vagy egyáltalán nem érkezett válasz.

A korrigált reziduumok alapján megállapítható, hogy abban az esetben, ha a HR tagja az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek, jellemzőbb az elsődleges döntéshozatali felelőssége a vezetéssel konzultálva abban, hogy milyen képzéseket/tréningeket indít a szervezet. Azoknál a szervezeteknél, ahol a HR helyet kap a stratégiai csúcsban kevésbé jellemző, hogy a vezetés önállóan hoz döntést a képzések indításáról. Másként fogalmazva, azoknál a szervezeteknél, ahol a HR apparátus felsővezetői szintet képvisel, nagyobb az önállósága és szélesebb a döntéshozatali jogköre a képzések és tréningek indításával kapcsolatban.

Statisztikailag igazolható hogy, ha nem tagja a HR a felsővezetésnek akkor a szervezeti képzések indításával kapcsolatos döntéshozatal jellemzően a vezetés körébe tartozik (AR=5,8), illetve, ha a HR tagja az igazgatótanácsnak akkor a HR részleg a vezetéssel konzultálva (AR=4,5) hozza meg a képzések indításával kapcsolatos döntéseket. (Khi2=38,641; df=2; p<0,01)

**32. táblázat: A képzési programok indításával összefüggő felelősségi kör alakulása a HR szerepének függvényében (N=223)**

			Kié az elsődleges döntéshozatali felelősség abban, hogy milyen képzéseket/tréningeket indít a szervezetük?		
			Vezetés	Vezetés a HR részleggel konzultálva	HR részleg a vezetéssel konzultálva
Az Ön szervezetében tagja a HR-felelős/vezető az Igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?	Igen	N	23	52	42
		%	19,7%	44,4%	35,9%
		AR	-5,8	1,9	4,5
	Nem	N	61	34	11
		%	57,5%	32,1%	10,4%
		AR	5,8	-1,9	-4,5

Forrás: saját adatok

A 33. táblázatban a HR helye és szerepe, valamint a képzési és fejlesztési szükségletek felmérése közötti kapcsolat sajátosságait olvashatjuk. Az adatok alapján megállapítható, hogy azon szervezetek, amelyekben a HR-felelős/vezető tagja az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek, 76% felméri a képzési és fejlesztési szükségleteket, míg azon szervezetek esetében, ahol nem, csupán 54% végez igényfelmérést. A változók közötti összefüggésre utal a Khi2 próba eredménye is (Khi2=35,116; df=1; p<0,01). Összefoglalva



megállapíthatjuk, hogy a HR szervezeti hierarchiában betöltött szerepének befolyásoló hatása van a képzés-fejlesztés módszerességére. Levonhatjuk azt a következtetést, hogy azon szervezeteknél, amelyekben stratégiai szerepkört tölt be a HR, magasabb fokú szakmaiság figyelhető meg a képzési és fejlesztési alrendszer működtetésében.

**33. táblázat: A képzési igények felmérése a HR szerepének függvényében (N=637)**

			Készül igényfelmérés a munkavállalók képzéséhez, fejlesztéséhez az Önök szervezetében?	
			Igen	Nem
Az Ön szervezetében tagja a HR-felelős/vezető az Igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?	Igen	N	247	76
		%	76,5%	23,5%
		AR	5,9	-5,9
	Nem	N	170	144
		%	54,1%	45,9%
		AR	-5,9	5,9

Forrás: saját adatok

A képzési rendszerek kialakításában kiemelt szerepe van a képzési és fejlesztési tervek elkészítésének. A HR apparátus szervezetben betöltött helye és a tervezés közötti kapcsolatot láthatjuk a 34. táblázatban. Azon szervezetek, ahol a HR felelős/vezető tagja az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek, 82% készít képzési tervet, míg ahol nem tagja, a képzéssel összefüggő tervezést a szervezetek 61%-a végzi el. A reziduumok alapján szignifikáns relációkra is következtethetünk, amit a  $\chi^2$  próba is megerősít ( $\chi^2=28,470$ ;  $df=1$ ;  $p<0,01$ ). Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a HR stratégiai szerepe a képzéstervezés esetében is a humánfejlesztés szakszerűségét növeli.

**34. táblázat: Képzési terv készítése a HR szerepének függvényében (N=535)**

			Készül az Önök szervezetére vonatkozóan képzési terv?	
			Igen	Nem
Az Ön szervezetében tagja a HR-felelős/vezető az Igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?	Igen	N	223	49
		%	82,0%	18,0%
		AR	5,3	-5,3
	Nem	N	161	102
		%	61,2%	38,8%
		AR	-5,3	5,3

Forrás: saját adatok

A képzési tervektől elkülönítve vizsgálom a fejlesztési tervek gyakoriságát az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység vezetésben elfoglalt helye szerint. A várakozásoknak megfelelően, a képzési tervekhez hasonlóan, a fejlesztési tervek esetében is azt látjuk a 35. táblázatban, hogy azok a szervezetek, ahol a HR-felelős/vezető tagja az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek, nagyobb arányban készítene a munkavállalókra vonatkozó személyes fejlesztési tervet, mint azoknál a szervezeteknél, ahol a HR nem tölt be felsővezetői pozíciót. ( $\chi^2=40,013$ ;  $df=1$ ;  $p<0,01$ )

**35. táblázat: Fejlesztési terv készítése a HR szerepének függvényében (N=579)**

			Készül az Önök szervezetében a munkavállalókra vonatkozó fejlesztési terv?		ÖSSZESEN
			Igen	Nem	
Az Ön szervezetében tagja a HR-felelős/vezető az Igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?	Igen	N	211	95	306
		%	69,0%	31,0%	100,0%
		AR	6,3	-6,3	
	Nem	N	117	156	273
		%	42,9%	57,1%	100,0%
		AR	-6,3	6,3	
ÖSSZESEN		N	328	251	579
		%	56,6%	43,4%	100,0%

Forrás: saját adatok

A képzési tervek készítéséhez kapcsolódóan érdemes megvizsgálni azt is, hogy a HR stratégiai szerepköre, vajon befolyásolja-e a képzési tervek időintervallumát. Az eredmények alapján (lásd 36. táblázat) arra tudunk következtetni, hogy a képzési tervek átlagosan 1 évre szólnak. A HR stratégia szerepét figyelembe véve, jelentős eltérést nem látunk a képzési tervek hosszát illetően. A szórás alapján elmondható, hogy azon szervezetek, ahol a HR stratégiai szerepkört tölt be, relatíve homogénebb választ adtak erre a kérdésre, mint ahol nem tagja a HR felelős/vezető az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek. Független mintás t-próbával vizsgáltam a változók közötti összefüggést. Mivel a szóráshomogenitásra vonatkozó feltétel nem teljesült, ezért a nem egyenlő varianciákhoz tartozó t-próbát kellett elvégezni. Az eredmény alapján ( $t=1,387$ ;  $df=378$ ;  $p>0,05$ ) a kategória átlagok nem térnek el jelentősen egymástól, ebből kifolyólag a változók közötti kapcsolat ebben az esetben nem mutatható ki.

**36. táblázat: A képzési terv átlagos időintervalluma a HR szerepének függvényében (N=380)**

Amennyiben készül képzési terv, milyen időintervallumra? (hónap)		N	Átlag	Szórás
Az Ön szervezetében tagja a HR-felelős/vezető az Igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?	Igen	222	11,248	5,4935
	Nem	158	12,405	10,5951

Forrás: saját adatok

A 37. táblázatban vizsgálom azt is, hogy az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység felsővezetői körben való részvétele befolyásolja-e a képzési és fejlesztési programok hatékonyságának és eredményességének mérését. A szervezetek 74%-a végzi el a képzési programok értékelését, ahol a HR-felelős/vezető tagja az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek. Azoknál a szervezeteknél, ahol a HR nem tölt be felsővezetői szerepkört, csupán 43% végez a programok hatékonyságával és eredményességével összefüggő vizsgálatot. Ebben az esetben is kimutatható a hierarchiában betöltött szerep hatása az értékelés

elvégzésére ( $\chi^2=58,814$ ;  $df=1$ ;  $p<0,01$ ). Az eredmény megerősít minket abban a feltételezésben, hogy azok a szervezetek, ahol a HR-felelős/vezető tagja az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek, tudatosabbak a képzési és fejlesztési rendszerek működtetésében.

**37. táblázat: Képzési és fejlesztési programok hatékonyságának vizsgálata a HR szerepének függvényében (N=592)**

			Készül értékelés a képzési/tréning programjaik hatékonyságáról az Önök szervezetében?	
			Igen	Nem
Az Ön szervezetében tagja a HR-felelős/vezető az Igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?	Igen	N	229	80
		%	74,1%	25,9%
		AR	7,7	-7,7
	Nem	N	122	161
		%	43,1%	56,9%
		AR	-7,7	7,7

Forrás: saját adatok

A képzési programok értékeléséhez szervesen kapcsolódik az összegző elemzés elkészítése. A kérdésre adott válaszokat a HR szerepkörének függvényében a 38. táblázatban olvashatjuk. Az eddigi eredményekhez illeszkedve, ebben az esetben is azt látjuk, hogy azon szervezeteknél, ahol a HR-felelős/vezető tagja az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek, a tapasztalatok összegzését és elemzését a válaszadók 76%-a végzi el, míg ahol a HR nem tölt be stratégiai szerepkört az összegző elemzést a válaszadók 57% végzi el. Az arányok közti különbségből szignifikáns kapcsolatokra következtethetünk, amit megerősítenek a reziduumok és a  $\chi^2$  próba eredménye is ( $\chi^2=21,136$ ;  $df=1$ ;  $p<0,01$ ).

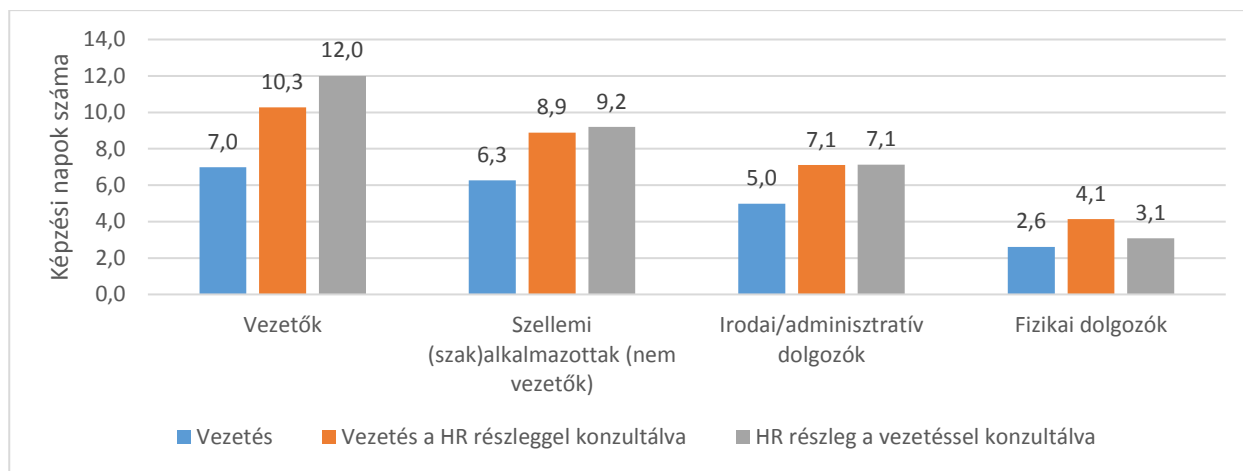
**38. táblázat: Összegző elemzés készítése a HR szerepének függvényében (N=535)**

			Készül összegzés, elemzés a tapasztalatokról?	
			Igen	Nem
Az Ön szervezetében tagja a HR-felelős/vezető az Igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?	Igen	N	216	68
		%	76,1%	23,9%
		AR	4,6	-4,6
	Nem	N	144	107
		%	57,4%	42,6%
		AR	-4,6	4,6

Forrás: saját adatok

A képzési napok számának vizsgálatához kapcsolódóan elemeztem azt is, hogy a képzési és fejlesztési programok indításával összefüggő döntések miként befolyásolják az egyes munkaköri csoportokra vonatkozó képzési napok számát. A független változón belül 3 kategória került kialakításra: „A vezetés önállóan dönt”, „A vezetés a HR részleggel konzultál” és „A HR részleg dönt, de egyeztet a vezetéssel”. Mivel a független változók száma kettőnél több, ennek megfelelően varianciaelemzést végeztem. A leíró statisztikákra vonatkozó eredményeket az 19. ábrán láthatjuk. Ha megvizsgáljuk a diagramot, megállapítható, hogy a vezetői munkakörökben magasabb a képzési napok száma, amennyiben a HR konzultációs, vagy kezdeményező szerephez jut a döntés során. Ez a tendencia figyelhető meg a szellemi szakalkalmazottak, valamint az irodai és adminisztratív munkakörben foglalkoztatottak esetében is. A fizikai dolgozók esetében azt

látjuk, hogy a HR konzultatív szerepének esetében a legmagasabb a képzési napok száma, ugyanakkor jelentős eltérést nem látunk abban az esetben, amikor a vezetés önállóan dönt, vagy a HR kezdeményező szerepkört tölt be.



**19. ábra: Képzési napok száma az egyes munkaköri csoportokban, a képzési és fejlesztési programokkal összefüggő döntések jellege szerint (N=387)**

Forrás: saját adatok

Az eredmények statisztikai igazolhatóságát tekintve varianciaanalízist végeztem. Az elemzés előtt lefuttattam a Levene-tesztet, amely a fizikai dolgozók esetében nem erősítette meg a szóráshomogenitást. Statisztikailag igazolható eltérést a kategóriaátlagok esetében a vezetői munkakörben dolgozó munkavállalókra jutó képzési napok számában sikerült kimutatni ( $F=7,406$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ). A szellemi szakalkalmazottak és az irodai, adminisztratív dolgozók esetében, a varianciaanalízishez tartozó próbastatisztika szignifikancia szintje átlépte a megengedett, 5%-os hibahatárt ( $p>0,05$ ). Mivel a fizikai dolgozók esetében a szórássegyszög nem teljesült, ennek megfelelően a Welch-féle robusztus teszt került elvégzésre, ugyanakkor ennek az eredménye nem igazolta a kategóriaátlagok közötti eltérést ( $p>0,05$ ). Mindezeket összefoglalva elmondhatjuk, hogy a vezetői munkakörök esetében a döntés jellegének hatása lehet a képzési napok számára. A kérdéskör árnyalása érdekében, a vezetői munkakörökre vonatkozóan post-hoc elemzést is végeztem, Scheffe-féle módszerrel. Az 39. táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy szignifikáns eltérést a döntések esetében a vezetés - vezetés a HR részleggel konzultálva, valamint a vezetés - HR részleg a vezetéssel konzultálva relációk esetében figyelhetünk meg. Az eredményeket összevetve a fenti diagrammal (19. ábra), megállapítható, hogy a HR konzultatív, vagy kezdeményező szerepének hatása van a képzési napok számának alakulására a vezetői munkakörök esetében. Láthatjuk, hogy a humán apparátus döntésekben betöltött aktív szerepe esetében magasabb a képzési napok száma, mint azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetés a HR bevonása nélkül hozza meg a döntést a képzési és a fejlesztési programokat illetően.

**39. táblázat: Scheffe-féle post-hoc elemzés a képzési napok száma és a döntés függvényében, vezetői munkakörök esetében (N=387)**

		Szignifikancia szint
Vezetés	Vezetés a HR részleggel konzultálva	0,028
	HR részleg a vezetéssel konzultálva	0,002
Vezetés a HR részleggel konzultálva	Vezetés	0,028
	HR részleg a vezetéssel konzultálva	0,457
HR részleg a vezetéssel konzultálva	Vezetés	0,002
	Vezetés a HR részleggel konzultálva	0,457

Forrás: saját adatok

Kutatásomban vizsgáltam, hogy a HR szerepe miként befolyásolja az egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok számát. A kiinduló adatokat a 40. táblázatban láthatjuk. Az eredmények alapján megállapítható, hogy minél magasabban helyezkedik el a munkaköri csoport a szervezeti hierarchiában annál több képzési nap jut rá. Ez az eredmény párhuzamba állítható KATZ (1974), valamint ROBBINS és COULTER (2012) munkáival. A szerzők megállapítják, hogy minél magasabban helyezkedik el valaki a szervezeti hierarchiában, annál nagyobb hangsúly van az úgynevezett „puhább” konceptuális készségeken, mint a szakmaiakon. A képzési napok számával ez úgy hozható összefüggésbe, hogy oktatásmódszertani szempontból, az úgynevezett elvi, stratégiai kompetenciák fejlesztése több időt is vesz igénybe. További következtetésként fogalmazható meg, hogy azon szervezetekben, ahol a HR-felelős/vezető tagja az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek, átlagosan több képzési nap jut minden egyes munkaköri csoportra. Kérdés, hogy ez a különbség szignifikánsnak tekinthető-e?

**40. táblázat: HR szerepe az egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok számára (N=641)**

Az Ön szervezetében tagja a HR-felelős/vezető az Igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?	Munkaköri csoportok	N	átlag	szórás
Igen	Vezetők	332	12,232	12,7355
Nem		309	9,576	10,5180
Igen	Szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezetők)	329	10,1887	10,75293
Nem		308	7,5000	8,89406
Igen	Irodai/adminisztratív dolgozók	324	7,6843	9,54827
Nem		304	5,1069	7,46605
Igen	Fizikai dolgozók	282	3,6891	4,78520
Nem		264	3,0227	4,62834

Forrás: saját adatok

A kategóriaátlagok közötti eltérés vizsgálatát kétmintás t-próbával végeztem. Az adatok normális eloszlását a Kolmogorov-Smirnov próba alapján ellenőriztem. Az adatok megfelelőségét tekintve vizsgáltam a szórás-homogenitást. Ezt az úgynevezett Levene-teszt segítségével végeztem el. Az alábbi táblázatban láthatjuk a Levene-teszt, valamint a kétmintás t-próba, eredményét, egyenlő illetve eltérő szórás négyzetek mellett.

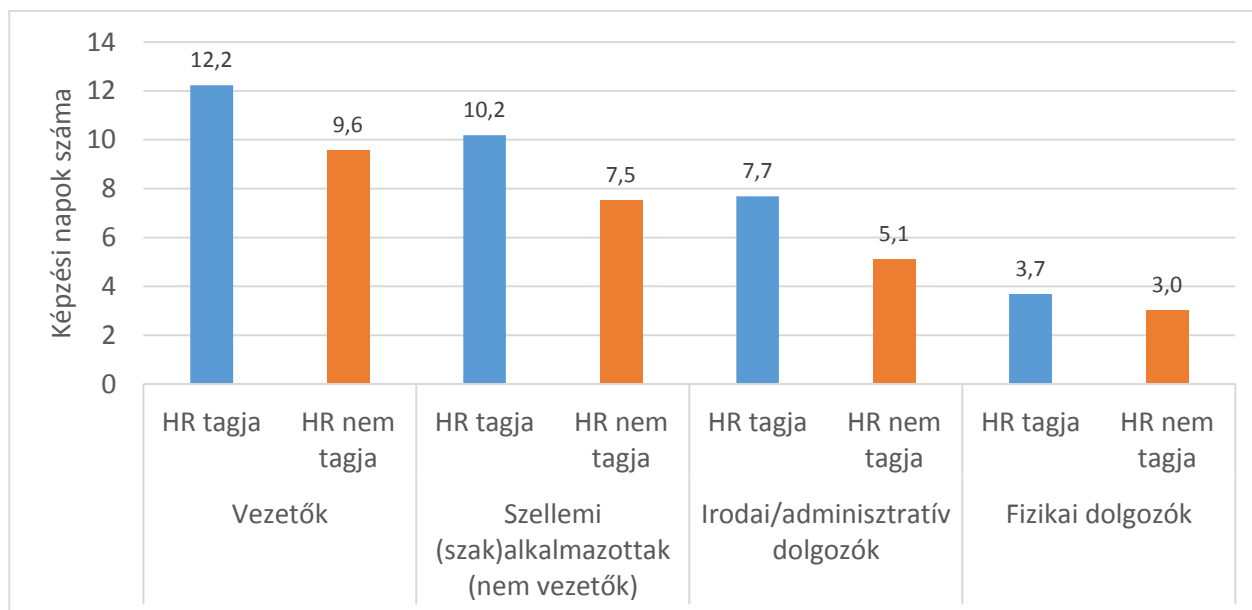
A Kolmogorov-Smirnov próba eredménye ( $p=0,200$ ) alapján az adatok eloszlása normálisnak tekinthető. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a vezetők, szellemi szakalkalmazottak és az irodai/adminisztratív dolgozók esetében a szórások nem egyeznek. Ennek megfelelően az „eltérő variancia” sort vizsgáljuk. Láthatjuk (41. táblázat), hogy ezekben az esetekben a kategóriaátlagok szignifikánsan eltérnek egymástól. Következésképpen azokban a

szervezetekben, ahol a HR tagja a felsővezetői körnek, az egyes munkaköri csoportokra több képzési nap jut, tehát a humántőkébe történő beruházás nagyobb mértékű. A fizikai dolgozók esetében az egyenlő varianciákra vonatkozó előfeltétel teljesül, ugyanakkor a kétmintás t-próba eredménye arra enged következtetni, hogy nincs szignifikáns különbség a képzési napok számát tekintve azon szervezetek között, ahol a HR tagja, illetve nem tagja a felsővezetői körnek. (20. ábra)

**41. táblázat: HR szerepe az egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok száma közötti összefüggés vizsgálata független mintás t-próbával (N=641)**

		Levene teszt		t-próba		
		F	p	t	df	p
Vezetők	egyenlő variancia	5,111	,024	2,867	639	0,004
	eltérő variancia			2,887	630,187	0,004
Szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezetők)	egyenlő variancia	8,228	,004	3,426	635	0,001
	eltérő variancia			3,447	625,606	0,001
Irodai/adminisztratív dolgozók	egyenlő variancia	16,204	<,001	3,752	626	0,000
	eltérő variancia			3,781	606,551	0,000
Fizikai dolgozók	egyenlő variancia	,540	,463	1,652	544	0,099
	eltérő variancia			1,654	543,417	0,099

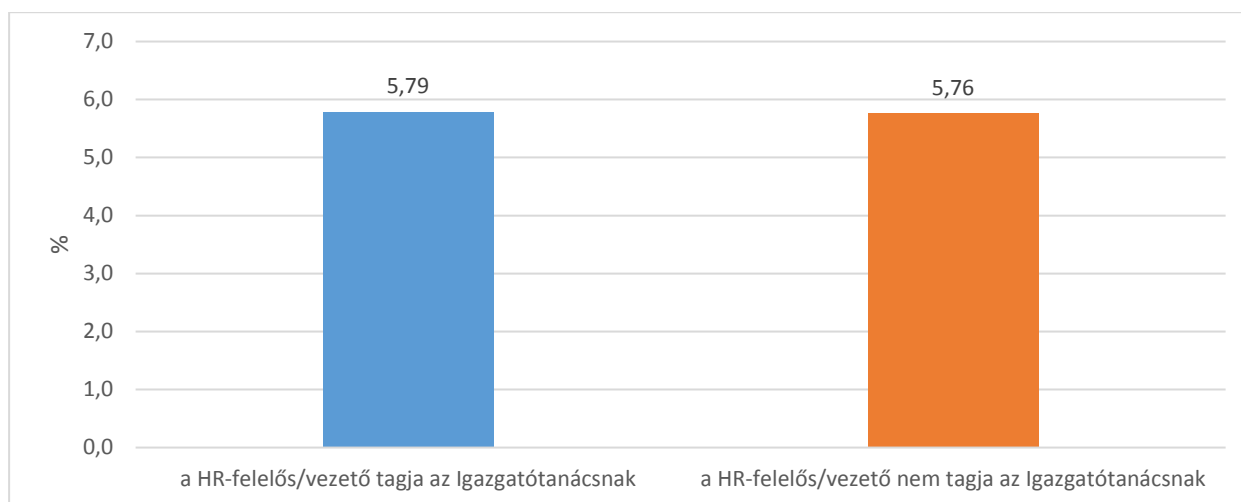
Forrás: saját adatok



**20. ábra: HR szerepe az egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok számára (N=641)**

Forrás: saját adatok

A 21. ábrán láthatjuk a válaszadó szervezetek képzési (anyagi) ráfordításait a bérköltség arányában. A várakozásoknak némileg ellentmond, hogy a költségeket tekintve arányosan nincs különbség aközött, hogy a HR apparátus felsővezetői pozíciót tölt be, vagy sem. A t-próba nem mutatott szignifikáns eltérést a kategóriaátlagok között ( $t=0,027$ ;  $df=205$ ;  $p>0,05$ ).



**21. ábra: Az éves bérköltség képzésre fordított aránya a HR szerepének függvényében (N=207)**

Forrás: saját adatok

A kérdőív kitöltése során a vizsgált szervezeteknek, arra is választ kellett adniuk, hogy rendelkeznek-e minőségbiztosítási rendszerrel a munkavállalók fejlesztése terén. A 42. táblázatban vizsgálom, hogy a képzési programok indításával összefüggő elsődleges döntéshozatali felelősség, befolyásolja-e minőségbiztosítási rendszer működtetését. A leíró statisztikák alapján szembejövő, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol a képzésekről a vezetés önállóan dönt, csupán 32%-nál van jelen minőségbiztosítási rendszer, ugyanakkor, azoknál a szervezeteknél, ahol a döntésben a HR apparátusnak szerepe van, ez az arány már közel 50%. Az összefüggést erősíti a keresztábra elemzéshez tartozó  $\chi^2$  próba eredménye is ( $\chi^2=6,651$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ). Ez alapján feltételezhetjük, hogy a döntéshozatali felelősség befolyásolja azt, hogy a vizsgált szervezetek működtetnek minőségbiztosítási rendszert a humánfejlesztés területén, vagy sem.

**42. táblázat: Képzési és fejlesztési programokkal kapcsolatos döntéshozatali felelősség a minőségbiztosítási rendszer működtetésének függvényében (N=188)**

			Rendelkezik az Önök szervezete minőségbiztosítási rendszerrel a munkavállalók fejlesztésének területén?		ÖSSZESEN	
			Igen	Nem		
Kie az elsődleges döntéshozatali felelősség abban, hogy milyen képzéseket/tréningeket indít a szervezetük?	Vezetés	N	25	52	77	
		%	32,5%	67,5%	100,0%	
		AR	-2,6	2,6		
	Vezetés a HR részleggel konzultálva	N	34	31	65	
		%	52,3%	47,7%	100,0%	
		AR	1,7	-1,7		
	HR részleg a vezetéssel konzultálva	N	23	23	46	
		%	50,0%	50,0%	100,0%	
		AR	1,0	-1,0		
ÖSSZESEN			N	82	106	188
			%	43,6%	56,4%	100,0%

Forrás: saját adatok

A képzési és fejlesztési programok területén alkalmazott minőségbiztosítási rendszert felfoghatjuk úgy, mint egyfajta „képzéstudatossági” mutató. A 43. táblázatban láthatjuk, hogy azok a szervezetek, amelyek rendelkeznek minőségbiztosítási rendszerrel a munkavállalók fejlesztésének területén, jelentősen nagyobb arányban, 86%-ban készítenek képzési tervet, mint azok a szervezetek, amelyek nem működtetnek ilyen rendszert. A Khí2 próba megerősíti azt a feltételezést, hogy a képzési/fejlesztési területen alkalmazott minőségirányítási rendszer összefügg a szervezetre vonatkozó képzési terv készítésével (Khí2=69,795; df=2; p<0,01).

**43. táblázat: Képzési terv készítése a minőségbiztosítási rendszer működtetésének függvényében (N=463)**

			Készül az Önök szervezetére vonatkozóan képzési terv?		ÖSSZESEN
			Igen	Nem	
Rendelkezik az Önök szervezete minőségbiztosítási rendszerrel a munkavállalók fejlesztésének területén?	Igen	N	177	28	205
		%	86,3%	13,7%	100,0%
		AR	8,4	-8,4	
	Nem	N	127	131	258
		%	49,2%	50,8%	100,0%
		AR	-8,4	8,4	
ÖSSZESEN		N	304	159	463
		%	65,7%	34,3%	100,0%

Forrás: saját adatok

Az előzőekhez hasonló megállapításokat tehetünk a munkavállalókra vonatkozó fejlesztési terv esetében is. Látható a 44. táblázatban, hogy azok a szervezetek, amelyek rendelkeznek minőségirányítási rendszerrel 71%-ban, míg azok a szervezetek, amelyek nem, 37%-ban készítenek fejlesztési tervet munkavállalóikra vonatkozóan. Az összefüggést ebben az esetben is megerősíti a Khí2 próba eredmények (Khí2=53,723; df=2; p<0,01).

**44. táblázat: Fejlesztési terv készítése a minőségbiztosítási rendszer működtetésének függvényében (N=464)**

			Készül az Önök szervezetében a munkavállalókra vonatkozó fejlesztési terv?		ÖSSZESEN
			Igen	Nem	
Rendelkezik az Önök szervezete minőségbiztosítási rendszerrel a munkavállalók fejlesztésének területén?	Igen	N	145	58	203
		%	71,4%	28,6%	100,0%
		AR	7,3	-7,3	
	Nem	N	97	164	261
		%	37,2%	62,8%	100,0%
		AR	-7,3	7,3	
ÖSSZESEN		N	242	222	464
		%	52,2%	47,8%	100,0%

Forrás: saját adatok

Szembevetendő az is, hogy azok a szervezetek, amelyek rendelkeznek minőségbiztosítási rendszerrel a munkavállalók fejlesztésének területén 75%-ban értékelik a képzési/tréning programjaik hatékonyságát. Láthatjuk (45. táblázat), azt is, hogy azon válaszadóknak, akik nem működtetnek



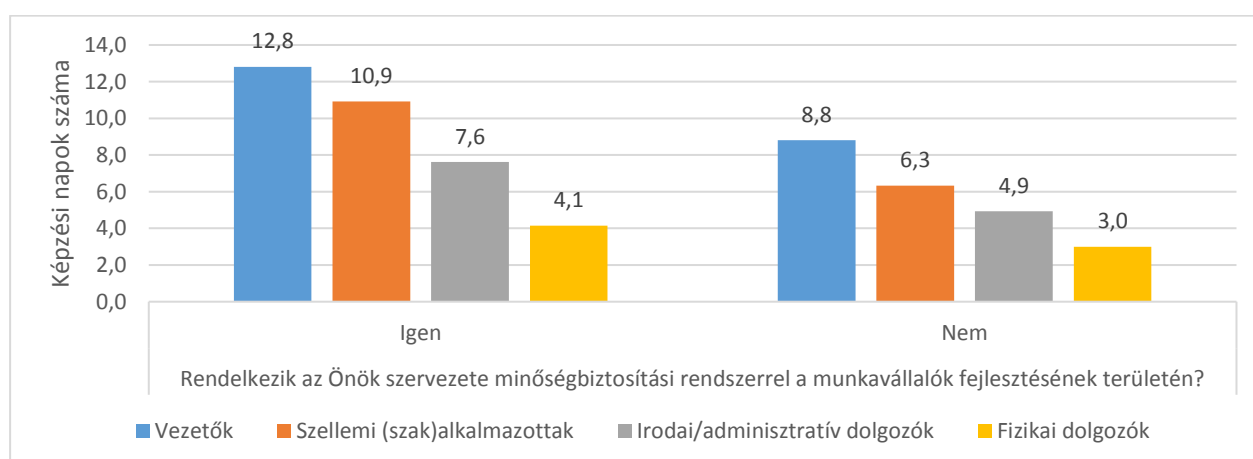
minőségbiztosítási rendszert, csupán 40%-a értékeli a programok hatékonyságát. Feltételezhetjük, hogy a minőségbiztosítási rendszer működtetése összefüggést mutat a képzési/tréning programok hatékonyságvizsgálatával. A következtetést megerősíti a Khí2 próba eredménye is (Khí2=58,716; df=2; p<0,01).

**45. táblázat: Képzési és fejlesztési programok értékelése a minőségbiztosítási rendszer működtetésének függvényében (N=466)**

			Készül értékelés a képzési/tréning programjaik hatékonyságáról az Önök szervezetében?		ÖSSZESEN
			Igen	Nem	
Rendelkezik az Önök szervezete minőségbiztosítási rendszerrel a munkavállalók fejlesztésének területén?	Igen	N	153	49	202
		%	75,7%	24,3%	100,0%
		AR	7,7	-7,7	
	Nem	N	106	158	264
		%	40,2%	59,8%	100,0%
		AR	-7,7	7,7	
ÖSSZESEN		N	259	207	466
		%	55,6%	44,4%	100,0%

Forrás: saját adatok

Fontosnak tartottam megvizsgálni azt is, hogy a képzés/fejlesztés területén működtetett minőségbiztosítási rendszer összefüggést mutat-e az egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok számával. A 22. ábra alapján elmondható, hogy átlagosan jelentősen több képzési nap jut az egyes munkaköri csoportokra azoknál a szervezeteknél, ahol működik minőségbiztosítási rendszer. A kategóriaátlagok közötti eltérést megerősíti a varianciaanalízis is (p<0,05). Meg kell jegyezni, hogy az összefüggés nem utal ok-okozati kapcsolatra. Feltételeznünk kell azt is, hogy a képzési napok száma elsődlegesen nem a minőségbiztosítási rendszer működtetésétől függ, hanem a már korábban vizsgált, szervezeti mérettől, a HR apparátus szerepétől, illetőleg a döntési felelősség jellegétől.



**22. ábra: Egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok a minőségbiztosítási rendszer működtetésének függvényében (N=482)**

Forrás: saját adatok

A 46. táblázatban láthatjuk, hogy a 25 év alatti munkavállalók arányának függvényében miként alakul a képzési tervet készítő, illetve nem készítő szervezetek aránya. A reziduumok alapján arra következtethetünk, hogy azok a szervezetek, amelyek alacsonyabb arányban foglalkoztatnak 25 év alatti munkavállalókat, kisebb arányban is készítenek képzési tervet. Ahol a 25 év alatti foglalkoztatottak aránya maximum 10% a szervezetek 62% készíti képzési tervet. Azoknál a válaszadóknál, ahol a fiatal munkavállalók aránya 10% és 50% közötti, már a szervezetek 76% készíti képzési tervet. Az eredményekből kiderül az is, hogy a minta esetében a 25 év alatti munkavállalók foglalkoztatási arányának növekedésével nem növekedett a képzési tervet készítő szervezetek aránya. Fontos megjegyezni, hogy azok a szervezetek, ahol a 25 év alatti munkavállalók aránya 51% és 100% közötti, jóval alacsonyabb elemszámmal kerültek be a mintába. A keresztábra elemzéshez kapcsolódó  $\chi^2$  próba szignifikáns eltérést mutatott az eloszlások tekintetében ( $\chi^2=10,707$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ) Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a 25 év alatti munkavállalók aránya és a képzési terv készítése között kapcsolatot feltételezhetünk.

**46. táblázat: Képzési terv készítése a 25 év alatti munkavállalók arányában (N=547)**

			Készül az Önök szervezetére vonatkozóan képzési terv?		ÖSSZESEN
			Igen	Nem	
25 év alatti munkavállalók aránya	0-10%	N	162	99	261
		%	62,1%	37,9%	100,0%
		AR	-3,2	3,2	
	11-50%	N	174	56	230
		%	75,7%	24,3%	100,0%
		AR	3,0	-3,0	
	51-100%	N	40	16	56
		%	71,4%	28,6%	100,0%
		AR	,5	-,5	
ÖSSZESEN		N	376	171	547
		%	68,7%	31,3%	100,0%

Forrás: saját adatok

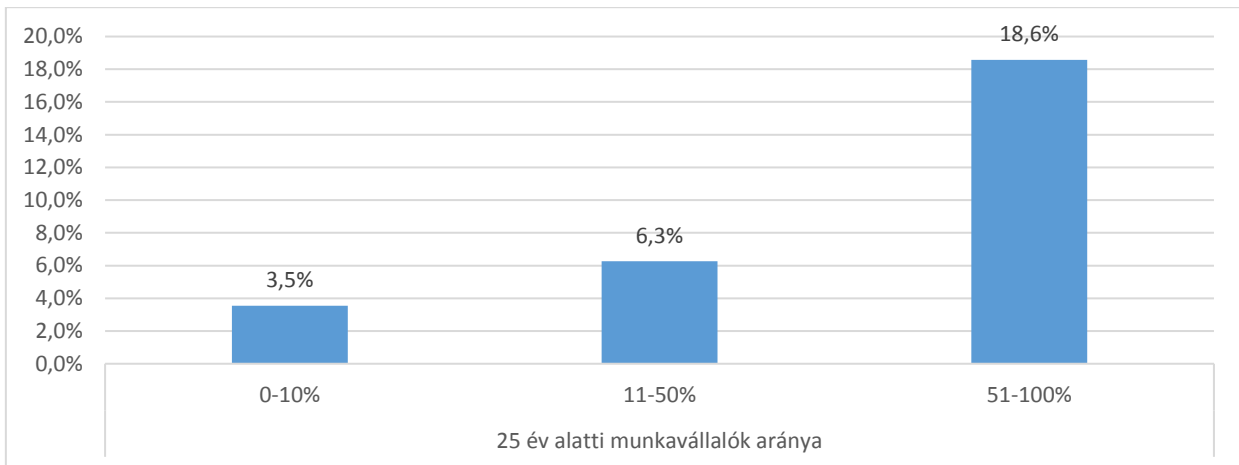
A képzési tervekhez hasonló összefüggést látunk a munkavállalókra vonatkozó, személyes fejlesztési tervek esetében is. A 47. táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy azok a szervezetek, amelyek alacsonyabb arányban foglalkoztatnak 25 év alatti munkavállalókat, alacsonyabb arányban is készítenek személyes fejlesztési tervet. A keresztábra elemzéshez kapcsolódó  $\chi^2$  próba az eloszlások eltéréseire utal ( $\chi^2=13,352$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ). Ebben az esetben is feltételezhetjük, hogy a 25 év alatti munkavállalók foglalkoztatási aránya és a munkavállalókra vonatkozó személyes fejlesztési tervek készítése között összefüggés van.

**47. táblázat: Fejlesztési terv készítése a 25 év alatti munkavállalók arányában (N=545)**

			Készül az Önök szervezetében a munkavállalókra vonatkozó fejlesztési terv?		ÖSSZESEN
			Igen	Nem	
25 év alatti munkavállalók aránya	0-10%	N	129	140	269
		%	48,0%	52,0%	100,0%
		AR	-3,5	3,5	
	11-50%	N	139	86	225
		%	61,8%	38,2%	100,0%
		AR	2,4	-2,4	
	51-100%	N	35	16	51
		%	68,6%	31,4%	100,0%
		AR	2,0	-2,0	
ÖSSZESEN		N	303	242	545
		%	55,6%	44,4%	100,0%

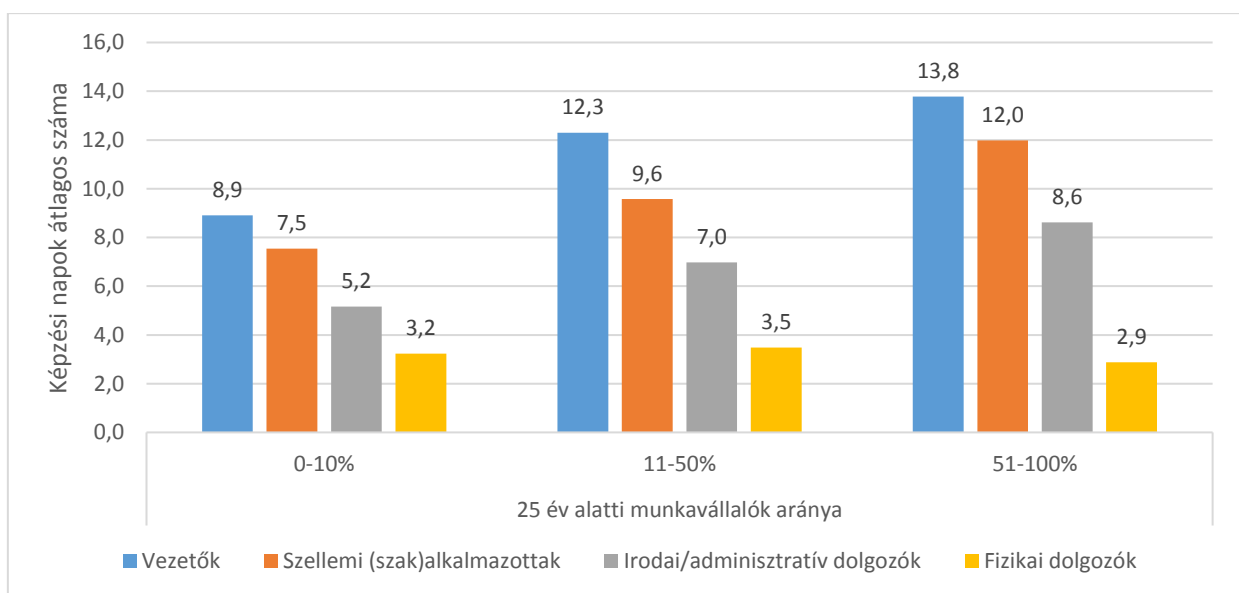
Forrás: saját adatok

Fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy miként alakul a vizsgált szervezeteknél az éves bérköltés képzésre fordított aránya a 25 év alatti munkavállalók arányának függvényében. A 23. ábrán szembevetődő, hogy a fiatal munkavállalók arányának növekedésével a képzési és fejlesztési programokra arányaiban többet költenek a vizsgált szervezetek. Az adatok értelmezése miatt megjegyzem, hogy azoknak a szervezeteknek az elemszáma, ahol a 25 év alatti munkavállalók aránya 51 és 100% között alakul, csupán 14, összehasonlítva a 0-10%-kal (104) és a 11-50%-kal (85). Érdemi összehasonlítást azoknál a szervezeteknél végezhetünk, ahol a fiatal munkavállalók aránya 0-10%, valamint 11-50%. Ebben az esetben is látható az a tendencia, hogy azok a szervezetek, amelyek nagyobb arányban foglalkoztatnak 25 év alatti munkavállalókat közel kétszer annyit költenek relative képzési és fejlesztési programok megvalósítására. A kategória átlagok közötti szignifikáns eltérés elemzését varianciaanalízis segítségével végeztem. Az eredmények alapján statisztikailag igazolható különbség mutatkozott ( $F=28,411$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ). Mivel az elemzés során a szóráshomogenitásra vonatkozó előfeltétel nem teljesült (Levene teszt  $p>0,05$ ), robusztus eljárásként Welch próbát is lefuttattam, ami szintén megerősített a kategóriaátlagok eltérésében ( $F=9,391$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ). A Tamhane-féle ( $p<0,05$ ) post hoc elemzés rámutat arra is, hogy a szignifikáns eltérés minden kategória esetében értelmezhető és nem csupán azok a válaszadó szervezetek kiugró értéke okozza, ahol a 25 év alatti munkavállalók arány 51-100%.



**23. ábra: Képzésekre fordított pénzügyi erőforrások a bérköltség arányában (N=203)**  
 Forrás: saját adatok

A 25 év alatti munkavállalók aránya összefüggést mutat azzal, hogy a vizsgált szervezetek készítene-e képzési, illetve fejlesztési tervet. Az eredményekből az is kiderült (24. ábra), hogy fiatal munkavállalók foglalkoztatási arányának növekedésével a képzési és fejlesztési programokra átlagosan többet költenek a vizsgált szervezetek a 25 év alatti munkavállalók arányában.



**24. ábra: Egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok átlagos száma a 25 év alatti munkavállalók arányában (N=603)**  
 Forrás: saját adatok

#### 5.4. HR szolgáltatókkal kapcsolatos preferenciák

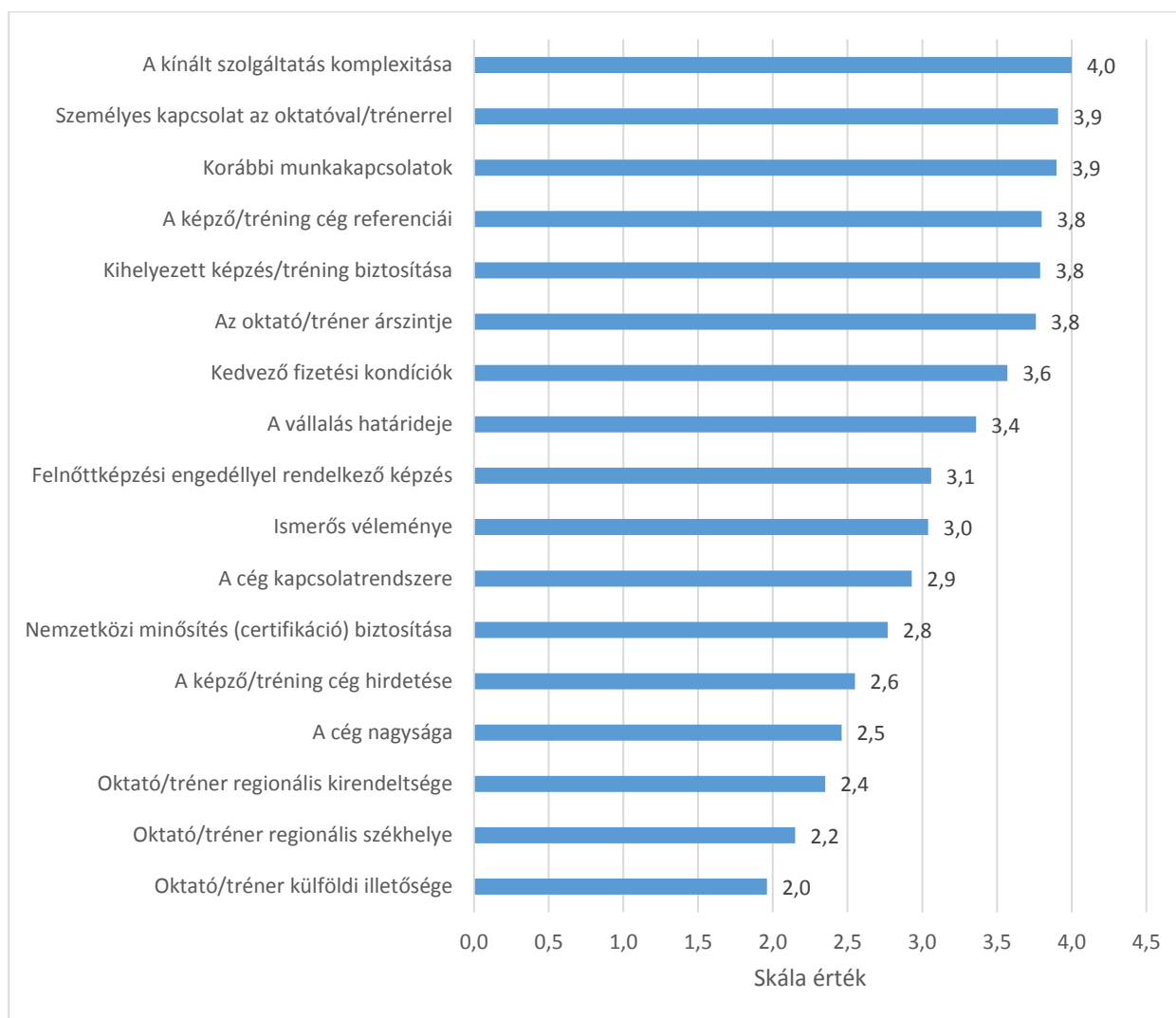
Kutatásomban vizsgáltam, hogy milyen tényezőket vesznek figyelembe a szervezetek a humánszolgáltatók kiválasztása során. Az egyes szempontokat egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelni a válaszadóknak. A teljes mintára vonatkozó adatokat a 25. ábrán láthatjuk. A diagramról leolvasható, hogy a vizsgált szervezeteknek a legfontosabb a szolgáltatás komplexitása, a személyes kapcsolattartás lehetősége, a korábbi munkakapcsolatból fakadó tapasztalat, a

referenciák, a kihelyezhetőség, valamint az árszint. Az eredményekből az is kiderül, hogy a külső szolgáltatók kiválasztása során a válaszadók kevésbé veszik figyelembe a tanácsadó cég regionális, vagy nemzetközi illetőségét, a cég nagyságát, valamint a hirdetéseket.

A kérdéshez kapcsolódóan a szektor hatásának vizsgálatokor két tényező esetében tudtam kimutatni különbséget a magánszféra és a közszféra között. Az adatok alapján elmondhatjuk, hogy a felnőttképzési engedély megléte fontosabb szempont a közszférához tartozó szervezetek számára ( $t=-2,559$ ;  $df=202$ ;  $p<0,05$ ), míg az ismerős véleményének figyelembevételét a magánszférához tartozó válaszadók tekintik fontosabbnak ( $2,315$ ;  $df=202$ ;  $p<0,05$ ).

A szervezeti méret (kizárólag magánszektor) hatásának vizsgálata során 3 kategóriát alakítottam ki: 50 fő alatti szervezetek, 50-250 fő közötti szervezetek és 250 fő feletti szervezetek. A varianciaanalízis eredménye alapján megállapítható, hogy a képző, tréning cég referenciái ( $F=7,545$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), a vállalás határideje ( $F=18,324$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), az árszint ( $F=13,069$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), a fizetési kondíciók ( $F=17,295$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), a felnőttképzési engedély ( $F=14,798$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), valamint a nemzetközi minősítés ( $F=23,806$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ) szignifikánsan fontosabb a nagyvállalatoknak, mint a kisebb foglalkoztatotti létszámmal működő kis- vagy középvállalkozásoknak. Az eredményekből az is kiderül, hogy az ismerős véleménye ( $F=10,796$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), mint döntési szempont a kisvállalkozásoknak fontosabb a képző/tréning cég kiválasztása során.

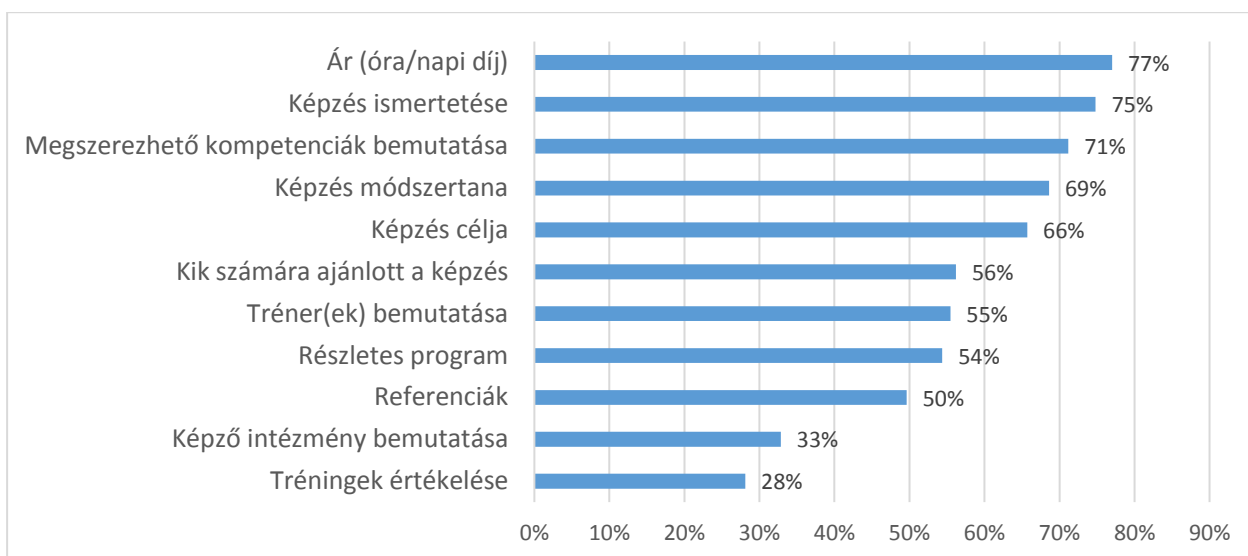
Elemeztem azt is, hogy a HR döntési szerepe, miként befolyásolja a képző, tréning cég kiválasztásakor figyelembe vehető szempontok mérlegelését. Az eredményekből kiderül, hogy azok a szervezetek, ahol a HR apparátusé az elsődleges döntéshozatali felelősség fontosabbnak ítélték meg a cég referenciáit ( $F=26,553$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), a vállalás határidejét ( $F=28,181$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), a külföldi illetőséget ( $F=18,181$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), az árszintet ( $F=19,629$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), a fizetési kondíciókat ( $F=17,213$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), a szolgáltatás komplexitását ( $F=11,960$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), a kapcsolatrendszert ( $F=12,539$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), a felnőttképzési engedély meglétét ( $F=23,204$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ) és a nemzetközi minősítést ( $F=22,551$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ), mint azok a szervezetek, ahol az elsődleges döntés a vezetés önálló jogköréhez tartozik.



**25. ábra: Egyes szempontok megítélése a humánszolgáltató cég kiválasztása során (N=199)**  
 Forrás: saját adatok

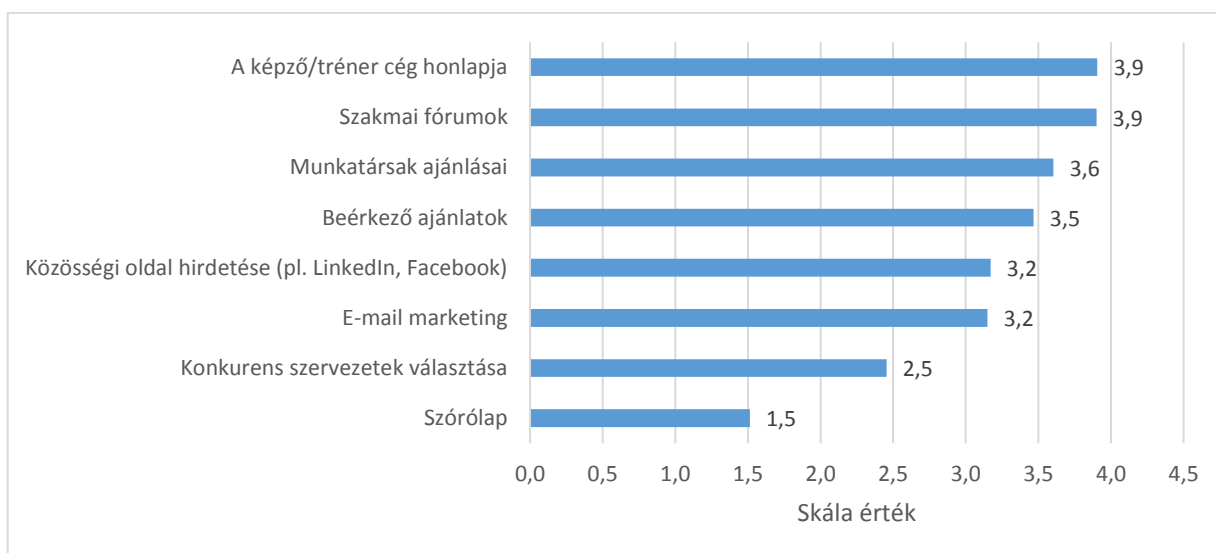
A következőkben azt vizsgáltam, hogy a képzések és tréningek megrendelőjeként a válaszadók mire vonatkozóan szeretnének tájékoztatás kapni a humánszolgáltatásokat bemutató összefoglalókban, ismertető anyagokban. Amennyiben a teljes mintát vizsgáljuk, a válaszadók háromnegyede az árakra, a képzés ismertetésére, valamint a kompetenciákra kíváncsi (lásd 26. ábra). A vizsgált szervezeteknél legkevésbé a képző intézmény bemutatása, valamint a tréning értékelési módja kelti fel az érdeklődést. Ebben az esetben is vizsgálom egyes független változók hatását a válaszok alakulására. A magánszektor és a közszféra között egyedül a referenciák esetében tudok különbséget tenni. Míg a magánszektorhoz tartozó válaszadók 55%-a nyilatkozott úgy, hogy akar referenciákról olvasni a összefoglaló anyagokban, bemutató leírásokban, a közszféránál ez az arány 39% ( $\text{K}\chi^2=4,623$ ;  $\text{df}=1$ ;  $p<0,05$ ).

Azok a szervezetek, ahol a képzési és fejlesztési programokkal kapcsolatos döntés elsődlegesen a HR jogköréhez tartozik, az információs anyagok tartalmát illetően fontosabb a trénerek bemutatása ( $\text{K}\chi^2=7,082$ ;  $\text{df}=2$ ;  $p<0,05$ ), a képzés módszertanának ( $\text{K}\chi^2=9,258$ ;  $\text{df}=1$ ;  $p<0,05$ ), a tréning értékelésének ismertetése ( $\text{K}\chi^2=7,005$ ;  $\text{df}=1$ ;  $p<0,05$ ), valamint a referenciák ( $\text{K}\chi^2=6,924$ ;  $\text{df}=1$ ;  $p<0,05$ ) felsorolása azokhoz a szervezetekhez képest, ahol a képzésekkel és fejlesztésekkel összefüggő döntések elsődlegesen kizárólagosan a vezetés jogköréhez kapcsolódnak.



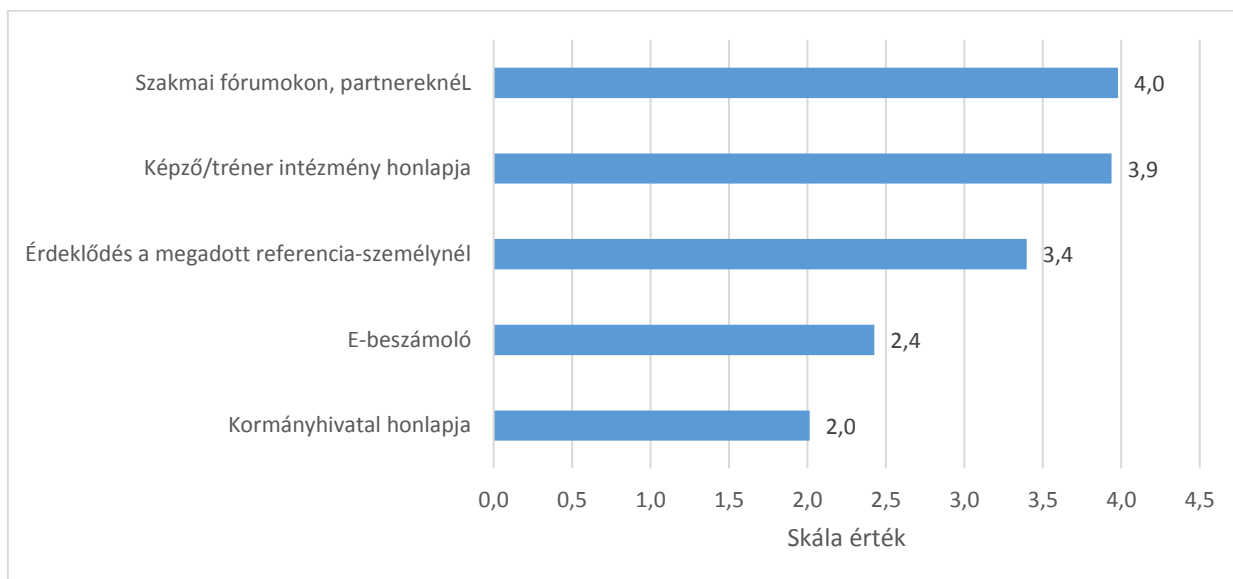
**26. ábra: Képzési és tréning programok tájékoztatójával kapcsolatos elvárások (N=199)**  
 Forrás: saját adatok

A 27. ábra mutatja, hogy a vizsgált szervezetek miként tájékozódnak a piacon elérhető képzésekről és tréningekről. Az egyes tényezőket egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelniük a válaszadóknak. Általánosságban elmondható, hogy a vizsgált szervezetek főként a szolgáltató cégek honlapjáról, szakmai fórumokon, ajánlásokon és ajánlatokon keresztül tájékozódnak. A magán és a közszféra között a független mintás t-próba nem mutatott szignifikáns különbséget, valamint a varianciaanalízis alapján megállapítható, hogy a foglalkoztatotti létszám nem befolyásolja a képzésekről és tréningekről történő tájékozódást. A HR részleg döntési jogköre esetében ugyanakkor statisztikailag igazolható eltérést tudtam megállapítani a „konkurens szervezetek választása” tényezőnél. Azok a szervezetek, ahol az elsődleges felelősség a képzési és fejlesztési programok indításánál a HR-é relatíve gyakrabban figyelik a konkurens szervezetek választásait.



**27. ábra: A humánszolgáltatói piacon elérhető képzésekről és tréningekről történő tájékozódás (N=199)**  
 Forrás: saját adatok

A referenciákról történő tájékozódást szintén egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelniük a válaszadóknak. Az alábbi adatok (28. ábra) alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek főként szakmai fórumokon, partnereknél, cégek honlapján, valamint a megadott referencia személyeken keresztül tájékozódnak.



**28. ábra: Referenciákról történő tájékozódás (N=199)**

Forrás: saját adatok

A kérdőíves vizsgálat során a válaszadó szervezeteknek egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelniük kellett, hogy meghatározott szempontok milyen súllyal szerepelnek egy képző/tréning cég kiválasztásában. Ezek a szempontok a következők voltak:

- A cég kapcsolatrendszere
- A cég nagysága
- Felnőttképzési engedéllyel rendelkező képzés
- Nemzetközi minősítés (certifikáció) biztosítása (Felnőttképzési engedéllyel rendelkező képzés)
- A képző/tréning cég hirdetése
- A képző/tréning cég referenciái
- Oktató/tréner regionális székhelye
- Oktató/tréner regionális kirendeltsége
- Oktató/tréner külföldi illetősége
- Kedvező fizetési kondíciók
- Az oktató/tréner árszintje
- A kínált szolgáltatás komplexitása
- Kihelyezett képzés/tréning biztosítása
- A vállalat határideje
- Korábbi munkakapcsolatok
- Személyes kapcsolat az oktatóval/trénerrel
- Ismerős véleménye



Az előfeltétel vizsgálata érdekében elvégzett Bartlett-próba szignifikancia szintje  $p < 0,01$ , valamint a KMO mutató értéke 0,737. Ez alapján következtethetünk a változók faktorelemzésre való alkalmasságára.

A 48. táblázatban a faktorelemzés során előállított sajátértéktáblázatot láthatjuk. A Kaiser-kritériumnak megfelelően összesen 5 faktorba sorolhatók a bevont változók. A faktorok a teljes információtartalom 62%-át őrzik meg.

**48. táblázat: Faktorelemzésbe bevont változók varianciája és sajátértéke (N=193)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,645	27,325	27,325	4,645	27,325	27,325	2,580	15,179	15,179
2	1,827	10,749	38,073	1,827	10,749	38,073	2,571	15,121	30,300
3	1,629	9,583	47,656	1,629	9,583	47,656	2,561	15,062	45,362
4	1,468	8,637	56,293	1,468	8,637	56,293	1,720	10,119	55,480
5	1,041	6,123	62,416	1,041	6,123	62,416	1,179	6,935	62,416
6	0,897	5,276	67,692						
7	0,801	4,713	72,405						
8	0,790	4,650	77,054						
9	0,726	4,269	81,323						
10	0,603	3,547	84,870						
11	0,536	3,151	88,021						
12	0,506	2,974	90,995						
13	0,421	2,478	93,473						
14	0,400	2,354	95,827						
15	0,320	1,882	97,709						
16	0,254	1,492	99,201						
17	0,136	0,799	100,000						

Forrás: saját adatok

A faktorok interpretálhatósága érdekében varimax rotációt alkalmaztam, amely az úgynevezett ortogonális forgatások csoportjába tartozik, így eredményül egymással nem korreláló faktorokat kapunk. Az eredményeket a 49. táblázatban láthatjuk. Megállapítható, hogy egyes változók faktorhoz való hovatartozása nem teljesen egyértelmű. A „felnőtképzési engedély” és a „nemzetközi minősítés” esetében a változók az 1. és az 5. faktorial is kapcsolatban lehetnek. A „cég hirdetése” változó az 1. és a 2. faktorial állhat kapcsolatban. Megállapítható az is, hogy az „ismerősök véleménye” változó önálló faktort alkot.

**49. táblázat: A faktorelemzésbe bevont változók faktorsúlyai az 5 faktoros modellen belül (N=193)**

	1	2	3	4	5
A cég kapcsolatrendszere	<b>0,826</b>	0,011	0,102	0,205	-0,023
A cég nagysága	<b>0,767</b>	0,196	0,032	-0,065	-0,161
Felnőttképzési engedéllyel rendelkező képzés	<b>0,577</b>	0,102	0,272	0,091	<b>0,463</b>
Nemzetközi minősítés (certifikáció) biztosítása	<b>0,532</b>	0,325	0,141	0,012	<b>0,42</b>
A képző/tréning cég hirdetése	<b>0,436</b>	<b>0,416</b>	0,062	0,155	-0,099
A képző/tréning cég referenciái	<b>0,431</b>	0,226	0,295	0,069	-0,086
Oktató/tréner regionális székhelye	0,126	<b>0,871</b>	0,149	0,037	0,032
Oktató/tréner regionális kirendeltsége	0,065	<b>0,851</b>	0,235	0,131	0,007
Oktató/tréner külföldi illetősége	0,273	<b>0,674</b>	0,035	-0,206	0,022
Kedvező fizetési kondíciók	0,135	0,096	<b>0,797</b>	-0,143	-0,012
Az oktató/tréner árszintje	0,081	0,243	<b>0,719</b>	0,096	0,033
A kínált szolgáltatás komplexitása	0,374	-0,171	<b>0,677</b>	-0,04	-0,061
Kihelyezett képzés/tréning biztosítása	-0,047	0,124	<b>0,57</b>	0,128	0,468
A vállalás határideje	0,045	0,355	<b>0,551</b>	0,129	-0,068
Korábbi munkakapcsolatok	0,125	0,034	-0,081	<b>0,877</b>	0,068
Személyes kapcsolat az oktatóval/trénerrel	0,072	0,003	0,131	<b>0,82</b>	-0,23
Ismerős véleménye	0,184	0,122	0,155	0,262	<b>-0,676</b>

Forrás: saját adatok

A jobb értelmezhetőség miatt újra lefuttattam a faktorelemzést, ugyanakkor ebben az esetben kizártam az „ismerősök véleménye” változót. A rotált faktorstruktúrát az 50. táblázatban láthatjuk. Ennél a futtatásnál sem teljesen egyértelmű egyes, az elemzésbe bevont változók faktorokhoz való tartozása. A „cég hirdetése” esetében felmerül a 1. faktoron túl a 3. faktorral való kapcsolat is.

**50. táblázat: A faktorelemzésbe bevont változók faktorsúlyai a 4 faktoros modellen belül (N=193)**

	1	2	3	4
A cég kapcsolatrendszere	<b>0,81</b>	0,056	-0,002	0,269
A cég nagysága	<b>0,749</b>	-0,034	0,194	0,026
Felnőttképzési engedéllyel rendelkező képzés	<b>0,629</b>	0,319	0,072	-0,045
Nemzetközi minősítés (certifikáció) biztosítása	<b>0,585</b>	0,191	0,287	-0,123
A képző/tréning cég referenciái	<b>0,449</b>	0,256	0,207	0,127
A képző/tréning cég hirdetése	<b>0,434</b>	0,033	<b>0,414</b>	0,175
Kedvező fizetési kondíciók	0,144	<b>0,762</b>	0,087	-0,123
Az oktató/tréner árszintje	0,117	<b>0,716</b>	0,23	0,119
Kihelyezett képzés/tréning biztosítása	0,017	<b>0,649</b>	0,09	0
A kínált szolgáltatás komplexitása	0,395	<b>0,634</b>	-0,191	-0,019
A vállalás határideje	0,071	<b>0,541</b>	0,338	0,179
Oktató/tréner regionális székhelye	0,147	0,159	<b>0,869</b>	0,029
Oktató/tréner regionális kirendeltsége	0,094	0,245	<b>0,846</b>	0,126
Oktató/tréner külföldi illetősége	0,292	0,03	<b>0,67</b>	-0,195
Személyes kapcsolat az oktatóval/trénerrel	0,043	0,1	0,009	<b>0,858</b>
Korábbi munkakapcsolatok	0,123	-0,048	0,029	<b>0,834</b>

Forrás: saját adatok

A továbbiakban ismét elvégzem a faktorelemzést, de ebben az esetben a „képző/tréning cég hirdetése” változót is kizárom. A Bartlett teszt eredménye ebben az esetben is  $p < 0,01$  szinten szignifikáns. A KMO mutató értéke 0,729. Az egynél nagyobb sajátértékkel rendelkező faktorok száma 4, melyek a teljes információtartalom 60%-át adják vissza. Az 51. táblázatban a varimax módszerrel forgatott faktorokat láthatjuk. Ennél a futtatásnál közelítőleg már egyértelmű lehet minden változó „hovatartozása”. Az első faktorhoz olyan változók kerültek, amelyek a képző cég formális paramétereivel függenek össze. A 2. faktorhoz került változók a képzési és fejlesztési szolgáltatás jellemzőivel, ár-érték arányával állnak összefüggésben. A 3. faktor egyfajta „társági” változóként értelmezhető. Azt írja le, hogy a szolgáltatás kiválasztásakor, milyen mértékben befolyásolja a megrendelőt a cég területi elhelyezkedése, illetősége. A 4. faktort értelmezhetjük úgy, mint „kapcsolat” változót. Leírja, hogy a megrendelőnek milyen mértékben fontosak a szolgáltató céggel összefüggő korábbi tapasztalatok, a már kialakított munkakapcsolatok minősége.

**51. táblázat: A faktorelemzésbe bevont változók faktorsúlyai a 4 faktoros modellen belül (2. futtatás eredménye) (N=193)**

	1	2	3	4
A cég kapcsolatrendszere	<b>0,82</b>	0,03	0,019	0,284
A cég nagysága	<b>0,74</b>	-0,04	0,199	0,039
Felnőttképzési engedéllyel rendelkező képzés	<b>0,652</b>	0,288	0,089	-0,038
Nemzetközi minősítés (certifikáció) biztosítása	<b>0,606</b>	0,163	0,309	-0,105
A képző/tréning cég referenciái	<b>0,411</b>	0,284	0,193	0,145
Kedvező fizetési kondíciók	0,147	<b>0,764</b>	0,079	-0,124
Az oktató/tréner árszintje	0,109	<b>0,726</b>	0,219	0,125
Kihelyezett képzés/tréning biztosítása	0,014	<b>0,658</b>	0,071	-0,009
A kínált szolgáltatás komplexitása	0,432	<b>0,603</b>	-0,179	-0,026
A vállalat határideje	0,068	<b>0,549</b>	0,333	0,185
Oktató/tréner regionális székhelye	0,156	0,148	<b>0,879</b>	0,044
Oktató/tréner regionális kirendeltsége	0,103	0,236	<b>0,85</b>	0,136
Oktató/tréner külföldi illetősége	0,296	0,021	<b>0,687</b>	-0,173
Személyes kapcsolat az oktatóval/trénerrel	0,035	0,1	0,004	<b>0,862</b>
Korábbi munkakapcsolatok	0,111	-0,046	0,016	<b>0,835</b>

Forrás: saját adatok

A továbbiakban a kialakított faktorok belső megbízhatóságát vizsgáltam a Cronbach alfa mutató segítségével (lásd 52. táblázat). Az 1. faktor esetében az alfa mutató értéke 0,744, a 2. faktor esetében 0,737 és a 3. faktor esetében 0,81, valamint a 4. faktor esetében 0,677, ami társadalomtudományi területen elfogadhatónak tekinthető. Vizsgáltam azt is, hogy miként változik a mutató értéke, ha az egyes változókat kizárjuk a skálából. Látható, hogy az 1. és a 2. faktor esetében bármely változó törlése az alfa értékének romlásához vezetne, mely alapján arra következtethetünk, hogy a kialakított faktorok belső konzisztenciája erős. A 3. faktornál a „külföldi illetőség” kizárása a skála belső megbízhatóságát növeli. Ezt megerősíti az is, hogy ez az a változó, amely a legkevésbé áll szoros kapcsolatban a 3. faktoral. A 4. faktor esetében az „item törlés” vizsgálata nem értelmezhető eredményt adna, hiszen ehhez a skálához csupán két változó tartozik. Összefoglalva az eddigieket az eredmények alapján stabil és viszonylag jól interpretálható faktorokba sikerült sűríteni a vizsgált változókat. Szakmai, elvi megfontolások alapján az egyes változók további kizárását nem tartom indokoltnak.

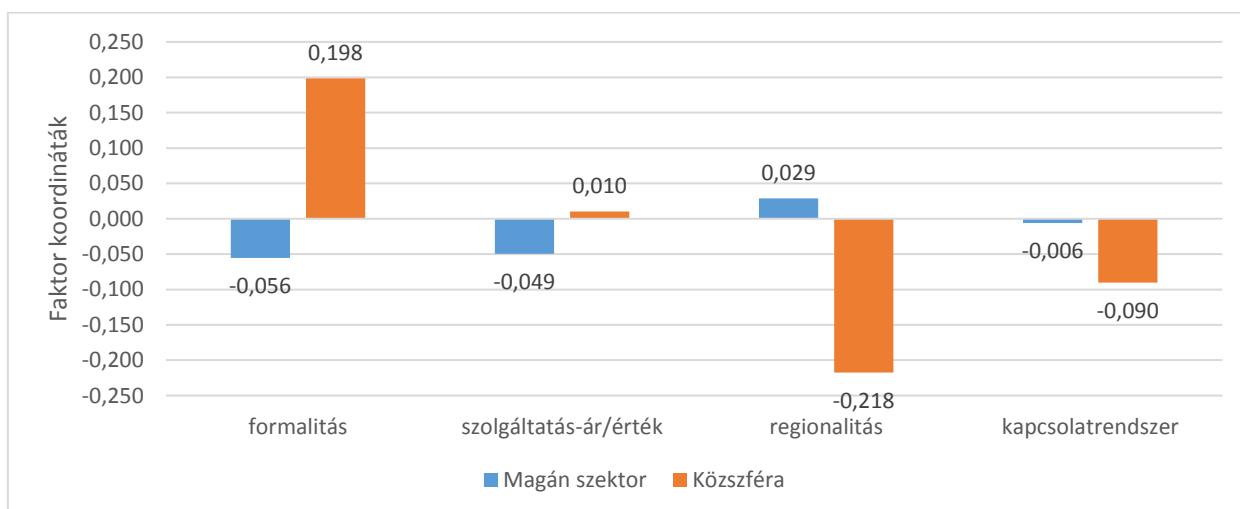
**52. táblázat: A kialakított faktorok Cronbach-alfa értékei (N=193)**

item	alfa érték ha az itemet töröljük
1. faktor alfa=0,744	
A cég kapcsolatrendszere	0,671
A cég nagysága	0,705
Felnőttképzési engedéllyel rendelkező képzés	0,686
Nemzetközi minősítés (certifikáció) biztosítása	0,693
A képző/tréning cég referenciái	0,732
2. faktor alfa= 0,737	
Kedvező fizetési kondíciók	0,653
Az oktató/tréner árszintje	0,665
Kihelyezett képzés/tréning biztosítása	0,718
A kínált szolgáltatás komplexitása	0,707
A vállalat határideje	0,708
3. faktor alfa=0,811	
Oktató/tréner külföldi illetősége	0,915
Oktató/tréner regionális székhelye	0,603
Oktató/tréner regionális kirendeltsége	0,652
4. faktor alfa=0,677	

Forrás: saját adatok

Az elemzés során regressziós módszerrel elmenttem a faktor score-okat. Egyes független változók hatását vizsgálva a következő megállapításokat tehetjük. (lásd 29. ábra)

A leíró statisztikák alapján megállapítható, hogy a közszférában működő szervezetek számára fontosabbak a képző, tréning cég formalitáshoz kapcsolódó paraméterei, mint például a szervezet/tréner kapcsolatrendszere, annak nagysága, a felnőttképzési engedély megléte, a nemzetközi minősítés, valamint a képző/tréning cég referenciái, mint a magánszektorban működő szervezetek számára. A független mintás t-próba egy faktor esetében sem mutatott szignifikáns eltérést a kategóriaátlagok között.

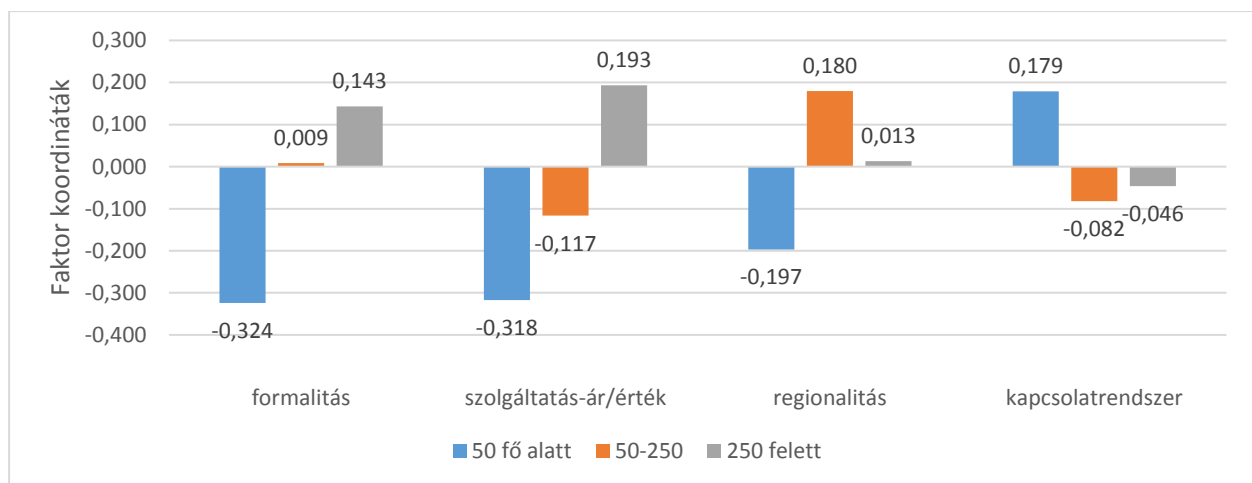


**29. ábra: A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a szféra függvényében (N=193)**

Forrás: saját adatok

Szignifikáns különbséget találtam a „formalitás” ( $F=3,705$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ) és a „szolgáltatás-ár/érték” ( $F=3,892$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ) dimenziók esetében, a foglalkoztatotti létszám függvényében.

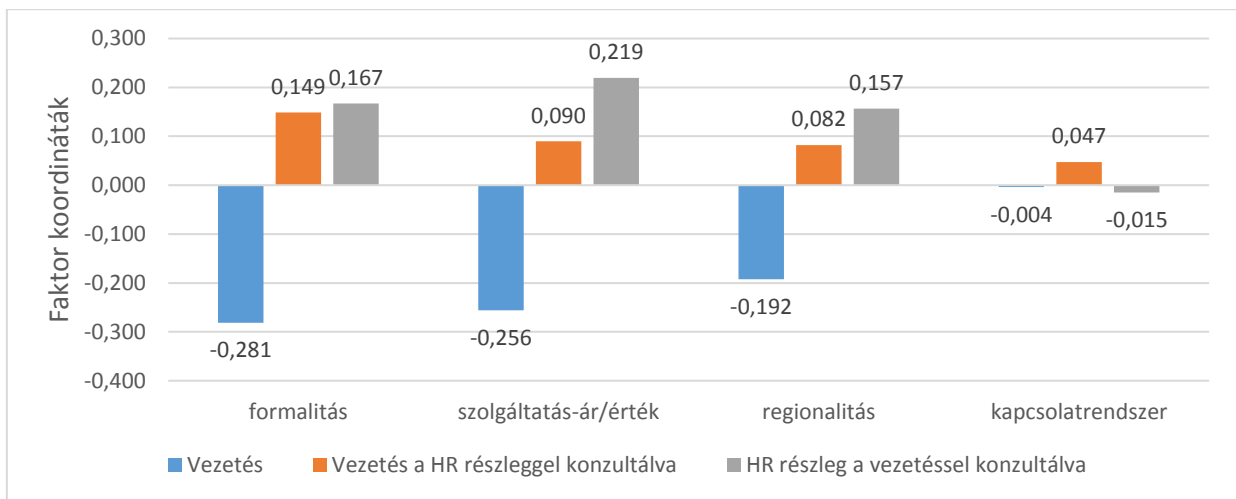
(lásd 30. ábra) Az eredmények alapján megállapítható, hogy a tanácsadó cég kiválasztása során a 250 fő felett működő vállalatok számára fontosabb az adott cég kapcsolatrendszere, annak nagysága, a felnőttképzési engedély megléte, a nemzetközi minősítés, valamint a képző/tréning cég referenciái, mint a kisebb létszámú szervezeteknek. Megállapítható továbbá, hogy kiválasztás során a nagyvállalatok jobban figyelembe veszik a kedvező fizetési kondíciókat, az oktató/tréner árszintjét, a kihelyezett képzés/tréning biztosítását, a kínált szolgáltatás komplexitását, valamint a vállalat határidejét, mint a kis- és középvállalkozások. Noha szignifikáns különbséget a varianciaanalízis során nem sikerült kimutatni, a faktor score-ok átlagai arra engednek minket következtetni, hogy az oktató/tréner regionális kirendeltsége, illetve székhelye a középvállalkozások számára, míg a korábbi munkakapcsolatok, a személyes kapcsolattartás lehetősége a kisvállalkozások számára a legfontosabb.



**30. ábra: A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a méret függvényében (N=193)**

Forrás: saját adatok

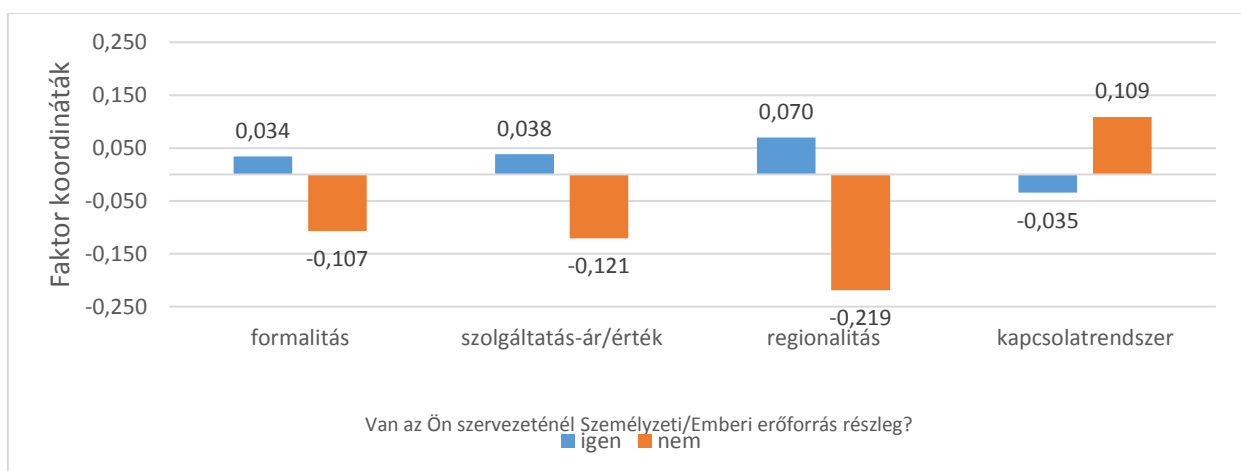
Jelzésértékű eltéréseket láthatunk (31. ábra) a képzési és fejlesztési programokkal kapcsolatos döntések meghozatali szintjét illetően. A varianciaanalízis segítségével szignifikáns különbséget mutattam ki a döntéshozatali módok között a formalitás ( $F=3,813$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ) és a szolgáltatás-ár/érték ( $F=3,439$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ ) dimenziók esetében. A post-hoc elemzés rámutat arra, hogy a statisztikailag igazolható eltérés abból fakad, hogy azok a szervezetek, ahol az elsődleges döntéshozatali felelősség kizárólagosan a vezetésé, kevésbé veszik figyelembe a képző/tréning cég kapcsolatrendszerét, annak nagyságát, a felnőttképzési engedély meglétét, a nemzetközi minősítést, valamint a képző/tréning cég referenciáit, mint azok a szervezetek, ahol a döntés során a HR részlegnek is szerepe van. A szolgáltatás-ár/érték dimenzió esetében megállapítható, hogy azok a szervezetek, ahol a képzéssel összefüggő döntések kizárólagosan a csúcvezetés hatáskörébe tartoznak kevésbé veszik figyelembe a kedvező fizetési kondíciókat, az oktató/tréner árszintjét, a kihelyezett képzés/tréning biztosítását, a kínált szolgáltatás komplexitását, mint azoknál a szervezeteknél, ahol a HR apparátusnak konzultációs, vagy önálló döntési szerepe van. A regionalitás és a kapcsolatrendszer faktorok esetében nem tudtam kimutatni szignifikáns különbséget a döntési jogkörök között.



**31. ábra: A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a képzéssel összefüggő döntési jogkor függvényében (N=193)**

Forrás: saját adatok

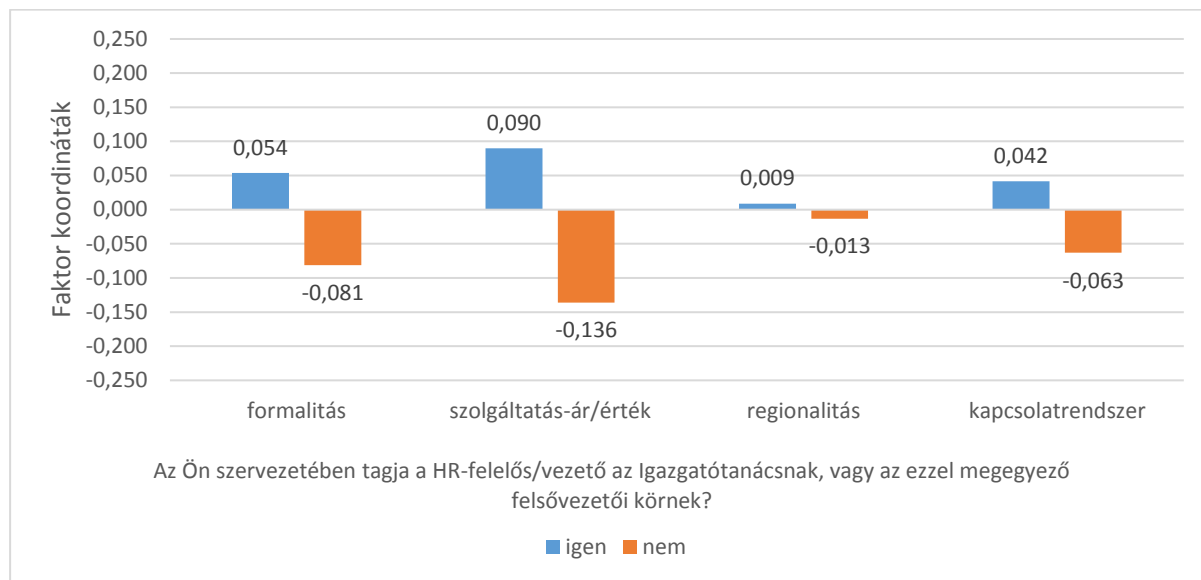
Az 32. ábrán láthatjuk a faktor score-ok átlagait, annak függvényében, hogy van-e a vizsgált szervezetnél személyzeti, illetve emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó részleg. Az eredményekből levonható az a következtetés, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol HR apparátust hoztak létre, a képző/tréning cég kiválasztása során fontosabbnak tartják a cég kapcsolatrendszerét, a cég nagyságát, a felnőttképzési engedély meglétét, a nemzetközi minősítés (certifikáció) biztosítását, a képző/tréning cég referenciáit, a kedvező fizetési kondíciókat, az oktató/tréner árszintjét, a kihelyezett képzés/tréning biztosítását, a kínált szolgáltatás komplexitását, a vállalás határidejét, az oktató/tréner regionális székhelyét, az oktató/tréner regionális kirendeltségeit és az oktató/tréner külföldi illetőségét, mint azok a szervezetek, ahol nincs személyzeti vagy emberi erőforrás részleg. Fontos megjegyezni, hogy ebben az esetben kétmintás t-próba nem mutatott statisztikailag is igazolható különbséget ( $p > 0,05$ ). A leíró statisztika alapján megállapítható továbbá, hogy a személyzeti részleggel nem rendelkező szervezetek számára a kiválasztás során fontosabbak a személyes kapcsolatok és a korábbi tapasztalatok. A t-próba ennél a faktornál sem mutatott statisztikailag is igazolható különbséget ( $p > 0,05$ ).



**32. ábra: A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a HR apparátus függvényében (N=193)**

Forrás: saját adatok

Csekély és statisztikailag sem igazolható eltérést tapasztalunk az egyes faktorok esetében tekintetben, hogy a HR-felelős/vezető tagja az igazgatótanácsnak/felsővezetői körnek vagy sem (lásd 33. ábra). A leíró statisztikák alapján megállapítható ugyan, hogy azok a szervezetek, ahol a humán apparátus vezetője felsővezetői szintet képvisel mindegyik faktorhoz tartozó itemeket fontosabbnak ítélték meg, ugyanakkor a kétmintás t-próba nem mutatott különbséget a kategóriaátlagok között.



**33. ábra: A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a HR apparátus szervezetben elfoglalt helye függvényében (N=193)**

Forrás: saját adatok

## 5.5 A hazai képzés fejlesztési rendszerek sajátosságai a nemzetközi adatok tükrében

Dolgozatom ezen fejezetében nemzetközi viszonylatban vizsgálom a hazai képzési és fejlesztési rendszerek sajátosságait. A magyarországi szervezetek adatait a Cranet adatbázisával vetem össze. Angolszász, nyugat-európai, valamint közép-kelet-európai szervezetekkel hasonlítom össze a magyar válaszadók eredményeit. A nemzetközi Cranet kutatás a képzésekkel összefüggésben a döntéshozatal, a tervezés, az igényfelmérés, a képzési napok, valamint az értékelés jellemzőit vizsgálja (BALOGH et al. 2018).

Az 53. táblázat foglalja össze a képzési és fejlesztési programokhoz kapcsolódó döntési jogkörök alakulását az egyes országcsoportok mentén. Megállapítható, hogy az angolszász országok szervezeteinél legnagyobb arányban az elsődleges felelősségi kör a HR részleghez tartozik, a vezetés konzultatív szerepet tölt be. A nyugat-európai válaszadók esetében legnagyobb arányban (39%) elsődlegesen a vezetés dönt, ugyanakkor a HR apparátus konzultatív jogkörrel rendelkezik. Szintén magasabb arányban (38%) válaszoltak úgy ebbe az országcsoportba tartozó szervezetek, hogy az elsődleges döntési jog a HR-é, de a menedzsment konzultatív módon vesz részt a döntési folyamatban. Hasonló tendenciát látunk a közép-kelet-európai országcsoportok esetében is. A válaszadók 31,9%-a úgy nyilatkozott, hogy a vezetés a HR részleggel konzultálva dönt a képzési és fejlesztési programok elindításáról, valamint 35,5%-a azt válaszolta, hogy a HR részleg a vezetéssel konzultálva egyeztet a programokkal kapcsolatban. A magyarországi szervezetek esetében azt látjuk, hogy a vizsgált szervezetek 37%-ában a képzéssel és fejlesztéssel összefüggő

döntések a menedzsment kizárólagos jogköréhez kapcsolódnak. A szervezetek 35%-ánál a vezetés a humán apparátussal konzultál, míg 23%-ánál a HR részlegé az elsődleges döntési jogkör, ugyanakkor a menedzsment konzultatív módon vesz részt a folyamatban. A HR, mint funkcionális egység legszélesebb körű döntési jogkörrel, valamint önállósággal a képzések terén az angolszász országok szervezeteinél rendelkezik. A legszűkebb jogkör a hazai szervezeteknél figyelhető meg.

**53. táblázat: A képzési és fejlesztési programokhoz kapcsolódó döntési jogkörök alakulása egyes országcsoportok mentén (N=4058)**

			Kie az elsődleges döntéshozatali felelősség abban, hogy milyen képzéseket/tréningeket indít a szervezetük?				ÖSSZESEN
			Vezetés	Vezetés a HR részleggel konzultálva	HR részleg a vezetéssel konzultálva	HR	
Ország csoportok	Angolszász	N	94	271	454	229	1048
		%	9,0%	25,9%	43,3%	21,9%	100,0 %
		AR	-6,8	-5,7	4,3	9,0	
	Nyugat-Európa	N	178	563	555	152	1448
		%	12,3%	38,9%	38,3%	10,5%	100,0 %
		AR	-4,3	5,9	,6	-4,3	
	Közép-Kelet-Európa	N	263	415	462	161	1301
		%	20,2%	31,9%	35,5%	12,4%	100,0 %
		AR	5,6	-1,1	-2,0	-1,6	
	Magyarország	N	97	92	61	11	261
		%	37,2%	35,2%	23,4%	4,2%	100,0 %
		AR	9,9	,8	-5,0	-4,6	
ÖSSZESEN		N	632	1341	1532	553	4058
		%	15,6%	33,0%	37,8%	13,6%	100,0 %

Forrás: saját adatok, Cranet adatbázis

Az 54. táblázatban a 4 országcsoport függvényében vizsgálhatjuk, hogy készítene-e a mintába bekerült szervezetek írott képzési tervet. Összefoglalva megállapítható, hogy a vizsgált válaszadók többségénél elérhető írott képzési terv. Az adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a hazai szervezetek kiemelkednek a többi országcsoporthoz képest. Az angolszász szervezetek 64%-a a nyugat-európaiak 62%-a, a közép-kelet-európai szervezetek 58%-a, valamint a magyarországi válaszadók 70%-a nyilatkozott úgy, hogy készít képzési tervet. Az arányok alapján megállapítható, hogy a válaszadó szervezetek többségénél készül írott képzési terv. A közép-kelet-európai országok esetében látjuk azt, hogy a tervezés írott formája elmarad a többi országcsoporthoz képest. Magyarországi sajátosságként állapítható meg, hogy a módszeres tervezést illetően a hazai szervezetek eltérnek a közép-kelet-európai országoktól.



**54. táblázat: Írott képzési terv készítésének arányai az ország csoportok függvényében (N=4398)**

			Rendelkezik a szervezett írott képzési tervvel?		ÖSSZESEN
			Nem	Igen	
Ország csoportok	Angolszász	N	382	679	1061
		%	36,0%	64,0%	100%
		AR	-1,3	1,3	
	Nyugat-Európa	N	554	901	1455
		%	38,1%	61,9%	100%
		AR	,4	-,4	
	Közép-Kelet-Európa	N	547	751	1298
		%	42,1%	57,9%	100%
		AR	4,0	-4,0	
	Magyarország	N	174	410	584
		%	29,8%	70,2%	100%
		AR	-4,2	4,2	
ÖSSZESEN		N	1657	2741	4398
		%	37,7%	62,3%	100%

Forrás: saját adatok, Cranet adatbázis

A szisztematikus igényfelmérésre vonatkozó vizsgálat kapcsán látható (55. táblázat), hogy a vizsgált szervezetek tervezési és igényfelmérési szokásai nincsenek összhangban. Míg az angolszász szervezetek 64%-a készít képzési tervet, csupán 59%-uk végez szükségletelemzést. A nyugat-európai szervezetek 62%-a rendelkezik írott képzési tervvel, ennek ellenére 71%-uk elemzi a képzési szükségleteket. A közép-kelet-európai válaszadók szintén alacsonyabb arányban (58%) készítenek írott képzési tervet, mint amilyen arányban (70,6%) végeznek igényfelmérést. A magyarországi szervezeteknél, a szükségletek elemzése (65,5%) elmarad a tervezés gyakoriságától (70,2%).

**55. táblázat: Szisztematikus igényfelmérés az ország csoportok függvényében (N=4240)**

			Készül szisztematikus igényfelmérés?		ÖSSZESEN
			Nem	Igen	
Ország csoportok	Angolszász	N	372	531	903
		%	41,2%	58,8%	100,0%
		AR	6,2	-6,2	
	Nyugat-Európa	N	415	1011	1426
		%	29,1%	70,9%	100,0%
		AR	-3,5	3,5	
	Közép-Kelet-Európa	N	375	899	1274
		%	29,4%	70,6%	100,0%
		AR	-2,9	2,9	
	Magyarország	N	220	417	637
		%	34,5%	65,5%	100,0%
		AR	1,1	-1,1	
ÖSSZESEN		N	1382	2858	4240
		%	32,6%	67,4%	100,0%

Forrás: saját adatok, Cranet adatbázis

Az 56. táblázatban foglaltam össze, hogy miként alakul átlagosan az egyes munkaköri csoportokra (vezetők, szellemi szakalkalmazottak, adminisztratív/fizikai munkavállalók) jutó képzési napok száma. Az angolszász szervezetek esetében azt látjuk, hogy átlagosan 6 és fél nap jut az egyes munkakörökben dolgozó munkavállalókra. Megállapítható az is, hogy ehhez az országcsoporthoz tartozó szervezetekben jut a legkevesebb képzéssel eltöltött idő a foglalkoztatottakra. Az adatokból az is következik, hogy az egyes munkaköri csoportok között átlagosan nincs jelentős eltérés a képzési napokat illetően. Szervezeti hierarchiától függetlenül közel azonos időt fordítanak a munkavállalókra. A szórás alapján következtethetünk arra, hogy az angolszász szervezetek esetében a vezetőkre fordított képzési idő sokkal homogénebb. A szellemi szakalkalmazottak és az adminisztratív/fizikai munkavállalók esetében már nagyobb eltérés figyelhető meg a válaszadó szervezetek között. A nyugat-európai válaszadónál azt tapasztaljuk, hogy a legtöbb képzési napban a szellemi szakalkalmazottak részesülnek. Átlagosan közel 1 nappal több jut rájuk, mint a vezetőkre, vagy az adminisztratív/fizikai munkavállalókra. A vizsgált szervezetek ennél az országcsoportnál a legheterogénebbek. A vezetők esetében azt látjuk, hogy az egyes szervezetek átlagosan 10 nappal térnek el a középértéktől. Még nagyobb szóródást látunk a szellemi szakalkalmazottaknál, ahol több mint 17 napos eltéréssel is találkozhatunk, valamint az adminisztratív/fizikai dolgozóknál, akik esetében több, mint 18 és fél napos különbségek is lehetnek a középértékhez viszonyítva. A közép-kelet-európai szervezetek a vezetőkre és a szellemi szakalkalmazottakra fordítják a legtöbb képzési időt. Átlagos 7-7 és fél nap jut az említett munkaköri csoportokra. Az adminisztratív/fizikai munkakörben dolgozókra átlagosan 5 és fél napot fordítanak. Mindegyik munkaköri csoport esetében átlagosan körülbelül 10-zel tér el a képzési napok száma, ami relatíve magasnak tekinthető, ugyanakkor a szórás hasonlóan alakul a 3 munkaköri csoport esetében. A magyarországi szervezetek esetében azt látjuk, hogy közel 11 nap jut a vezetőkre, 2 nappal kevesebbet fordítanak a szellemi szakalkalmazottakra és csupán kevesebb, mint 5 nap jut az adminisztratív és fizikai munkakörben dolgozó munkavállalókra. A válaszok szóródása a legnagyobb mértékben a vezetői és a szellemi szakalkalmazottak munkakörökben tapasztalható. Homogénebb válaszokat látunk az adminisztratív/fizikai feladatokat ellátó dolgozók esetében.

**56. táblázat: Egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok száma az ország csoportok függvényében (N=4210)**

Ország csoportok	Vezetők		Szellemi (szak)alkalmazottak		Adminisztratív/fizikai	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás
Angolszász	6,31	6,823	6,57	7,265	6,67	10,924
Nyugat-Európa	5,70	9,980	6,57	17,154	5,35	18,617
Közép-Kelet-Európa	7,13	10,314	7,49	11,732	5,55	10,891
Magyarország	10,95	11,785	8,89	9,981	4,84	5,471

Forrás: saját adatok, Cranet adatbázis

Az 57. táblázatban foglaltam össze a képzési programok értékelésének gyakoriságát az országcsoportok függvényében. Az angolszász országok esetében azt látjuk, hogy a vizsgált szervezetek kevesebb, mint a fele (48,9%) értékeli a programok hatékonyságát. Ennél részben

nagyobb arányt (51%) látunk a nyugat-európai szervezetek esetében. Hasonló válaszokat adtak a közép-kelet-európai szervezetek is. A válaszadók 52,4% nyilatkozott úgy, hogy készül értékelés a képzési/tréning programjaik hatékonyságáról. Az eredmények alapján a magyarországi szervezetek végeznek értékelést a legnagyobb arányban (59,3%). Az eredmények alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy a képzési- és fejlesztési programok szisztematikus értékelése más országcsoportok esetében is fejlesztendő területként jelenik meg.

**57. táblázat: Képzési programok értékelése az ország csoportok függvényében (N=4157)**

			Készül értékelés a képzési/tréning programjaik hatékonyságáról az Önök szervezetében?		ÖSSZESEN
			Nem	Igen	
Ország csoportok	Angolszász	N	447	427	874
		%	51,1%	48,9%	100%
		AR	2,2	-2,2	
	Nyugat-Európa	N	691	726	1417
		%	48,8%	51,2%	100%
		AR	,9	-,9	
	Közép-Kelet-Európa	N	607	667	1274
		%	47,6%	52,4%	100%
		AR	-,1	,1	
	Magyarország	N	241	351	592
		%	40,7%	59,3%	100%
		AR	-3,7	3,7	
ÖSSZESEN		N	1986	2171	4157
		%	47,8%	52,2%	100%

Forrás: saját adatok, Cranet adatbázis



## 6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

### 6.1. Empirikus eredményekből levonható következtetések

Értekezésemben arra kerestem a választ, hogy hogyan befolyásolja a magán és közszféra eltérő szervezeti kultúrája az egyes képzési módok (konferencia, csapatépítő programok, nyelvi képzések, stb.) alkalmazási gyakorlatát? Az eredményekből kiderült, hogy szférától függetlenül a vizsgált szervezeteknél a különböző képzési formákat tekintve legnagyobb arányban a betanítás, a konferenciárészvétel, a képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyamok, valamint a csapatépítés van jelen. ***A betanítás, mint képzési eszköz relatíve magas aránya magyarázható a munkaerőáramlást leíró törvényszerűséggel.*** Függetlenül attól, hogy milyen szervezettípust vizsgálunk a munkaerőbiztosítás, a képzés (ebben az esetben a munkához kapcsolódó betanítás), a kompenzáció, valamint a munkaerőtől való megválás valamilyen formában minden szervezet, illetve vállalkozás működése során megfigyelhető. Fogalmazhatunk úgy is, hogy ezek nélkül nincs foglalkoztatás sem. Tehát az emberi erőforrás gazdálkodási funkciókon belül kiemelt szerep jut a betanításnak.

Ha vizsgáljuk a magán és a közszféra sajátosságait az alábbi megállapításokat tehetjük:

A versenyszférához tartozó válaszadók nagyobb arányban alkalmazzák a csoportkohéziót erősítő csapatépítő tréningeket, az idegennyelvi képzéseket, az önismereti, képesség és kompetenciafejlesztő tréningeket, valamint nagyobb arányban jelezték, hogy fokozott figyelmet fordítanak az újonnan érkező munkavállalók betanítására.

A közszférához tartozó szervezetek magasabb arányban szerveznek szakmai tanfolyamokat, állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyamokat, valamint hatósági képzéseket.

***Az eltérés egyrészt magyarázható a szférák közötti kompetenciaigény eltéréséből. Az alkalmazott képzési módszerek sajátosságaiból arra következtethetünk, hogy a versenyszférán belül nagyobb hangsúly van az úgynevezett „puhább” kompetenciákon (pl.: kommunikáció, interperszonális vagy konceptuális kompetenciák), mint a közszférán belül. Ugyanakkor a közszféra nagyobb hangsúlyt fektet a munkakörökhöz, az elvégzendő feladatokhoz kapcsolódó szakmai kompetenciákra.***

Az eltérést magyarázhatjuk az eltérő kulturális jegyekkel is, ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy nem beszélhetünk egységesen a versenyszférára és a magánszférára jellemző szervezeti kultúráról, hiszen a szubkulturális hatásoknak köszönhetően a szervezeti kultúra szférákon belül is változatos mintázatot mutathat. A bürokratikus, hierarchikus jegyekkel jellemezhető intézmények képzési programjaiba, jobban beilleszthetők ugyanis a különböző szakmai tanfolyamok, illetve hatósági képzések, amelyek sokszor a jogszabályi előírásoknak való megfelelésből is fakadnak. A megállapítás párhuzamba állítható a szerepkultúra jellemzőivel, ezek közül is kiemelve a munkakör szerepének fontosságát valamint az előírások, szabályok általi működési módot.

Dolgozatomban választ kerestem arra, hogy milyen különbségek figyelhetők meg a magán és a közszféra között a képzésszervezési gyakorlat tekintetében. Az eredményekből kiderült, hogy az egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok száma közel azonos a versenyszféra és a közszféra között. Statisztikailag igazolható különbséget egyedül a fizikai munkakörök esetében tudtam kimutatni. Ez a sajátosság visszavezethető a két szféra eltérő munkavégzési rendszerére. ***A gyártó, termelő és szolgáltató vállalkozások esetében a fizikai munkaköröket betöltő munkavállalókra több figyelem összpontosul, mivel ezekhez a munkakörökhöz társuló feladatok szorosan kapcsolódnak a vállalat elsődleges tevékenységéhez, kvázi stratégiai területnek tekinthetjük.*** A közszféra esetében a fizikai munkakörök főként az üzemvitelhez, valamint a létesítménygazdálkodáshoz kapcsolódnak. Szeretném kiemelni, hogy az állami szektorra jellemző

kevesebb képzési napnak nem feltétlenül kellene törvényszerűnek lennie, hiszen adott szakterületeken is változhatnak a kompetenciaelvárások. Fontos lehet az új tudás és készségigényeknek való megfelelés.

Az eredmények alapján jelentős különbséget látunk a képzési tervek esetében a magán és a közsféra között. Míg az állami szektor szervezeteinek 87%-a készít képzési tervet, addig a magánszektor esetében ez az arány 66%. Levonhatjuk azt a következtetést, hogy a képzési rendszerek működtetésének ezen területén a közsféra szervezetei tudatosabbak, pontosabban szabálykövetőbbek. Fontos azonban azt is megjegyezni, hogy a versenyszektorhoz tartozó válaszadók jóval heterogénebbek a képzési gyakorlat tekintetében. A későbbiekben szeretnék rámutatni arra, hogy a nagyvállalati gyakorlatban jóval magasabb arányban van jelen a tervezés, mint a kkv-k esetében.

A képzési tervektől eltérően mást tudunk megállapítani a munkavállalókra vonatkozó személyes fejlesztési tervekre vonatkozóan. Az előbbiekkkel ellentétben a magánszféra válaszadóinak 58%-a készít fejlesztési tervet. A közsféránál ez az arány már csak 50%. A két szektor között szignifikáns eltérést nem tudtam kimutatni, ugyanakkor az állami szektor esetében jelzésértékű, hogy a munkavállalók személyes fejlődésére irányuló terveket csak a válaszadók fele készít. Megállapíthatjuk, hogy a szervezetet átfogó képzési tervek készítésében tudatosabbak a közsféra válaszadói, addig a munkavállalók személyes fejlődésére kevesebb hangsúly helyeződik.

Vizsgáltam, hogy átlagosan hány hónapra készülnek a képzési és fejlesztési tervek. Az eredményekből kiderült, hogy a közsférában működő szervezetek átlagosan 14 hónapra készítik képzési és fejlesztési terveiket. A magánszektor esetében azt láttuk, hogy a képzési tervek átlagosan 10,5 hónapot ölelnek át, míg a fejlesztési tervek 1 hónappal hosszabbak.

Vizsgáltam, hogy miként alakul a külső-belső oktató és képző szakemberek alkalmazási aránya. Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a magán és az állami szektor szervezetei közel fele-fele arányban alkalmaznak külső, illetve belső oktatókat. Ebben az esetben a szféra, mint befolyásoló tényező kizárható.

A képzési és fejlesztési programok értékelésével összefüggésben a következő megállapításokat tehetjük. A két szektor között a Khí2 próba nem mutatott statisztikailag is igazolható eltérést. A magánszektorhoz tartozó válaszadók 61%-a, a közsférához tartozó szervezetek 54%-a végez értékelést a képzési/tréning programokat követően. A leggyakrabban használt értékelési technika a „közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés”. Szintén gyakrabban veszik figyelembe a képzések értékelése során a „közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzést”, valamint a „munkavállalóktól származó informális visszajelzést”. Azok az értékelési technikák, amelyek a tudástranszfer eredményességét vizsgálnák, ritkábban fordulnak elő. A Khí2 próba a magánszektor és a közsféra között egyedül a képzés utáni reakcióértékelés esetében mutat statisztikailag igazolható eltérést ( $Khí2=9,199$ ;  $df=3$ ;  $p<0,05$ ). A magánszektor válaszadói gyakrabban alkalmazzák ezt az értékelési eljárást, mint a közsféra szervezetei. Ez az eredmény egybevágg azzal a tapasztalattal, hogy a szervezetek ritkán jutnak túl a képzésértékelés első szintjén. Ezzel összefüggésben azt is vizsgáltam, hogy mi az értékelés elmaradásának oka. Mindkét szektor esetében a szervezetek több mint a fele említette, hogy „hogy nincs hozzá megfelelő módszertan”, valamint „nincs rá idő”. Statisztikailag is igazolható különbséget a pénzügyi erőforrásokra visszavezethető okoknál tudtam megállapítani. Míg a magánszektor szervezeteinek csupán 29%-a jelölte, hogy „nincs rá pénz”, addig a közsféránál ez az arány 47%. A képzési és fejlesztési rendszerek működési logikája megköveteli a mérési eredmények további hasznosítását. A két szektor válaszadói hasonlóan értékelték a minőség ellenőrzés, a teljesítményértékelés, a képzési terv készítés, valamint a kompenzációs rendszer területén történő hasznosítást. A magánszféra és a közsféra között a karriertervezésnél tudtam statisztikailag is igazolható eltérést kimutatni. A

versenyszférához tartozó válaszadók esetében nagyobb azoknak az aránya, akik hasznosítják az eredményeket a karrierfejlesztés során, addig a közszféra válaszadóinak több mint 50%-a nyilatkozott úgy, hogy általában nem használják fel az értékelés során levont következtetéseket a fejlesztési/karrierterv összeállításakor. A hatékonysági és eredményességi vizsgálatoknak fontos kérdése, hogy a tapasztalatok, milyen fórumon kapnak nyilvánosságot. Azon szervezeteknél, melyeknél végeznek valamilyen képzésértékelést relatíve alacsony arányban kerülnek megbeszélésre a levont következtetések. A közszféra és a versenyszféra között a HR apparátus bevonásával működő döntéshozói fórum esetében tapasztalható szignifikáns eltérés. A nyilvánossá tétel ezen módját a közszféra 29%-a, a versenyszféra 41%-a jelölte meg.

**58. táblázat: Az 1. kutatási célhoz tartozó főbb megállapítások összefoglaló táblázata**

<b>C1: Feltárni a köz és versenyszféra képzési rendszerének azonosságait és különbözőségeit.</b>			
<b>K1: Hogyan befolyásolja a magán és közszféra eltérő szervezeti kultúrája az egyes képzési módok (konferencia, csapatépítő programok, nyelvi képzések, stb.) alkalmazási gyakorlatát?</b>			
<b>Független változó</b>	<b>Függő változó</b>	<b>Összefüggés</b>	<b>Szig.</b>
Szféra	Képzési módszerek	Magánszféra - (soft) kompetenciák: csapatépítés, nyelvi képzés, önismeret, kompetenciafejlesztés, betanítás	p<0,05
		Közszféra - szakmai kompetenciák: szakmai tanfolyamok, állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyamok, hatósági képzések	p<0,05
<b>K2: Milyen hatással van a vizsgált szervezetek szféra szerinti besorolása a képzési napok számának alakulására (munkakörcsoportonként értelmezve), a képzési terv, fejlesztési tervek készítésére vonatkozó szándéokra és cselekvésre, a külső/belső oktatók tréner alkalmazási arányára, a képzésre/tréningre fordított költség éves bérköltségen belüli arányára, az értékelés, hatékonyságmérés jellegére, valamint a tudáshasznosítás sajátosságaira?</b>			
<b>Független változó</b>	<b>Függő változó</b>	<b>Összefüggés</b>	<b>Szig.</b>
Szféra	Képzési napok száma	Átlagosan 1 nappal több képzési nap jut a versenyszféra fizikai munkakörben foglalkoztatott munkavállalóira, mint a közszférában.	p<0,05
	Képzési terv	A közszféra nagyobb arányban készít képzési tervet.	p<0,05
	Fejlesztési terv	A köz és a versenyszféra hasonló arányban készít fejlesztési tervet.	p>0,05
	Külső/belső oktatók aránya	A magán és az állami szektor szervezetei közel fele-fele arányban alkalmaznak külső, illetve belső oktatókat.	p>0,05
	Értékelés	A két szektor hasonló arányban végez hatékonyságmérést.	p>0,05
	Tudáshasznosítás	A versenyszférához tartozó válaszadók esetében nagyobb azoknak az aránya, akik hasznosítják az eredményeket a karrierfejlesztés során. Statisztikailag igazolható eltérést mutat a két szféra az összegző elemzések, tapasztalatok megosztásának tekintetében az egyéb döntéshozókkal (HR bevonásával) kapcsolatban, mely a magánszféra képzésértékelési gyakorlatában azonosítható fórum.	p<0,05 p<0,05

Forrás: saját szerkesztés

Dolgozatomban vizsgáltam a szervezeti méret (foglalkoztatotti létszám) hatását a képzési és fejlesztési gyakorlatra. Az elemzés során a kis, közép és nagyvállalati terminológiát használtam, ezért a vizsgálatba kizárólag a versenyszektor szervezeteit vontam be. Az egyes képzési módszerek alkalmazásának gyakoriságára vonatkozó elemzés alapján szignifikáns különbséget a kis és a nagyvállalatok között látunk. **Míg az egyes képzési módszerek a nagyvállalatok esetében gyakrabban kerülnek alkalmazásra, a kisvállalkozásoknál az említési arány jóval kevesebb. Az eredményt magyarázhatjuk egyrészt a szervezeti méretre jellemző eltérő emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlattal, a kiterjedtebb apparátussal, másrészt a tőkeerőséggel.** A magasabb szintű emberi erőforrás gazdálkodási gyakorlatot támasztja alá az is, hogy a kisvállalkozások közel fele méri fel a képzési és fejlesztési szükségleteket, a középvállalkozásoknál ez az arány már 69% és a 250 fő feletti foglalkoztató vállalatok esetében pedig 84%. Az igények felméréséből fakadó programtervezés illeszkedik ehhez a tendenciához. A kisvállalkozások 37%-a készít képzési tervet. **Megállapítható, hogy a kisvállalkozások esetében igényfelmérés nagyobb arányban készül el, ugyanakkor a szükségletek tervszerű formába történő átültetése már kisebb gyakorisággal valósul meg.** A közép és nagyvállalatok esetében megállapítható, hogy a válaszadói körbe bekerült középvállalkozások háromnegyede (73,6%) és nagyvállalatok jelentős többsége (95,1%) készít képzési tervet. **Az eredményeket összevetve következtethetünk arra, hogy a közép és nagyvállalatok között olyan szervezetek is vannak, amelyek a képzési programok megtervezését szisztematikus igényfelmérés nélkül végzik.**

Képzési és fejlesztési területre vonatkozó minőségbiztosítási rendszer a kisvállalkozások 31%-ánál működik. Az 50 és 250 fő között foglalkoztató vállalkozások 51%-a folytat minőségellenőrzést, míg ez az arány a nagyvállalatok esetében 62%. A Khi<sup>2</sup> négyzet próba alapján feltételezhetjük a foglalkoztatotti létszám hatását a minőségbiztosítási rendszerre.

Az 50 főnél kevesebb foglalkoztatotti létszámmal működő szervezetek háromnegyedénél a képzési és fejlesztési programokkal összefüggő döntések kizárólag a vezetés felelősségi köréhez tartoznak. A középvállalkozások esetében már azt látjuk, hogy közel háromnegyedüknél az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó apparátusnak konzultatív vagy együtt döntési szerepe van abban, hogy milyen képzéseket/tréningeket indít a szervezet. A nagyvállalatoknál ez az arány közel 90%. A Khi<sup>2</sup> próba szignifikáns eltérést mutatott az eloszlásokat tekintve. **Az eredmény megerősíti azt a feltételezést, hogy a kisebb méretű szervezeteknél sokkal centralizáltabb a képzésekkel és fejlesztésekkel összefüggő döntés, mint a nagyobb vállalkozásoknál és vállalatoknál.** Fontos kiemelni, hogy az alacsonyabb foglalkoztatotti létszámmal működő szervezeteknél az esetek többségében HR apparátus nem is kerül létrehozásra. A centralizált döntés törvényszerűnek tekinthető.

Egyes munkaköri csoportokra átlagosan a nagyvállalatok fordítják a legtöbb képzési napot. Megállapítható az is, hogy **a szervezeti hierarchiában magasabb helyet elfoglaló munkavállalókra több képzési nap jut.** A magyarázat összefügg azzal, hogy a vezetői munkakörben dolgozó munkavállalók kompetenciaigényét tekintve nagyobb hangsúly van a stratégiai/konceptuális készségeken, mint a funkcionális kompetenciákon. Az ilyen jellegű ismeretek, készségek fejlesztéséhez összetettebb képzési módszerek alkalmazására van szükség, amelyek több képzési napot is vesznek igénybe. A foglalkoztatotti létszám hatását vizsgálva megállapítható, hogy a 250 fő feletti foglalkoztató szervezetek esetében, közel négy képzési nappal több jut a vezetőkre, mint a kis vagy a közepes vállalkozásoknál. Szignifikáns különbséget látunk a szellemi szakalkalmazottak esetében is. Kimutatható, hogy a nagyvállalatoknál több képzési nap jut a szellemi szakalkalmazottakra. Az irodai és adminisztratív munkakörben dolgozók esetében nem tudtam statisztikailag is igazolható különbséget kimutatni az egyes szervezeti méretkategóriák között, ugyanakkor szignifikáns különbség van a fizikai dolgozók esetében. A



középvállalkozásoknál és a nagyvállalatoknál dolgozó munkavállalókra átlagosan 4 és fél nap jut, ugyanakkor a kisvállalkozások esetében azt látjuk, hogy átlagosan két és fél napot fordítanak a fizikai munkakörben dolgozóakra. Összefoglalva megállapítható, hogy ***a vezetői, szellemi szakalkalmazotti, valamint a fizikai munkakörben dolgozó munkavállalókra jutó képzési napok számát befolyásolja a szervezet foglalkoztatotti létszáma.***

A 250 fő felett foglalkoztató szervezetek 82,4%-a végez szisztematikus értékelést a képzési és fejlesztési programok megvalósítását követően, a középvállalkozásoknál ez az arány 65,3%, míg a kisvállalkozások 39%-a értékeli a programok eredményességét és hatékonyságát. A Khi<sup>2</sup> próba szignifikáns eltérést mutatott az eloszlásokat tekintve. ***A szervezeti méret befolyásolja azt, hogy végeznek-e szisztematikus értékelést vagy sem. Magasabb foglalkoztatotti létszámmal működő szervezetekre nagyobb arányban jellemző, hogy értékelik a programok hatékonyságát és eredményességét.***

Azok a válaszadók, akik nem végeznek szisztematikus értékelést, nagyobb arányban a szervezeti kultúrára, a megfelelő módszertan és az idő hiányára vezetnek vissza a képzési és fejlesztési programok eredményesség és hatékonyság mérésének hiányát. Az értékelés elmaradását tekintve specifikumot a pénz és a szakemberhiány esetében tudtam kimutatni. A kisvállalkozások szignifikánsan nagyobb arányban említették, hogy a képzési és fejlesztési programok értékelése arra vezethető vissza, hogy „nincs rá pénz”, illetve nincs hozzá megfelelő szakember. Fontos kiemelni, hogy a pénzügyi erőforrások hiányát csupán a kisvállalkozások 36%-a említette, de az említési aránya magasabb, mint a közép és a nagyvállalatok esetében.

A programok eredményességének és hatékonyságának vizsgálatából levonható információk és következtetések számos területen felhasználhatók. A minőség ellenőrzési rendszerekbe történő átültetés nagyobb arányban a nagyvállalati kategóriánál jelenik meg. Szignifikáns eltérés mutatkozik a teljesítményértékelés során történő alkalmazás esetében. A további képzési tervek elkészítését, mint a felhasználásnak egyik lehetőségét magasabb arányban a nagyvállalatok jelölték meg. Az eredmény párhuzamba állítható azzal, hogy a nagyvállalatok azok, akik nagyobb arányban képzési és a munkavállalókra vonatkozó személyes fejlesztési tervet készítenek. A szisztematikus értékelés eredményeinek a kompenzációs rendszerekbe történő átültetése esetében nem tudtam szignifikáns különbséget kimutatni a szervezetek között. ***Az eredményeket összefoglalva elmondhatjuk, hogy a szervezeti méret növekedésével egyre inkább kiszélesedik a képzési és fejlesztési programok értékeléséből levonható következtetések és információk felhasználási módja.***

A képzési és fejlesztési programok értékelésének a felhasználáson túl a másik kulcskérdése, hogy az eredmények milyen szervezeti szinteken kapnak nyilvánosságot. Összevettem, hogy a foglalkoztatotti létszámkategóriák függvényében a szervezetek kikkel osztják meg a tapasztalatokat. Az eredmények alapján azt látjuk, hogy az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó apparátus (felelősök) bevonása a tapasztalatok átbeszélésébe inkább a közép és a nagyvállalatokra jellemző. Ez egybecseng azzal a korábbi megállapítással, hogy a HR bevonása a képzéssel és fejlesztéssel összefüggő döntésekbe inkább a nagyvállalatokra jellemző. Noha a válaszok alapján a munkavállalóknak szóló közvetlen visszajelzés kevésbé gyakori a ***kisvállalkozások úgy nyilatkoztak, hogy nagyobb arányban adnak visszajelzést a képzésen résztvevő munkavállalóknak, mint a középvállalkozások vagy a nagyvállalatok.***

**59. táblázat: A 2. kutatási célhoz tartozó főbb megállapítások összefoglaló táblázata**

<b>C2:</b> Elemezni az eltérő foglalkoztatotti létszámú (kis, közép, nagyvállalat), profitorientált szervezetek képzési és fejlesztési rendszerét.			
<b>K3:</b> Miként hat a foglalkoztatotti létszám a képzési és fejlesztési programok tervezési, megvalósítási, valamint értékelési gyakorlatára a profitorientált szervezeteknél?			
<b>Független változó</b>	<b>Függő változó</b>	<b>Összefüggés</b>	<b>Szig.</b>
Méret	Igényfelmérés	A szervezeti méret növekedésével nő az igényfelmérést végző szervezetek aránya.	p<0,05
	Képzési terv	A szervezeti méret növekedésével nő a képzési tervet készítő szervezetek aránya.	p<0,05
	Fejlesztési terv	A szervezeti méret növekedésével nő a fejlesztési tervet készítő szervezetek aránya.	p<0,05
	Képzési módszerek	A nagyvállalatok között arányaiban többen vannak azok, akik alkalmazzák az egyes képzési módokat.	p<0,05
	Képzési napok száma	Szignifikáns különbség a vezetők, a szellemi (szak) alkalmazottak és a fizikai dolgozók esetében. A nagyvállalatok több képzési napot fordítanak ezen munkakörökben dolgozókra.	p<0,05
	Értékelés	A nagyvállalati kör nagyobb arányban készít értékelést a képzési programok hatékonyságáról.	p<0,05

Forrás: saját szerkesztés

Kutatómunkámban a szervezeti képzési, fejlesztési gyakorlat megítélésével kapcsolatban hangsúlyos szerepet kap a HR döntéshozó szerepe és a stratégiaalkotásban való részvétele, a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye. Fontosnak tartom feltárni, hogy a HR döntéshozó szerepe, a stratégiaalkotásban való részvétele miként hat a képzés-fejlesztési gyakorlatokra, így számos vizsgálandó kérdéskör esetén teszek különbséget azon szervezetek között, akik a HR-t stratégiai szerepbe helyezve alakítják ki és valósítják meg képzési fejlesztési elképzeléseiket illetve azok között, ahol a HR nem tagja az igazgatótanácsnak vagy azzal megegyező döntéshozó testületnek. Dolgozatomban hangsúlyt fektettem arra, hogy feltárjam az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó apparátus szervezetben betöltött szerepe befolyásolja-e a képzési és fejlesztési programok megvalósításának gyakorlatát. Az elemzések során független változónak tekintettem, hogy a vizsgált szervezetekben tagja-e a HR-felelős/vezető az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek vagy sem.

Ha összevetjük a HR szervezeti hierarchiában betöltött helyét azzal, hogy kié az elsődleges döntéshozatali felelősség abban, hogy milyen képzéseket/tréningeket indít a szervezet, akkor azt látjuk, hogy **azoknál a szervezeteknél, ahol a HR apparátus/felelős felsővezetői szintet képvisel magasabb mértékű a konzultatív szerepe is képzési és fejlesztési programok döntéshozatalával összefüggésben.**

Kutatásomból az is kiderült, hogy azok a szervezetek készítene nagyobb arányban képzési és a munkavállalók személyes fejlődését szolgáló fejlesztési tervet, ahol a HR vezető/felelős tagja az igazgatótanácsnak vagy ezzel megegyező döntéshozói testületnek.

Elemeztem a HR helye és szerepe, valamint a képzési és fejlesztési igények felmérése közötti kapcsolatot. Azok a szervezetek, amelyekben a HR-felelős/vezető az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek a tagja, háromnegyede méri fel a képzési és fejlesztési szükségleteket, míg azon szervezetek esetében, ahol nem, csupán 54% végzi el az igények felmérését. A Khí2 próba az eloszlások szignifikáns eltérésére utalt. Következtethetünk arra, hogy

***a HR hierarchiában betöltött szerepe összefügg azzal, hogy a válaszadó szervezetekben végeznek szükségletelemzést vagy sem.***

A szervezetre vonatkozó képzési és a munkavállalókra vonatkozó személyes fejlesztési tervek esetében is azt látjuk, hogy ***szignifikánsan nagyobb arányban azok a szervezetek foglalják írott formába a képzési és fejlesztési célokat, terveket, ahol a HR a legmagasabb helyet foglalja el a szervezeti hierarchiában.***

Az eddigi megállapításokhoz jól illeszkedik az az eredmény, hogy a ***HR-felelős/vezető az igazgatótanácsi vagy az ezzel megegyező felsővezetői szerepe összefüggést mutat a képzési programok szisztematikus értékelésével.*** Annál a válaszadói körnél, ahol a HR-felelős/vezető tagja az igazgatótanácsnak, a szervezetek 74%-a végzi el a képzési programok értékelését, azoknál a szervezeteknél ahol a HR nem tölt be felsővezetői szerepkört, csupán 43% végez hatékonysági és eredményességi mérést.

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó apparátus konzultációs szerepe összefüggést mutat a vezetői munkakörben dolgozó munkavállalókra jutó képzési napok átlagos számával. Azoknál a szervezeteknél, ahol a képzési és fejlesztési programok indításával összefüggő döntési felelősség nem kizárólagosan a vezetésé, hanem a döntés folyamatában a HR is részt vesz átlagosan több képzési napot fordítanak a vezetőkre. Láthatjuk, hogy ***a humánapparátus döntésekben betöltött konzultatív szerepe esetében magasabb a képzési napok száma, mint azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetés önállóan a HR bevonása nélkül hozza meg a döntést a képzési és a fejlesztési programokat illetően.***

Az eredményeket összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a HR szervezeti hierarchiában betöltött szerepének befolyásoló hatása van a képzés-fejlesztés módszerességére. Levonhatjuk azt a következtetést, hogy ***azon szervezeteknél, amelyekben stratégiai szerepkört tölt be a HR, magasabb fokú szakmaiság figyelhető meg a képzési és fejlesztési alrendszer működtetésében.***

A képzéssel és fejlesztéssel összefüggő HR gyakorlat viszonylatában vizsgáltam azt, hogy humánfejlesztésre vonatkozó minőségbiztosítási rendszer működtetése összefüggést mutat-e a képzési és fejlesztési alrendszerek sajátosságaival. A HR döntési jogkörét tekintve azt láttam, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol a döntésben a HR apparátus szerepe meghatározóbb, nagyobb arányban működtetnek minőségbiztosítási rendszert, mint azoknál a szervezeteknél, ahol a programok indításával összefüggő döntéseket a csúcspanasz önállóan hozza meg. ***A döntéshozatali felelősség befolyásolja azt, hogy a vizsgált szervezetek működtetnek-e minőségbiztosítási rendszert a humánfejlesztés területén.*** Az eredményekből az is kiderül, hogy azok a szervezetek, amelyek rendelkeznek minőségbiztosítási rendszerrel a munkavállalók képzésének és fejlesztésének területén, jelentősen nagyobb arányban készítenek képzési tervet, a munkavállalókra vonatkozó személyes fejlesztési tervet, végzik el a programok hatékonyságára és eredményességére vonatkozó méréseket, mint azok a szervezetek, amelyek nem működtetnek minőségbiztosítási rendszert. ***Kijelenthetjük, hogy a képzési és fejlesztési területen működtetett minőségbiztosítási rendszer egyfajta fokmérője a programok szakszerű megvalósításának.***

Dolgozatomban összevettem a 25 év alatti munkavállalók arányát és a képzési rendszerek sajátosságait. Vizsgáltam, hogy a fiatal munkavállalók foglalkoztatási aránya összefügg-e a humánfejlesztési gyakorlattal. Az eredményekből kiderült, hogy azok a szervezetek, amelyek nagyobb arányban foglalkoztatnak fiatal munkavállalókat magasabb százalékban készítenek az egész szervezetre és munkavállalókra vonatkozó személyes fejlesztési tervet. Az összefüggést Kh<sup>2</sup> próbával ellenőriztem, p<0,05 szignifikancia szint mellett az eloszlások különböztek. ***A 25 év alatti munkavállalók aránya összefüggést mutat azzal, hogy a vizsgált szervezetek készítenek-e képzési, illetve fejlesztési tervet. Az eredményekből az is kiderült, hogy a fiatal munkavállalók***

*foglalkoztatási arányának növekedésével a képzési és fejlesztési programokra átlagosan többet költenek a vizsgált szervezetek.*

**60. táblázat: A 3. kutatási célhoz tartozó főbb megállapítások összefoglaló táblázata**

<b>C3:</b> Elemezni a humán erőforrás menedzsment gyakorlat hatását a képzési és fejlesztési rendszerre.			
<b>K4:</b> Miként azonosítható a humánmenedzsment szervezetben betöltött szerepével összefüggő befolyásolási tényezők képzés-fejlesztési rendszerre gyakorolt hatása?			
<b>Független változó</b>	<b>Függő változó</b>	<b>Összefüggés</b>	<b>Szig.</b>
<b>A HR szervezeti hierarchiában betöltött szerepe</b>	Elsődleges döntéshozatali felelősség	Ahol a HR apparátus felsővezetői szintet képvisel szélesebb a döntéshozatali jogköre a képzések és tréningek indításával kapcsolatban.	p<0,05
	Igényfelmérés	A HR hierarchiában betöltött szerepe összefügg azzal, hogy a válaszadó szervezetekben végeznek szükségletelemzést vagy sem.	p<0,05
	Képzési és fejlesztési terv	Szignifikánsan nagyobb arányban azok a szervezetek foglalják írott formába a képzési és fejlesztési célokat, terveket, ahol a HR a legmagasabb helyet foglalja el a szervezeti hierarchiában.	p<0,05
	Értékelés	HR-felelős/vezető az igazgatótanácsi vagy az ezzel megegyező felsővezetői szerepe összefüggést mutat a képzési programok szisztematikus értékelésével.	p<0,05
<b>K5:</b> Fejlesztési területen működtetett minőségbiztosítási rendszer megléte, miként befolyásolja a tervezés és az értékelés jellegét?			
<b>Minőségbiztosítási rendszer működtetése</b>	Képzési terv	Minőségbiztosítási rendszert működtető szervezetek esetében gyakoribb a képzési programok írott tervekben történő megfogalmazása.	p<0,05
	Értékelés	Minőségbiztosítási rendszert működtető szervezetek esetében gyakoribb a programok hatékonyságának és eredményességének értékelése.	p<0,05
<b>K6:</b> A 25 év alatti munkavállalók foglalkoztatási aránya miként befolyásolja a tervezés gyakorlatát, a képzési napok számát az egyes munkaköri csoportokban, valamint a képzésre fordított pénzügyi erőforrásokat az éves bérköltség arányában?			
<b>25 év alatti munkavállalók aránya</b>	Képzési terv	Azok a szervezetek, amelyek nagyobb arányban foglalkoztatnak 25 év alatti munkavállalókat: magasabb százalékban készítenek képzési tervet.	p<0,05
	Pénzügyi erőforrások	Azok a szervezetek, amelyek nagyobb arányban foglalkoztatnak 25 év alatti munkavállalókat: fordítanak jelentősebb pénzügyi erőforrást a munkavállalók fejlesztésére.	p<0,05
	Képzési nap	Azok a szervezetek, amelyek nagyobb arányban foglalkoztatnak 25 év alatti munkavállalókat: több képzési napot fordítanak munkavállalók fejlesztésére.	p<0,05

Forrás: saját szerkesztés

Értekezésemben vizsgáltam, hogy a válaszadó szervezetek, mutatnak-e valamilyen sajátosságot a képzési és fejlesztési szolgáltatásokat nyújtó cégek kiválasztása során, milyen szempontokat vesznek figyelembe, milyen forrásból tájékozódnak, miket mérlegelnek.

Az eredményekből kiderült, hogy a külső szolgáltató kiválasztása során a legfontosabb a szolgáltatás komplexitása, a személyes kapcsolattartás lehetősége, a korábbi munkakapcsolatból fakadó tapasztalat, a referenciák, a kihelyezhetőség, és a program árszintje. A független mintás t-próba rávilágított arra, hogy a közsférában működő szervezetek számára fontosabb, hogy a szolgáltató rendelkezik-e felnőttképzési engedéllyel, míg a magánszférához tartozó válaszadók ismerősök/partnerek véleményét veszik jobban figyelembe.

A varianciaanalízis eredménye alapján megállapítható, hogy a képző, tréning cég referenciáit, a vállalat határidejét, az árszintet, a fizetési kondíciókat, a felnőttképzési engedély meglétét, valamint a nemzetközi minősítést szignifikánsan fontosabbnak ítélték meg a nagyvállalatok, mint a kis vagy középvállalkozások. Az eredményekből az is kiderült, hogy a szolgáltató cég kiválasztása során az ismerős véleménye a kisvállalkozásoknak fontosabb. ***Az eredményekből következtethetünk arra, hogy a nagyobb foglalkoztatotti létszámmal működő szervezetek a képzési és fejlesztési szolgáltatásokat nyújtó cégek objektív paramétereit fontosabbnak ítélik meg a kisebb méretű vállalkozásoknál, ugyanakkor a kisvállalkozások jobban figyelembe veszik a döntés során az ismerősök által megfogalmazott véleményeket.*** A megállapítás párhuzamba állítható, azzal az eredménnyel, hogy azok a szervezetek, ahol a elsődleges döntéshozatali felelősség a HR apparátusé, fontosabbnak ítélték meg a cég referenciáit, a vállalat határidejét, a külföldi illetőséget, az árszintet, a fizetési kondíciókat, a szolgáltatás komplexitását, a kapcsolatrendszert, a felnőttképzési engedély meglétét és a nemzetközi minősítést, mint azok a szervezetek, ahol a képzési és fejlesztési programokkal kapcsolatos döntés a HR bevonása nélkül születik meg. Az eredmény leginkább azzal magyarázható, hogy a nagyvállalatoknál a HR nagyobb arányban tölt be konzultatív szerepkört.

A teljes minta esetében láttuk, hogy a szolgáltatók tájékoztatási anyagaiban a válaszadók háromnegyede az árakra, a képzés ismertetésére, valamint a kompetenciákra kíváncsi. A vizsgált szervezeteket legkevésbé a képző intézmény bemutatása, valamint a tréning értékelési módja érdekli. A magánszektor és a közsféra között a referenciák esetében látunk különbséget. Míg a magánszektorhoz tartozó válaszadók több mint a fele olvasna a referenciákról, addig a közsférához tartozó válaszadóknak csupán a harmada.

Azok a szervezetek, ahol a képzési és fejlesztési programokkal kapcsolatos döntések elsődlegesen a HR jogköréhez tartoznak, a tájékoztató anyagok tartalmát illetően fontosabbak a képzési és fejlesztési programok szakmai színvonalát meghatározó tényezők, mint például a tréner, képzés módszertana, a tréning értékelése, valamint a referenciák azokhoz a szervezetekhez képest, ahol a képzésekkel és fejlesztésekkel összefüggő döntések kizárólagosan a vezetéshez tartoznak.

A mintába bekerülő szervezetek legnagyobb arányban a képzéssel és fejlesztéssel foglalkozó szolgáltató cégek weblapjáról, különböző szakmai fórumokon, ajánlásokon és ajánlatokon keresztül tájékozódnak. ***A magánszektor és a közsféra között a független mintás t-próba segítségével nem tudtam statisztikailag is igazolható különbséget kimutatni az információgyűjtés esetében.*** A varianciaanalízis arra utal, hogy a foglalkoztatotti létszám nem befolyásolja a képzésekről és tréningekről történő tájékozódást. A HR részleg döntési jogköre esetében szignifikáns eltérést tudtam megállapítani a „konkurens szervezetek választása” tényezőnél. ***Azok a szervezetek, ahol az elsődleges felelősség a képzési és fejlesztési programok indításánál a HR-é, relatíve gyakrabban követik nyomon a konkurens szervezetek döntéseit.***

**61. táblázat: A 4. kutatási célhoz tartozó főbb megállapítások összefoglaló táblázata**

<b>C4:</b> Megvizsgálni a válaszadó szervezetek humánszolgáltató (külső) tevékenységek igénybevételevel kapcsolatos preferenciáit.			
<b>K7:</b> Milyen igényeket fogalmaz meg a megrendelői kör a HR tanácsadó cégek paramétereivel, képzési dokumentációinak információ tartalmával kapcsolatban, valamint hogyan tájékozódik a képzési és fejlesztési piacról?			
<b>Független változó</b>	<b>Függő változó</b>	<b>Összefüggés</b>	<b>Szig.</b>
Szféra	Kiválasztási preferenciák	A közzsférában működő szervezetek számára fontosabb, hogy a szolgáltató rendelkezik-e felnőttképzési engedéllyel, míg a magánszférához tartozó válaszadók ismerősök/partnerek véleményét veszik jobban figyelembe.	p<0,05
	Képzési dokumentációk	Míg a magánszektorhoz tartozó válaszadók több mint a felének fontosak a referenciák, addig a közzsférához tartozó válaszadók harmadának.	p<0,05
	Tájékozódás	A magánszektor és a közzsféra között nem állapítható meg eltérés a képzési piacról történő tájékozódás módját illetően.	p>0,05
Méret	Kiválasztási preferenciák	A nagyobb foglalkoztatotti létszámmal működő szervezetek a képzési és fejlesztési szolgáltatásokat nyújtó cégek objektív paramétereit fontosabbnak ítélik meg a kisebb méretű vállalkozásoknál, ugyanakkor a kisvállalkozások jobban figyelembe veszik a döntés során az ismerősök által megfogalmazott véleményeket.	p<0,05
	Képzési dokumentációk	A foglalkoztatotti létszám nem befolyásolja a képzési dokumentációk tartalmi preferenciáit.	p>0,05
	Tájékozódás	A foglalkoztatotti létszám nem befolyásolja a képzésekről és tréningekről történő tájékozódást.	p>0,05

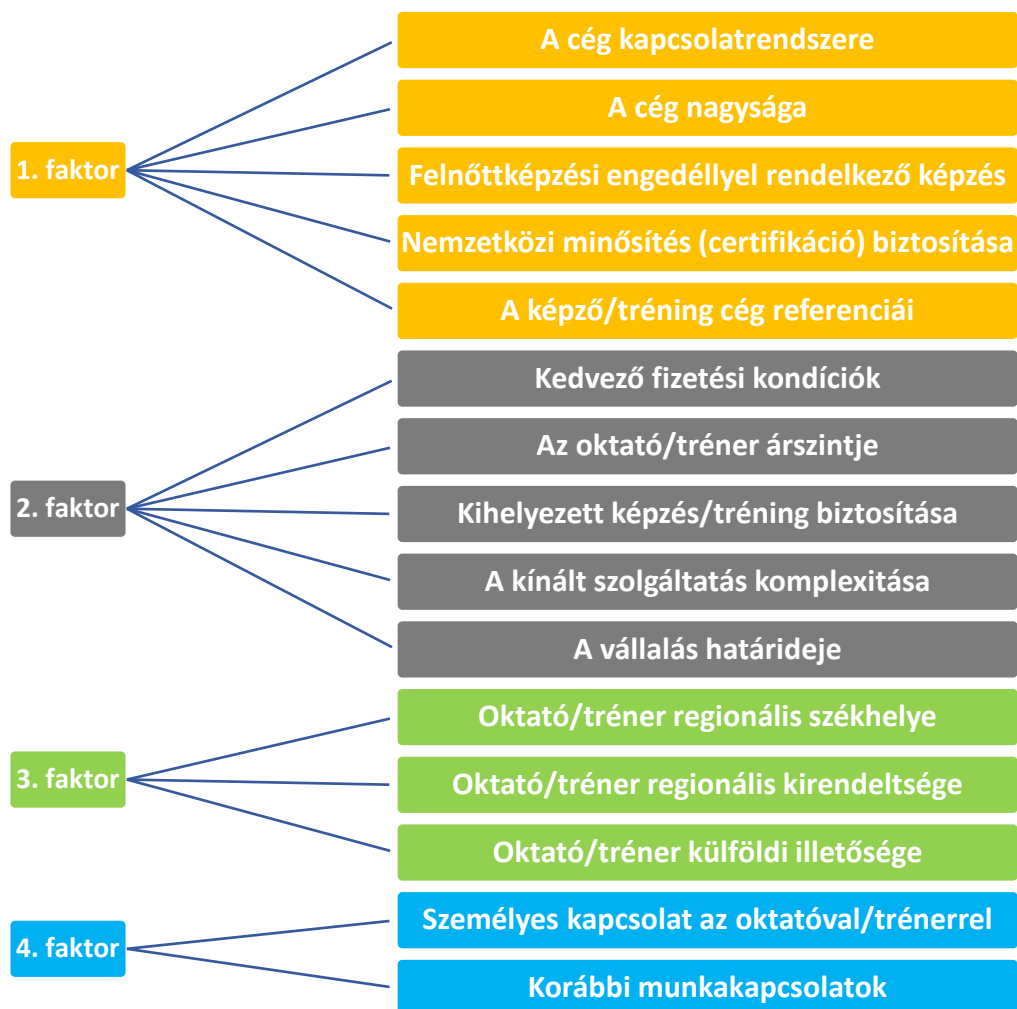
Forrás: saját szerkesztés

Értekezésemben a képzési és fejlesztési szolgáltatásokat nyújtó cégek kiválasztási szempontjait faktoranalízis segítségével elemeztem. Azt vizsgáltam, hogy az egyes szempontok megítélésén túl felfedezhető-e egy látens változóstruktúra. Az elemzést főkomponens módszerrel végeztem és varimax rotációt alkalmaztam. A faktorszámok meghatározásánál a Kaiser-kritériumot vettem alapul. A végső modellbe 15 változót vontam be. Emellett a feltételrendszer mellett sikerült a legjobban értelmezhető faktorstruktúrát eredményül kapni. A változókat összesen négy faktorba sikerült csoportosítani. ***Ez azt is jelenti, hogy a vizsgált szervezetek szolgáltatás kiválasztási szempontjai 4 dimenzió mentén is értelmezhetők.***

Az első faktorhoz a szolgáltató cég kapcsolatrendszerére, nagyságára, hatósági engedély meglétére, nemzetközi minősítésre és a referenciákra utaló változók kerültek. Ezeket a „tréning” cégek formális paramétereiként értelmezhetjük. Az elmentett faktor-scoreok mentén végzett vizsgálatok azt mutatják, hogy ezek a tényezők átlagosan a közzsférában működő szervezeteknek fontosabbak, de a két szektor között nincs szignifikáns eltérés a kategóriaátlagok között. Ha a szervezeti méret mentén vizsgáljuk ezt a faktor, akkor megállapítható, hogy a dimenzióhoz tartozó tényezőket leginkább a nagyvállalatok veszik figyelembe, illetve azok a szervezetek, ahol a programok indításával kapcsolatos döntésekben a HR apparátusnak/felelősnek konzultatív vagy önálló döntési jogköre van.

A 2. faktorhoz azok a tényezők kerültek, amelyek a képzési és fejlesztési szolgáltatás jellemzőivel, ár-érték aránnyal állnak összefüggésben. Ezek a fizetési kondíciók, az árszint, a kihelyezhetőség, a szolgáltatás komplexitása, illetve a határidő. A szférák függvényében nem mutatható ki statisztikailag is igazolható különbség. A méret esetében azt láttuk, hogy a nagyvállalatok számára fontosabbak a faktorhoz sorolt tényezők, mint a kis és középvállalkozások számára. Azok a szervezetek, ahol a képzéssel összefüggő döntések kizárólagosan a csúcsvezetés hatáskörébe tartoznak, kevésbé veszik figyelembe a 2. faktor tényezőit, mint azok a szervezetek, ahol a HR apparátusnak konzultációs vagy önálló döntési szerepe van.

A 3. faktor leírja, hogy a szolgáltatás kiválasztásakor, milyen mértékben befolyásolja a megrendelőt a cég területi elhelyezkedése, illetősége. Ennél a dimenziónál a független változókkal történő összevetés során nem volt kimutatható szignifikáns különbség. A 4. faktort értelmezhetjük úgy, mint „kapcsolat” változót. Megmutatja, hogy a vizsgált szervezeteknek mennyire fontosak a szolgáltató céggel összefüggő korábbi tapasztalatok, a már kialakított munkakapcsolatok minősége. Az összefüggés vizsgálatok ennél a faktornál sem mutattak szignifikáns különbséget az egyes objektív változók vonatkozásában.



**34. ábra: Szolgáltató cégek megítélésének szempontrendszere**

Forrás: saját szerkesztés



A HR, mint funkcionális egység legszélesebb körű döntési jogkörrel, valamint önállósággal a képzések terén az angolszász országok szervezeteinél rendelkezik. A legszűkebb jogkör a hazai szervezeteknél figyelhető meg.

A magyarországi szervezetek kiemelkednek a képzési terv készítésében a többi országcsoporthoz képest. Az eredményekből kiderült, hogy a külföldi és hazai szervezetek tervezési és igényfelmérési szokásai nincsenek összhangban. **A hazai szervezetek gyakorlatában megállapítható, hogy nagyobb arányban készülnek el a képzési tervek úgy, hogy a folyamatot nem előzte meg a képzési és fejlesztési szükségletek szisztematikus felmérését támogató igényfelmérés.**

Az angolszász szervezetek a hierarchiától függetlenül közel azonos időt fordítanak a munkavállalók képzésére. A nyugat-európai válaszadóknál azt tapasztaljuk, hogy a legtöbb képzési napban a szellemi szakalkalmazottak részesülnek. A közép-kelet-európai szervezetek a vezetőkre és a szellemi szakalkalmazottakra fordítják a legtöbb képzési napot. **A magyarországi szervezetek esetében továbbra is megállapítható az a generikus jellemző, hogy a humántőke beruházások a szervezeti hierarchiában magasabb helyett elfoglaló munkakörben realizálódnak.** A **képzési és fejlesztési programok** szisztematikus értékelését mind a külföldi, mind a magyarországi szervezeti környezetben **fejlesztendő területként** tudjuk azonosítani.

#### 62. táblázat: Az 5. kutatási célhoz tartozó főbb megállapítások összefoglaló táblázata

<b>C5:</b> Vizsgálni a hazai szervezetek képzési és fejlesztési jellemzőit a nemzetközi trendek tükrében, a Cranet felmérés alapján.			
<b>K8:</b> Milyen hasonlóságok és különbségek figyelhetők meg az angolszász, a nyugat-európai, a közép-kelet-európai, valamint a magyarországi szervezetek között, a képzéstervezés, az igényfelmérés, a képzési napok, valamint az értékelés tekintetében?			
<b>Független változó</b>	<b>Függő változó</b>	<b>Összefüggés</b>	<b>Szig.</b>
Régió	Döntés	A vezetés kizárólagos döntési jogköre a képzések indításával összefüggésben gyakoribb előfordulása a KKE és Magyarországi szervezetek esetében, mint az Angolszász vagy a Nyugat-európai szervezeteknél.	p<0,05
	Képzési terv	A képzési tervek írott formátumú elkészítése a magyarországi szervezetek esetében statisztikailag igazolhatóan jelentősen magasabb előfordulása, mint bármely más ország esetében.	p<0,05
	Képzési napok száma	Az angolszász országokban az egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok száma kiegyensúlyozottabb, melyhez képest a magyar vezetői és adminisztratív/fizikai munkakörben foglalkoztattak képzési napjai között markáns különbség van.	p<0,05

Forrás: saját szerkesztés

#### 6.2. Az eredmények alapján megfogalmazható javaslatok

Napjainkban talán nem túlzás azt állítanom bármely tevékenységi körben működő szervezettel kapcsolatban, hogy a munkavállalói tudás igen rövid idő alatt (3-4 éven belül) elavulhat, melynek hatására a megfelelő szintű és irányú fejlesztést egy állandó jelenséggé és feladatként tartja fenn a szervezeti működésben, a HR tevékenységben. Mivel a technológiai fejlődés által generált, naprakész tudással bíró új munkavállalók felvétele pusztán kevés esetben lehet kifizetődő stratégia



érdemes és **elengedhetetlen az alkalmazott munkavállalók képzési-fejlesztési lehetőségeivel összefüggő folyamatos gondolkodás, tervezés, megvalósítás.** A hazai szervezeti működés eddigi múltbéli tapasztalatok feldolgozásának elemzésére fókuszáló gondolkodásmódjának egy jövőfókuszú és orientáltságú erősítése javasolt.

A szervezeti külső és belső környezeti változások kihívásaira, olyan szervezet tud megfelelően reagálni, amelynek munkaerő állománya a kompetencia szintjén összhangban van a szervezeti kultúra által képviselt, követett értékekkel. A HR rendszerek prioritásának, célkitűzéseinek – így a **képzési és fejlesztési célok, igények, módszerek - meghatározását a megfelelő szakmaisággal és rendszerességgel folytatott, a szervezeti (vállalati) értékeket, normákat, szabályokat, kívánatos viselkedésmódokat azonosító diagnosztikai eljárás hatékonyan képes támogatni. Rendszeressé és aktuálissá szükséges tenni a kérdőíves, interjúk, dokumentumelemzés, megfigyelés módszere révén folytatott diagnosztikai eljárásokat.** A korrekt tervek, célok kitűzéséhez ugyanis a körültekintő és minél teljesebb körű tisztánlátás szükséges.

A versenyszféra közép és nagyvállalatai számára javasolom kutatásom alapján, hogy a képzési programok megtervezéséhez fektessenek nagyobb hangsúlyt a **képzési igények megfogalmazására a munkavállalók részéről. A teljesítményértékelő beszélgetés tartalmi egységeként** vagy a **munkahelyi kérdőíves elégedettségvizsgálathoz kapcsolódóan,** évről évre hasznos lehet a **valós munkavállalói igények összegyűjtése.** Vitathatatlan, hogy ha maga az érintett munkavállaló is javaslattal, kéréssel tud előállni a képzési igényeinek vonatkozásában, akkor magának a képzésnek is nő a hasznossága, hiszen **egy motivált résztvevő valóban tanulni és fejlődni szeretne.** A Cranet kutatás alapján a nemzetközi trendek felhívják arra is a **figyelmet - a hazai szervezettek számára -, hogy az igényfelmérés, a munkavállalók valós képzési igényeinek azonosítása célszerűen alkalmazott gyakorlattá kell, hogy váljon azzal együtt, hogy az egyes munkaköri csoportokra fordított figyelem is kiegyensúlyozottabb legyen.**

A következőtetéseim között a **betanítás,** - mint képzés - relatív magas arányát alapvetően napjainkban a munkaerőáramlást leíró törvényszerűséggel magyaráztam. Ezzel **kapcsolatban,** valamint a korszerű képzési módszerek alkalmazási gyakoriságával összefüggésben javasolom, a szervezeti/vállalati környezetben az e-learning alapú képzést, mely ugyan kidolgozása okán többletfeladatot és anyagi beruházást is igényel, viszont a megtérülése az érintettek növekvő számának hatására kifizetődővé válhat. **A szervezeti működést, a vállalati kultúrát bemutató videós dokumentációs anyagok készítésére** van manapság lehetőség a könnyen elérhető technikai eszközpark segítségével. A készített anyagok online felületen történő elhelyezése könnyed, hatékony és informatív lehetőséget nyújt egy új belépő számára az információszerzésre. Megállapítható, hogy az emberi erőforrás képzésének, fejlesztésének fő célja munkahelyi környezetben a szervezeti teljesítmény javítása, az egyéni szükségletek, célok és érdekek összehangolása a szervezeti célokkal. Mindezek megvalósításához feltétlenül szükséges, hogy a **munkaadó és munkavállaló a képzési-fejlesztési folyamatok tervezésében tudatos, közös gondolkodás, együttműködés révén vegyen részt. Mindehhez a szervezeti (vállalati) kultúra támogató, a munkavállalók elkötelezettek legyenek, megfelelő információ álljon rendelkezésre a képzési és fejlesztési lehetőségekről, azok tartalmáról és stratégiai jelentőségükről.** Kritikus figyelmet érdemes szentelni a képzési, fejlesztési folyamatban résztvevők fejlődési igényeinek és szakmai elképzeléseinek azonosítására, majd a megfelelő és hatékony képzési módszerek kiválasztására. Olyan a szervezet és a munkavállaló, a vezető és a beosztott között zajló **kétirányú kommunikációt támogató képzési programok szervezése szükséges,** melyek képesek oldani és növelni a szereplők információmegosztó, feltáró és azonosító

szándékát. Ugyanis a hazai társadalmi és szervezeti működés jellegzetességei még erősen tartanak fenn ezen a területen olyan beidegződéseket, melyek a rendszerváltás előtti szervezeti működésben voltak jelen. A szakirodalmi áttekintésemben is utaltam ezen, magyar szervezeti működést körülölelő és meghatározó “örökségre”. Napjainkban is aktív szereplői a munkaerőpiacnak olyan generációk, akik saját élményű, vagy közvetlen környezetből szerzett tapasztalattal rendelkeznek például a vezető-beosztott viszonyban elvárt kommunikációs és viselkedésmódok kezelésével kapcsolatban döntően olyan szervezeti környezetből, ahol a vezetőnek mindig igaza van, vagy másként hangsúlyozva, mindig a vezetőnek van/lehet igaza. Azt gondolom, hogy a hatékonyságot támogató kommunikációs technikák megismerésének és elsajátításának gyakorlatorientált, tapasztalatok szerzésére lehtőséget kínáló képzési programokon lenne szükséges megvalósulnia a szervezet minden szintjén, átfogóan.

Általánosan elfogadott tényként fogadjuk el egyéni és szervezeti szinteken azt, hogy a változások, paradigmaváltások korát éljük. Természetessé válik, hogy a globalizációval, az infokommunikációs forradalommal növekszik a megértendő és feldolgozandó tudás mennyisége, illetve csökken a megszerzéséhez, elsajátításához szükséges idő mennyisége. A változásokhoz való alkalmazkodás, mint alapvető elváráshoz fűződő viszony már nem elegendő, hiszen **napjainkban a proaktív szemlélet szervezeti működésben azonosítható jellege alapján, a változásokra nem elég tudni reagálni, a változásokat célszerű előidézni.** Mindehhez **a HR javaslatvételi, döntési, stratégiai szerepének megfelelő szintű elismerése, támogatása és szükségszerű növelése nélkülözhetetlen.**

Kutatásomban ugyan kimutattam, hogy a **közszférán belül** nagyobb arányban valósulnak meg a funkcionális kompetenciák fejlesztését szolgáló szakmai tanfolyamok és hatósági képzések, ugyanakkor az eredményekből az is látszik, hogy ezen szférán belül is jelen vannak azok a képzési és fejlesztési módszerek, amelyek jobban tudják támogatni az úgynevezett „új közigazgatási kultúra” (vö.: KISS – CSILLAG 2014) koncepciójának megvalósítását. Javaslatként fogalmazom meg, hogy a közszférán belül kapjanak nagyobb hangsúlyt azok a képzési-fejlesztési technikák, módszerek és tartalmak, melyek támogatják, **olyan kompetenciák kialakítását, melyek összefüggésben vannak az innováció, sikerelvőség, ügyfélorientáltság, minőségre való törekvés értékdimenziókkal.**

**A külső HR tanácsadó cégek számára megfogalmazott javaslataim:** kínáljanak **komplex szolgáltatási csomagokat**, hiszen az átfogó, széles spektrumú szakmai hozzáértést sugalló információ vonzóbbá és hitelesebbé teheti a tanácsadó céget. A programok megvalósítása alatt és a programok lezárását követően is **ügyfélfókuszú magatartást** tanúsítsanak, hiszen a személyes és a korábbi munkakapcsolatok meghatározó szerepet töltenek be a humánszolgáltató cég kiválasztásának szempontjai között. Emellett javaslatként tudom megfogalmazni, a szolgáltatások **versenyképes árszintjének** körültekintő meghatározását, valamint a **kedvező fizetési kondíciók** biztosítását. Vizsgálatomból kiderült, hogy az elérhető képzésekről és tréningekről, valamint a cégek referenciáiról a megrendelők főként a **szolgáltatók honlapján**, valamint **szakmai fórumokon** keresztül tájékozódnak. Mindezeknek megfelelően javaslatként fogalmazom meg az online térben való áttekinthető, informatív, felhasználóbarát, interaktív, kreatív, naprakész módon való megjelenést. A konferenciákon, szakmai fórumokon való megjelenés - napjainkban is még mindig - a **személyes kapcsolatépítés és kapcsolattartás** lehetőségét nyújtja a még ismeretlen vagy már kialakult üzleti partnerek között.

A szervezeti gyakorlatban gyakran problémát jelent az egyes képzési programok elnevezésének és tartalmának összeegyeztethetősége. A hazai és a nemzetközi kutatások (vöb.: KSH 2016; KSH 2012; POÓR et al. 2014; SPE 2012; CIPD 2015) sem részletezik, valamint nem vizsgálják, hogy bizonyos képzési módszerek alkalmazása során maga a program, milyen tartalommal valósul meg.

**Későbbi vizsgálati célként fogalmazható meg a hazai szervezeti képzési és fejlesztési folyamatok, valamint programok tartalmi szempontú elemzése.**

Egyetemi környezetben alapvetően oktatói, kutatói, konzultációs feladatokat teljesítő, a nemzetközi trendeket, elméleti és gyakorlati környezetet ismerő szereplőként fontosnak tartom **a szervezeti (vállalati) és tudományos (felsőoktatási, kutatói) környezet tapasztalatainak aktív megosztását nyújtó programok felélénkítését.** Több olyan szakmai konferenciaalkalom, műhelymunka, workshop szervezését tartom szükségesnek, ahol összetalálkozik például a szakdolgozathoz kapcsolódó hallgatói kutatómunka során szerzett tapasztalat és eredmény a szervezeti oldal nyitott, adaptív hozzáállásával.



## 7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A „Magyarországi vállalatok és intézmények képzési és tréninggyakorlata” címet viselő empirikus kutatások során kapott válaszok, valamint a szakirodalmi kutatás alapján az alábbi statisztikailag megalapozott tudományos megállapításokat teszem:

**E1:** Kimutattam, hogy a magyarországi szervezetek (szférától függetlenül) képzésfejlesztéshez kapcsolódó értékelési és hatékonyságmérési gyakorlata igazodik ahhoz a tapasztalati és szakirodalmi megállapításhoz, miszerint a szervezetek ritkán jutnak túl, a képzésértékelés első szintjén, azaz a reakció (elégedettség) mérésen.

**E2:** Kimutattam, hogy azon szervezeteknél, amelyekben a HR tagja az igazgatótanácsnak vagy az annak megfelelő felsővezetői körnek, szignifikánsan nagyobb gyakorisággal méri fel a képzési szükségleteket, foglalják írott formába a képzési és a fejlesztési terveket, működtetnek minőségbiztosítási rendszert a humánfejlesztés területén, valamint végeznek szisztematikus értékelést.

**E3:** Bizonyítottam, hogy a 25 év alatti munkavállalók foglalkoztatotti arányának növekedésével növekvő tendenciát mutat a képzési, fejlesztési tervek készítésének gyakorisága és a programokra fordított pénzügyi erőforrások összege.

**E4:** Kimutattam a közszféra tudatosabb, szabálykövetőbb képzéstervezési gyakorlata mellett, az állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyamok, valamint hatósági képzések, mint alkalmazott képzési módszerek magasabb arányát a forprofit szervezetekhez képest.

**E5:** Kimutattam, hogy a versenyszférán belül hangsúlyosabb a soft kompetenciák fejlesztését támogató módszerek alkalmazása, valamint több képzési nap jut a fizikai munkakörben dolgozó munkavállalókra, mint a közszféra szervezeteinél.

**E6:** Megállapítottam, hogy a versenyszféra képzési és fejlesztési rendszereinek működtetési szakszerűsége összefüggést mutat a szervezeti mérettel. A foglalkoztatotti létszám növekedésével párhuzamosan nő azon szervezetek aránya, amelyek készítenek képzési és fejlesztési tervet, felméri a szükségleteket, működtetnek minőségbiztosítási rendszert, valamint végeznek szisztematikus értékelést.

**E7:** Azonosítottam a képzéssel és fejlesztéssel foglalkozó tanácsadó cégek kiválasztásának szempontjait a formális paraméterek; a szolgáltatást jellemző ár-érték arány; a szolgáltató cég területi elhelyezkedése, valamint a személy és munkakapcsolatok preferencia dimenziók mentén.



## 8. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban a szervezeti képzési és fejlesztési rendszerek empirikus vizsgálatával foglalkoztam. A szakirodalmi feldolgozásban ismertettem a szervezeti rendszerek eredményességének egyes tényezőivel összefüggő modelleket. Értelmeztem az oktatás – képzés - fejlesztés terminológiai keretrendszerét. Áttekintettem az emberi erőforrás menedzsment történeti szakaszait, kiemelve a kutatás szempontjából releváns magyarországi sajátosságokat. Értelmeztem a képzés-fejlesztés rendszerkapcsolatait. Ráműtöttem azokra a kapcsolódási pontokra, amelyek kifejezik a humánfejlesztés összefüggését a munkaköri, munkaerőbiztosítási, ösztönzési, teljesítménymenedzselési, szervezeti kommunikációs alrendszerrel. Dolgozatomban bemutattam a képzési és fejlesztési programok megvalósításának folyamatát. Kitértem a szükségletelemzés fontosságára, vizsgáltam és összehasonlítottam a különböző képzési módszerek sajátosságait. Ismertettem a képzés és fejlesztés, mint humán szolgáltatás egyes specifikus kérdéseit, fókuszálva a külső-belső képzési szakemberek szerepére. Részletesen bemutattam a programok értékelési módszereit. Szakirodalmi feldolgozásomat a képzési és fejlesztési gyakorlat hazai és nemzetközi sajátosságainak bemutatásával zártam. Ismertettem azokat a kutatási eredményeket, amelyek segítenek képet alkotni a humánfejlesztés magyarországi és külföldi trendjeiről és tendenciáiról. Empirikus kutatásom keretén belül magyarországi vállalkozások, vállalatok és további szervezetek képzési és fejlesztési gyakorlatát elemeztem. A kutatásomat kérdőíves felmérés keretében gyűjtött kvantitatív adatokra alapoztam. Az adatokat MS Excel és IBM SPSS programokkal dolgoztam fel. Az elemzésem négy fő témacsoport köré épült. Az elemzés során leíró és következtetési statisztikai módszereket használtam. Dolgozatomban vizsgáltam a versenyszféra és a közszféra közötti különbségeket. Kimutattam, hogy a szférához való tartozás miként befolyásolja többek között a különböző képzési módszerek alkalmazásának gyakoriságát, a szükségletelemzés elvégzését, a képzési és fejlesztési terv készítését, a programok indításával összefüggő döntések meghozatalát, a megvalósult programok értékelési gyakorlatát. Feltártam, hogy milyen hatása van a szervezeti méretnek a képzési és fejlesztési rendszerekre. Statisztikai vizsgálatok keretén belül elemeztem, hogy a foglalkoztatotti létszám összefüggést mutat-e a képzési stratégia készítésével, az igények felmérésével, az alkalmazott módszerekkel, a döntések jellegével, az egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok számával, a programok értékelésével, valamint az eredmények felhasználásával. Elemeztem az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó apparátus helyének, szerepének és döntési jogkörének hatását a képzési gyakorlatra. Célként fogalmaztam meg, hogy feltárjam a HR szerepe miként befolyásolja azt, hogy kié az elsődleges döntéshozatali felelősség abban, hogy milyen képzéseket/tréningeket indít a szervezet, mennyire tudatos és szakszerű a képzési és fejlesztési rendszerek működtetése. Empirikus kutatásom végén vizsgáltam, hogy a válaszadó szervezetek milyen szempontokat vesznek figyelembe a humántanácsadó és képző cégek kiválasztása során. Elemeztem, hogy mire vonatkozóan kérnek tájékoztatást a megrendelők, milyen forrásból gyűjtenek információt az elérhető tréningekről, valamint a szolgáltatók referenciáiról. Faktorelemzés segítségével vizsgáltam a szolgáltató cégek kiválasztási szempontjai mögött meghúzódó látens változóstruktúrát.

Empirikus kutatásom eredményei alapján következtetéseket tudtam levonni, majd gyakorlati nézőpontból és a későbbi kutatási irányokhoz kapcsolódóan javaslatokat fogalmaztam meg.





## SUMMARY

In my dissertation I dealt with the empirical study of organizational training and development systems. In the literature review part, I described the models related to some factors of the effectiveness of organizational systems. I outlined terminological framework of education - training and development. I reviewed historical stages of human resource management, highlighting the specifics of Hungary that are relevant to the research. I interpreted system relations of training and development. I pointed out the connection points that express connection of human development with the job, labor insurance, incentive, performance management, organizational communication subsystems. In my dissertation I presented the process of implementing training and development programs. I discussed the importance of training needs analysis, examined and compared the specifics of different training methods. I have described some specific issues of training and development as a human service, focusing on role of external-internal training professionals. I presented in detail the evaluation methods of the programs. I concluded my literature review by presenting the domestic and international peculiarities of the training and development practice. I presented the research results that help to form an overview of trends and tendencies of human development in Hungary and abroad. Within the framework of my empirical research, I analyzed the training and development practices of Hungarian enterprises, companies and other organizations including public and non-profit bodies. I based my research on quantitative data collected through a questionnaire survey. The data were processed with MS Excel and IBM SPSS programs. My analysis was built around four main topic groups. Descriptive and complex statistical methods were used in the analysis. In my dissertation I examined the similarities and differences between the private sector and the public sector. I have highlighted how belonging to the spheres influences, among other things, the frequency of the application of different training methods, the needs analysis, the preparation of the training and development plan, the decision-making related to the launch of the programs, the evaluation practice of implemented programs. I explored the impact of organizational size on training and development systems. Within the framework of statistical surveys, I analyzed whether the number of employees is related to the preparation of the training strategy, the needs assessment, the methods used, the nature of the decisions, the number of training days per job group, the evaluation of the programs and the use of results. I analyzed the impact of location, role, and decision-making authority of human resource management apparatus on training practice. The aim was to explore how the role of HR influences who has the primary decision-making responsibility for what kind of trainings / trainings the organization initiates, how conscious and professional the operation of training and development systems is. At the end of my empirical research, I examined what aspects responding organizations take into account when selecting HR consulting and training firms. I analyzed what customers want information about, what sources they collect information about available trainings, and references from service providers. Using factor analysis, I examined the latent variable structure behind the selection criteria of service companies. Based on the results of my empirical research, I was able to draw conclusions, and then I formulated suggestions from a practical point of view and in connection with later research directions.



## M 1. IRODALOMJEGYZÉK

1. ARMSTRONG M. - TAYLOR S. (2020): Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page, 776. p.
2. ARMSTRONG M. (2006a): Strategic Human Resource Management. A Guide to Action. London: Kogan Page, 194. p.
3. ARMSTRONG M. (2006b): A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page London – Philadelphia: Kogan Page, 1024. p.
4. AROGUNDADE O. (2011): Mentoring and Leadership Succession in Industries and Organizations. In: *IFE Psychlogia: An international journal*. 2011 180–187. p.
5. AZIZI N. - ZOLFAGHARIS. - LIANG M. (2010): Modeling job rotation in manufacturing systems: The study of employee's boredom and skill variations. In: *International Journal of Production Economics*. 123 (1) 69-85. p.
6. BABBIE E. R. (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó, 704.p.
7. BABBIE E. R. (2004): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó, 493.p.
8. BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK, 353. p.
9. BAKACSI GY. - TAKÁCS S. (1998): Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. in *Vezetéstudomány*. 29 (2) 15-22. p.
10. BAKACSI GY. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó, 357.p.
11. BALOGH G. et al. (2018): Személyzetfejlesztés. 219-287. p. In: POÓR J. et al. (szerk.) A HR gyakorlata: Hasonló és eltérő jellemzők az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában. Budapest, Magyarország: Wolters Kluwer
12. BAMBERGER P. A. - BIRON M. - MESHOULAM I. (2014): Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact. Routledge, 326.p.
13. BANDURA A. (2001): Social cognitive theory: an agentic perspective. In: *Annual Review of Psychology*, 52 1-26. p.
14. BANGERT D.C. - POÓR J. (1995): Human resource management in foreign affiliates in Hungary. In SHENKAR O. (szerk.): *Global Perspectives of Human Resource Management* New Jersey: Prentice Hall, 352. p.
15. BARAKONYI K. - LORANGE P. (1993): Stratégiai menedzsment. Budapest: KJK, 336.p.
16. BARNA I. - SZÉKELY M. (2002): Túlélőkészlet az SPSS-hez. Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára. Budapest: Typotex Kiadó, 453. p.
17. BEARDWELL I. - HOLDEN L. (1994): An Introduction to Human Resource Management In: BEARDWELL I.- HOLDEN L. (szerk.): *Resource Management: A Contemporary Perspective*. Singapore: Pitman Publishing. 4-10. p.
18. BECKER K. - ANTUAR N. - EVERETT C. (2011): Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. In: *Nonprofit management and leadership*. 21 (3) 255-271. p.
19. BECKHARD R. (1972): Optimizing team-building efforts. In: *Journal of Contemporary Business* 1 (3) 23-32. p.

20. BELÉNYESI E. - DOBOS Á. (2015): Közeledés vagy távolodás? Továbbképzési trendek a magyar közigazgatásban és az amerikai szövetségi közszolgálatban. In: *Új Magyar Közigazgatás*, 8 (2), 32-44. p.
21. BERDE CS. - DAJNOKI K. (2007): Esély-egyenlőségi emberi erőforrás menedzsment. Debrecen: Debreceni Campus Kht, 259.p.
22. BERDE CS. – MÓRÉ M. (2014): A munkavállalói tudás hasznosításának új lehetősége felsőoktatási keretek között. In: *Vezetéstudomány*, 45 (11) 44-54. p.
23. BETLEHEM J. (szerk.) (2015): Egészségügyi szakmódszertan. BME Tanárképző Központ
24. BIN MUBAYRIK H. F. (2020): New Trends in Formative-Summative Evaluations for Adult Education. In: *SAGE Open*, 10 (3), 1-13. p.
25. BOCCIARDI F. et al. (2017): Career adaptability as a strategic competence for career development. In: *European Journal of Training and Development*, 41 (1) 67-82. p.
26. BOKOR A. et al. (2007): Emberi erőforrás menedzsment HR-szerepek, rendszerek - Új tendenciák-Vállalati példák. Budapest: Aula, 411.p.
27. BOLMAN L. G. - DEAL T. E. (1991): Leadership and management effectiveness: A multiframe, multisector analysis. In: *Human resource management*, 30 (4) 509-534. p.
28. BORGULYA Á. – BARAKONYI K. (2004): Vállalati kultúra. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó. 244. p.
29. BOXALL P. - PURCELL J. (2016): Strategy and human resource management. Red Globe Press, 368. p.
30. BRAMLEY P. – KITSON B. (1994): Evaluating Training against Business Criteria. In: *Journal of European Industrial Training*, 18 (1.) 10-14. p.
31. BRAMLEY P. - NEWBY A. C. (1984): The evaluation of training part I: Clarifying the concept. In: *Journal of European Industrial Training*, 8 (6) 10-16. P.
32. BREWSTER C. (1995): Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26 (1) 1-21. p.
33. BREWSTER C. (2017): The integration of human resource management and corporate strategy. 22-35. p. In: BREWSTER C. – HEGEWISCH A. (szerk.): *Policy and practice in European human resource management*. London: Routledge, 417.p.
34. BRISCOE D. R. – SCHULER R. S. – CLAUS L. (2009): International Human Resource Management – Policies and practices for multinational enterprises. London: Routledge
35. BULUT C. - CULHA O. (2010): The effects of organizational training on organizational commitment. In: *International journal of training and development*, 14 (4) 309-322. p.
36. BUONO A. F. - SUBBIAH K. (2014): Internal Consultants as Change Agents: Roles, Responsibilities and Organizational Change Capacity. In: *Organization Development Journal*, 32 (2) 35-53. p.
37. CALLANAN G. A. - PERRI D. F. - TOMKOWICZ, S. M. (2017): Career management in uncertain times: Challenges and opportunities. In: *The Career Development Quarterly*, 65 (4) 353-365. p.
38. CHANNON, D. F. - CALDART A. A. (2015): McKinsey 7S model. Wiley encyclopedia of management.
39. CHAPMAN T. – BEST B. – CASTEREN P. (2003): Executive coaching – Expolding the Myths. London: Palgrave-Macmillan, 297. p.
40. CHAUDHRY N. I. et al. (2017): Impact of working environment and training & development on organization performance through mediating role of employee

- engagement and job satisfaction. In: *European Journal of Training and Development Studies*, 4(2) 33-48. p.
41. CHIKÁN A. (2006): Bevezetés a vállalat-gazdaságtanba. Budapest: Aula Kiadó, 318.p.
  42. CHIKÁN A. et al. (2011). Vállalati versenyképesség válsághelyzetben-Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, 90. p.
  43. CIPD (2015): Learning and Development 2015. ANNUAL SURVEY REPORT. London: Chartered Institute of Personnel and Development. [https://www.cipd.co.uk/Images/learning-development\\_2015\\_tcm18-11298.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/learning-development_2015_tcm18-11298.pdf)
  44. CLARK T. - FINCHAM R. (szerk.) (2002): Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford: Blackwell, 296. p.
  45. COX A. M. - PINFIELD S. - RUTTER S. (2019): Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries. In: *Library Management*, 40 (5) 313-326. p.
  46. CSILLAG S. (2012). Etika és emberierőforrás-menedzsment: egy régi/új kapcsolatot?. In: *Vezetéstudomány*, 43 (7-8) 41-56. p.
  47. DAOANIS L. E. (2012): Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance. In: *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3) 55-62. p.
  48. DAVENPORT T. - PRUSAK L. (2001): Tudásmenedzsment. Budapest: Kossuth Kiadó, 200. p.
  49. DAY R. W. – QUINN G. P. (1989): Comparisons of treatments after an analysis of variance in ecology. In: *Ecological Monographs* 59 (4), 433-463. p.
  50. DESSINGER J. C. - MOSELEY J. L. (2006): The full scoop on full-scope evaluation. *Handbook of human performance technology*
  51. DESSLER G. (2005): A Framework for Human Resource Management. Prentice Hall.
  52. DIAS Á. - SILVA R. (2016): Organizational training and organizational commitment: a literature review and conceptual development. In: *International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 3(1) 387-399. p.
  53. DINNYÉS J. - RAKACZKINÉ T. K. - LADA L. (2001): Felnőttképzés. Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, 263. p.
  54. DOBÁK M. - ANTAL ZS. (2010): Vezetés és szervezés. Budapest: Aula Kiadó, 483. p.
  55. DRIMÁL I. (2001): A tréningtanácsadás és a folyamat-tanácsadás összefüggései. In: *Easy Herald – virtuális magazin*, 2
  56. DRUSZA T. (2018): A szervezeti kultúra jelentősége a generációs kihívások és a nemzetbiztonsági szolgálatok fejlesztése szempontjából. In: *Nemzetbiztonsági Szemle*, 6 (2) 69-89. p.
  57. DUNNE S. et al. (2015): Planning and selecting evaluation designs for leadership training: a toolkit for nurse managers and educators. In: *Journal of Professional Nursing*, 31 (6) 475–481. p.
  58. ELBERT N. – FARKAS F. (2000): Az emberi erőforrások fejlesztése. In: POÓR J. – KAROLINY M. (szerk): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 578. p.
  59. ELLIS C. D. (2013): What It Takes – Seven Secrets of Success from World's Greatest Professional Service Firms. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc., 304. p.
  60. EURÓPAI SZÁMVEVŐSZÉK (2012): A személyzetfejlesztés eredményessége az Európai Bizottságnál. 2012. sz. különjelentés

61. FAJANA S. – GBAJUMO SHERIFF M. (2011): Mentoring: A Human Resource Tool for Achieving Organisational Effectiveness. In: *IFE PsychlogIA*, 2011 (1) 420–432. p.
62. FALUS I. (szerk.) (2013): Didaktika: elméleti alapok a tanítás tanuláshoz. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó 7. kiadás változatlan utánnomása, 550. p.
63. FARJAD S. (2012): The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46. 2837 – 2841. p.
64. FARKAS É. (2018): Mérés-értékelés kézikönyv - Tanulási eredmények mérése és értékelése szakképzési mobilitási gyakorlatokban. Budapest: Tempus Közalapítvány, 94. p.
65. FARKAS F. (szerk.) (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: KJK, 574. p.
66. FAYOL H. (1984): Ipari és általános vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 180. p.
67. FEHÉR J. (2011): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek. Gödöllő: Szent István Egyetem Kiadó, 247. p.
68. FEJES J. (2015): A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán. In: *Vezetéstudomány*, 46 (8) 24-33. p.
69. FIELD A. (2013): Discovering statistics using IBM SPSS statistics. Sage, 916. p.
70. FISHER C. D. - SCHOENFELDT L. P. - SHAW J. B. (1990): Human resource management. Boston
71. FISHER R. (2008): Organizational justice and reward allocation. In: SMITH P. B. – PETERSON M. F. - THOMAS D. C. (szerk.): *The Handbook of Cross-Cultural Management Research*. London: Sage Publication, 592. p.
72. GALBRAITH J. R. (2008): Organization design. 325-352. p. In: CUMMINGS T. G. *Handbook of organization development*. London: Sage
73. GALBRAITH J. R. (2014): Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels. John Wiley & Sons, 352. p.
74. GAMES P. A. – HOWELL J. F. (1976): Pair wise multiple comparison procedures with unequal n's and/or variances. In: *Journal of Educational Statistics*, Vol 1. 13-125. p.
75. GAZDAG M. (1989): A személyzeti munka rendszerének reformja az emberi erőforrások hatékonyabb felhasználása érdekében. In: *Ergonómia*, 2. p. 41.
76. GAZDAG M. (1991): Tréningmódszer a vezetési tanácsadásban in: *Humánpolitikai Szemle*, II. (6)12-24. p.
77. GETZ I. (2012): La liberté d'action des salariés: une simple théorie, ou un inéluctable destin?. In: *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 2 27-38. p.
78. GILBERT P. - TEGLBORG A. C. - RAULET-CROSET N. (2017): L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif?. In: *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 1 38-49. p.
79. GILMORE S. - WILLIAMS S. (2013): Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press
80. GOLDSTEIN I. L. - FORD J. K. (2002): Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation. Belmont, CA, US: Wadsworth/Thomson Learning, 410. p.
81. GOMEZ-MEJIA R.L. - BALKIN B.B. - CARDY L. R. (2016): Managing Human Resources. Boston: Pearson, 639. p.
82. GŐSI M. (2015): Emberi erőforrás menedzsment a szervezet rendszerében. Gödöllő: Szent István Egyetem, 100. p.

83. GREENHAUS J. H. - CALLANAN G. A. - GODSHALK V. M. (2010): Career management. Sage, 512. p.
84. GREGOR A. - PALLAI K. (2016): Kormánytisztviselői integritás tréningek hatásosságának elemzése. In: *Pro Publico Bono*, (2) 4-25. p.
85. GREINER L. - MOTAMEDI K. - JAMIESON D. (2011): New consultant roles and processes in a 24/7 world. In: *Organizational Dynamics*, 40 (3) 165-173. p.
86. GROSS A. C. et al. (2013): Professional Occupations, Knowledge-Driven Firms, and Entrepreneurship: A National and Regional Analysis. In: *Business Economics*, 48 (4) 246-259. p.
87. GUEST D. E. (1987): Human resource management and industrial relations. In: *Journal of Management Studies*, 24 (5) 503-521. p.
88. GUEST D. E. (1990) Human Resource Management and the American dream. In: *Journal of Management Studies*, 27 (4) 377-397. p.
89. GULYÁS L. (szerk.) (2014): A humán erőforrás menedzsment alapjai. Szeged: JATEPress, 232. p.
90. GULYÁS L. et al. (2012): A humán erőforrás menedzsment alapjai. Szeged: JATEPress Kiadó. 232. p.
91. GYÖKÉR I. - FINNA H. – DARUKA E. (2017): Emberi erőforrás menedzsment. Budapest: BME, 180. p.
92. GYÖKÉR I. (1999): Humánerőforrás- menedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 188. p.
93. HAMBLIN A. C. (1974): Evaluation and Control of Training. In: *Industrial Training International*, 9 (5) 154-6.
94. HANDY C. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó, 162. p.
95. HARVEY M. et al. (2009): Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse and Reciprocal Mentoring. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (6) 1344–1361. p.
96. HAYNES R. – GOSH R. (2008): Mentoring and Succession Management: An evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model. In: *Review of Business*, 28 (2) 2–12. p.
97. HEIDRICH B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Budapest: Human Telex Consulting, 170. p.
98. HEIDRICH É. (2007): A vezető magányossága, avagy a coaching. In: *Vezetéstudomány*, 38 (3)
99. HÉTHY L. - MAKÓ CS. (1972): Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet. Budapest: Akadémia Kiadó, 295. p.
100. HEWITT G. (2006): HR és stratégia: az új partnerségi logika 18. fejezet In: LOSEY M. – ULRICH D. – MEISINGER S. (szerk.) *A HR jövője – Az emberi erőforrás menedzsment perspektívái* Budapest: HVG Kiadó, 240. p.
101. HOFSTEDE G. (1998): Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management. In: *Management International Review*, 38 (2) 7-26. p.
102. IVANCEVICH J.M. – GLUECK W.F. (1986): Foundations of Personnel/Human Resource Management. Texas: Business Publications INC, 456. p.
103. JARJABKA Á. (2011): Kultúramenedzselési ismeretek. Pécs: PTE KTK, 276. p.
104. JARJABKA Á. (2012): Kultúramenedzselési ismeretek. Pécs: PTE KTK, 281. p.
105. JUUL ANDERSEN T. - MINBAEVA D. (2013): The role of human resource management in strategy making. In: *Human Resource Management*, 52 (5) 809-827. p.

106. KAPLAN A. -UZUNBOYLU H. (2015): Assessment of the In-Service Training Programs of the Political Parties. In: *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 177 464-474. p.
107. KAROLINY M. et al. (2005): Emberi erőforrás menedzsment a közszolgáltatásban. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia, 286. p.
108. KAROLINY M. (2008): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. PTE KTK 304. p.
109. KAROLINY M. - POÓR J. (2013): A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. In: *Competitio*, 12 (2) 20-38. p.
110. KAROLINY M. – POÓR J. (szerk.) (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 6. átdolgozott kiadás. Budapest: Wolters Kluwer, 610. p.
111. KÁRPÁTINÉ D. J. - VÁGÁNY J. - FENYVESI É. (2016): Fejlődünk, hogy fejlődhessünk?–avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro-és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? In: *Vezetéstudomány*, 47 (12) 72-82. p.
112. KATES A. - GALBRAITH J. R. (2010): Designing your organization: Using the STAR model to solve 5 critical design challenges. John Wiley & Sons, 272. p.
113. KATZ R. L. (1974): Skills of an Effective Administrator. In: *Harvard Business Review*, September 90–102 p.
114. KETSKEMÉTY L. - IZSÓ L. - KÖNYVES TÓTH, E. (2011): Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe. Budapest: Artéria Stúdió Kft., 579. p.
115. KHAN F. et al (2014). Job rotation, job performance, organizational commitment: An empirical study on bank employees. In: *Journal of Management info*, 3 (1) 33-46. p.
116. KHAN R. A. G. – KHAN F. A. – KHAN M. A. (2011): Impact of training and development on organizational performance. In: *Global journal of management and business research*, 11 (7) 62-68. p.
117. KIRKPATRICK D.L. (1994): Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco: Bernett-Koehler, 392. p.
118. KISS CS. - CSILLAG S. (2014): Szervezeti kultúra. Budapest: NKE, 21. p.
119. KISS P. I. (1994): Humán erőforrás menedzsment. Emberi erőforrások fejlesztése Alapítvány Gödöllő, 253. p.
120. KLEIN S. – KLEIN B. (2020): A szervezet lelke. Budapest: Edge 2000 Kiadó, 940. p.
121. KLEIN S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest: Edge 2000 Kiadó, 735. p.
122. KLEIN S. (2003): Munkapszichológia. Budapest: Edge 2000 Kiadó, 850. p.
123. KONTIC L. (2012): Applying the Weisbord model as a diagnostic framework for organizational analysis. In: *Industrija*, 40 (2) 145-156. p.
124. KOTLER P. - CASLIONE J.A. (2011): Kaotika. Budapest: Manager Kiadó, 190. p.
125. KOVÁCS I. É. - KAROLINY M. (2015): A HR tanácsadás alakulása a válság előtt és a válság alatt a globális Cranet kutatás tükrében. In: *Innováció – növekedés- fenntarthatóság: VII. Országos Tanácsadói Konferencia tanulmánykötete*, 118-123. p.
126. KŐVÁRY GY. (1995): Az emberi erőforrások fejlesztése. Budapest: Szókratész Kiadó, 127. p.
127. KSH (2012): Munkahelyi képzések. In: *Statisztikai tükör*, VI (16) <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/mhelykepzések.pdf>
128. KSH (2016): Munkahelyi képzések, In: *Statisztikai tükör*, 2016. december 22., <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/mhelykepzések15.pdf>
129. KULCSÁR S. (1991): Vállalati személyzeti ismeretek Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal. Budapest: Országos Munkaügyi Központ, 93. p.



130. KUM F. D. - COWDEN R. - KARODIA A. M. (2014): The impact of training and development on employee performance: A case study of ESCON Consulting. In: *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 3 (3) 72-105. p.
131. KUNCHE A. et al. (2011): Analysis and evaluation of training effectiveness. In: *Human Resource Management Research*, 1 (1) 1-7. p.
132. KURPIUS D. J. - FUQUA D. R. (1993): Fundamental issues in defining consultation. In: *Journal of Counseling & Development*, 71 (6) 598-600. p.
133. LAZAROVA M. – MORLEY M. – TYSON S. (2008): Introduction-International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 11 1995–2003. p.
134. LEE S. H. – PERSHING J. A. (1999): Effective reaction evaluating training programs Purposes and dimension classification. In: *Performance Improvement*, 38 (8) 32-39. p.
135. LÉGRÁDINÉ LAKNER SZ. (2006): Tréningmódszer a felsőoktatásban. In: *Tudásmenedzsment* 2006 (1) 60-67. p.
136. LOCH Á. (2016): Tanári és tanulói szerepek egy üzleti szimulációs játékban az angol nyelvórán Készségfejlesztés-Kooperatív tanulás. In: Loch Á. - Dévény Á. (szerk.): *Módszertani kísérletek a nyelvoktatásban - motiváció és eredményesség*. Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem, <http://publikaciotar.repositorium.uni-bge.hu/803/1/M%C3%93DSZERTANI%20KIS%C3%89RLETEK%20Loch.pdf>
137. MÁLOVICS É. (2007): Szervezeti kultúra és vezetés – Lehetőségek és korlátok. In: *Vezetéstudomány*, 38 (9) 40-50. p.
138. MATISCSÁKNÉ LIZÁK M. (szerk.) (2012): Emberi erőforrás gazdálkodás. Budapest: Complex Kiadó
139. MATYUSZ Z. BIACSI B. - DEMETER K. (2014): A termelési stratégia és termelési gyakorlat kutatás eredményei 2013-2014 (Gyorsjelentés), 38. p.
140. MCKENNA C. (2006): *The World's Newest Profession*. Cambridge: University Press, 394. p.
141. MCKINSEY (2003): Company philosophy: 'The way we do things around here'. (online) <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/company-philosophy-the-way-we-do-things-around-here> Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Bower, culture. Lekérdezés időpontja: 2021. február 27.
142. MEMON M. A. - SALLEH R. - BAHAROM M. N. R. (2016): The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. In: *European Journal of Training and Development*, 40 (6) 407-429. p.
143. MORLEY M. J. – HERAY N. – MICHAILOVA S. (szerk.) (2009): *Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe*. Global HRM Series. London: Routledge, 336. p.
144. MORRIS M. G. - VENKATESH V. (2010): Job characteristics and job satisfaction: Understanding the role of enterprise resource planning system implementation. In: *MIS Quarterly*, 34 (1) 143-161. p
145. NAGY V. (2016): E-learning ABC. In: *Vezetéstudomány*, 47 (12) 6-15. p.
146. NEMESKÉRI GY. - PATAKI CS. (2007): *HR gyakorlata*. Budapest: Ergofit Kiadó, 327. p.
147. NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM (2020): *Nemzeti Közzolgálati Egyetem - Közigazgatási Továbbképzési Intézet*. <https://kti.uni-nke.hu/kozzszolgalmati-tovabbkepzesek/a-tovabbkepzesi-rendszer/altalanos-informaciok> Hozzáférés dátuma: 2020. 10. 14

148. NOE R. A. et al. (2014): Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education, 832. p.
149. ØRNGREEN R. - LEVINSSEN K. (2017): Workshops as a Research Methodology. In: Electronic Journal of E-learning, 15 (1) 70-81. p.
150. PAKSI-PETRÓ C. (2017): A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatás-módszertani újdonságai. In: *Államtudományi műhelytanulmányok*, 13 1-18. p.
151. PALMIERO C. - CECCONI L. (2019): Use of Learning Analytics in formative and summative evaluation. In: *Journal of e-Learning and Knowledge Society*, 15 (3) 89-99. p.
152. PAPP L (2005): Az e-learning a felnőttképzésben (trendek, perspektívák, európai környezet). In: *Felnőttképzési Kutatási Füzetek* 2005 22 20 p.
153. PEARCE J. L. (1991): From socialism to capitalism: the effects of Hungarian human resources practices. In: *Academy of Management Executive*, 4 75-89. p.
154. PHILLIPS J. J. (2003): Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Burlington: Butterworth-Heinemann, 344. p.
155. POÓR J. (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái. Budapest: Akadémiai Kiadó, 265. p.
156. POÓR J. (2006): HR Mozgásban. MMPC Kiadó 60.p
157. POÓR J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest: Complex Kiadó, 493. p.
158. POÓR J. (2017): E-learning Magyarország 2017 Kutatási Zárójelentés. Gödöllő Szent István Egyetem Gazdaság és Társadalomtudomány Kar TTI Menedzsment és HR Kutató Központ
159. POÓR J. (szerk.) (2010): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Budapest: Akadémiai Kiadó, 696. p.
160. POÓR J. (szerk.) (2016): A menedzsment tanácsadás kézikönyv: innováció, megújulás, fenntarthatóság, Budapest: Akadémiai Kiadó, 863. p.
161. POÓR J. et al. (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó
162. POÓR J.- SZABÓ K. - KOVÁCS I. É. (2014): A HR jellemzői külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál. In: *Munkaügyi szemle*, 58 (6) 38-47. p.
163. POÓR J. et al. (2016): Hr-tanácsadás. 457-476. p. In: POÓR J. *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó. 863. p.
164. POÓR J. et al. (2018a): A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában. In: *Vezetéstudomány*, 69 (1) 40-52. p.
165. POÓR J. et al. (2018b): A HR gyakorlata – Hasonló és eltérő jellemzők az emberi erőforrás menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában. Kézikönyv. Budapest: Wolters Kluwer, 367. p.
166. POÓR J. et al. (2018c): Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. In: *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49 (10-11) 34-44. p.
167. PRAHALAD C. K. - HAMEL G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, 1990 81-92. p.
168. PRICE A. (2015): Human Resource Management. Hampshire: South Western Cengage Learning, 640. p.
169. RAUE S. et al. (2013): The GRPI model—an approach for team development. White Paper Draft. SE Group, 14. p.

170. RAVANFAR M. M. (2015): Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. In: *Global Journal of Management and Business Research*, 15 (10) 6-12. p.
171. REICHE B. S. – YIH-TEEN L. - QUINTANILLA J. (2012): Cultural perspectives on comparative HRM. 51-68. p. In: BREWSTER C. – MAYRHOFFER W. (szerk.): *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 680. p.
172. ROBBINS S. P. - COULTER M. (2012): *Management*. New Jersey: Prentice Hall. p. 643. p.
173. ROÓZ J. (2006): *Az emberierőforrás - menedzsment alapjai*. Budapest: Perfekt Kiadó, 318. p.
174. RUBIN I. - BECKHARD R. (1972): Factors Influencing the Effectiveness of Health Teams. In: *The Milbank Memorial Fund Quarterly*, 50 (3) 317-335. p.
175. SAJTOS L. – MITEV A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó, 404. p.
176. SCHEIN E. H. (1978): The role of the consultant: content expert or process facilitator?. In: *The Personnel and Guidance Journal*, 56 (6) 339-343. p.
177. SCHEIN E.H. (1985): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 385. p.
178. SCHULER R. S. - JACKSON S. E. (2008). *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons, 498. p.
179. SCHULTZ T. W. (1993): The economic importance of human capital. In: *Modernization, Education, Economics*, 1 (1) 13-19. p.
180. SHIELDS J. et al: (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge: University Press, 656. p.
181. SHIRI S. - ANVARI A. - SOLTANI H. (2014): An assessment of readiness factors for implementing erp based on agility (extension of mckinsey 7s model). In: *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1 (3) 229-241. p.
182. SPARROW P. – HILTROP J. M. (1994): *European Human Resource Management in Transition*. London: Prentice Hall, 702. p.
183. SPE (2012): *Training and Development Survey*. SPE Research. <http://www.spe.org/industry/docs/12Training-and-Development-Survey.pdf>
184. STAHL D. A. (1997): Organizational diagnosis: A six-box model. In: *Nursing management*, 28 (4) 18-21. p.
185. STEGEREAN R. - GAVREA C. - MARIN A. (2010): The application of a diagnostic model: An empirical study. In: *Journal Studia Universitatis Babes-Bolyai Negotia*, 55 3-12. p.
186. SULTANA R. G. (2012): Learning career management skills in Europe: a critical review. In: *Journal of Education and work*, 25 (2) 225-248. p.
187. SVEIBY K. E. (2001): *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 291. p.
188. SZAKÁCS G. (2012): *Stratégiai alapú, integrált emberi erőforrás gazdálkodás a közszolgálatban*. (Online) [https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/strategiai-alapu\\_-integralt-emberi-eroforras-gazdalkodas-a-kozszoalgalatban.original.pdf](https://cmsadmin-pub.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/strategiai-alapu_-integralt-emberi-eroforras-gazdalkodas-a-kozszoalgalatban.original.pdf) Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: stratégia, emberi erőforrás gazdálkodás, közszolgálat. Lekérdezés időpontja: 2020. 08. 29.
189. SZOKOLSZKY Á. (2004): *A kutatómunka a pszichológiában*. Budapest. Osiris Kiadó, 660. p.

190. TOPNO H. (2012): Evaluation of training and development: An analysis of various models. In: *IOSR Journal of Business and Management*, 5 (2) 16-22. p.
191. TORRINGTON D. et al. (2014): Human Resource Management. Harlow: Pearson
192. TÓT É. (2002): A nem formális tanulás elismerése- szemlélet és módszerek. In: *Szakképzési Szemle*, 8 (2) 178-194. p.
193. TUNG R. L. - HAVLOVIC S. J. (1996): Human resource management in transitional economies: The case of Poland and the Czech Republic. In: *International Journal of Human Resource Management*, 7(1) 1-19. p.
194. VÁMOSI Z. (2005): Humán erőforrás menedzsment. Budapest: LSI Oktatóközpont, 437. p.
195. VÁRADY J. (2009): Hogyan lehetsz sikeres munkavállaló? Budapest: Nóvum Pro Kiadó, 298. p.
196. VASZARI T. (2016): A vezetőképzések szerepe a gazdasági versenyképességben. In: *Vezetéstudomány*, 47 (7) 54-63. p.
197. VEKERDY I. (2008): Humán erőforrás menedzsment II. (Személyügyi tevékenység). Gödöllő: SZIE, 229. p.
198. VERESNÉ SOMOSI M. (2017): A szervezeti képességépítés néhány sajátossága. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. In: *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 9 (2) 152-160. p.
199. VILÁGI R. (2013): Tudás Menedzsment. In: A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája XIV. évfolyam 1. különszám 2013. április
200. VOEGTLIN C. - BOEHM S. A. - BRUCH H. (2015): How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. In: *International Journal of Manpower*, 36 (3) 354-373. p.
201. WEISBORD M. R. (1976): Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. In: *Group & Organization Studies*, 1 (4) 430-447. p.
202. WEISBORD M. R. (2012): Productive workplaces: Dignity, meaning, and community in the 21st century. John Wiley & Sons, 576. p.
203. WERTHER W.B. – DAVIS K. (1985): Personnel management. McGraw-Hill, London 232. p.
204. YONG A. G. - PEARCE S. (2013): A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. In: *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9 (2) 79-94. p.
205. YOUSEFI J. - SAJADIE H. (2017): Examining the Relationship between Contextual Dimensions of Organization and Organizational Climate According to Weisbord Six-Box Model. In: *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 6 (9) 31-37. p.

## M 2. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Kutatási célokhoz és kérdésekhez rendelt módszerek összefoglalása .....	7
2. táblázat: Képzési igényt kiváltó, meghatározó tényezők .....	23
3. táblázat: Adatforrások a képzési igények elemzéséhez .....	24
4. táblázat: Munkahelyi környezet képzési módszereinek lehetséges alkalmazása a munkahelyi képzések fajtáinak tükrében .....	34
5. táblázat: Külső – belső tanácsadók alkalmazásának előnyei és hátrányai .....	36
6. táblázat: Formatív és összegző értékelés (összehasonlító táblázat) .....	40
7. táblázat: A képzési költségek éves bérköltséghez viszonyított aránya (%) .....	41
8. táblázat: Az éves képzési napok száma alkalmazotti csoportonként (nap/év) .....	41
9. táblázat: Kvantitatív módszerek .....	47
10. táblázat: Működési terület megoszlása (N=558).....	51
11. táblázat: Alkalmazott képzési megoldások a magánszektor és a közszféra függvényében (N=611) .....	54
12. táblázat: Képzési terv készítésének aránya a magánszektor és a közszféra esetében (N=535) .....	56
13. táblázat: Fejlesztési terv készítésének aránya a magánszektor és a közszféra esetében (N=527) .....	57
14. táblázat: Egyes képzési programok eredményének alkalmazásával kapcsolatos elvárások a szféra függvényében (N=486) .....	60
15. táblázat: Értékelés készítésének gyakorisága a szféra függvényében (N=540) .....	61
16. táblázat: Értékelési módszerek alkalmazásának gyakorisága a szféra függvényében (N=540) .....	62
17. táblázat: Értékelés elmaradásának okai a szféra függvényében (N=485).....	63
18. táblázat: Az értékelési eredmények felhasználásának módjai a szféra függvényében (N=626) .....	64
19. táblázat: Az összegző elemzés megosztásának fórumai a szféra függvényében (N=626).....	65
20. táblázat: Alkalmazott képzési módszerek a méret függvényében (N=444) .....	67
21. táblázat: Képzési és fejlesztési igények felmérésének gyakorisága a méret függvényében (N=423) .....	67
22. táblázat: Képzési terv készítésének gyakorisága a méret függvényében (N=377) .....	68
23. táblázat: Fejlesztési terv készítésének gyakorisága a méret függvényében (N=385) .....	68
24. táblázat: Minőségbiztosítási rendszer működtetése a méret függvényében (N=343) ....	69
25. táblázat: Képzésekkel összefüggő döntéshozatali felelősség a méret függvényében (N=162) .....	69
26. táblázat: Képzési és fejlesztési programok hatékonyságának vizsgálata a méret függvényében (N=402) .....	72
27. táblázat: A képzési és fejlesztési programok értékelésének elmaradási okai a méret függvényében (N=512) .....	72
28. táblázat: A hatékonyságmérés hasznosítása a méret függvényében (N=668).....	73
29. táblázat: A tréninget lebonyolító munkatárs vagy szervezet felé történő visszajelzés gyakorisága a méret függvényében (N=407) .....	74
30. táblázat: A képzéssel összefüggő tapasztalatok megosztásának módja a méret függvényében (N=372) .....	74
31. táblázat: Az éves bérköltség képzésre fordított arányának, valamint egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok összefüggési rendszere .....	75
32. táblázat: A képzési programok indításával összefüggő felelősségi kör alakulása a HR szerepének függvényében (N=223).....	76
33. táblázat: A képzési igények felmérése a HR szerepének függvényében (N=637).....	77
34. táblázat: Képzési terv készítése a HR szerepének függvényében (N=535) .....	77

35. táblázat: Fejlesztési terv készítése a HR szerepének függvényében (N=579).....	78
36. táblázat: A képzési terv átlagos időintervalluma a HR szerepének függvényében (N=380).....	78
37. táblázat: Képzési és fejlesztési programok hatékonyságának vizsgálata a HR szerepének függvényében (N=592) .....	79
38. táblázat: Összegző elemzés készítése a HR szerepének függvényében (N=535).....	79
39. táblázat: Scheffe-féle post-hoc elemzés a képzési napok száma és a döntés függvényében, vezetői munkakörök esetében (N=387).....	81
40. táblázat: HR szerepe az egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok számára (N=641).....	81
41. táblázat: HR szerepe az egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok száma közötti összefüggés vizsgálata független mintás t-próbával (N=641) .....	82
42. táblázat: Képzési és fejlesztési programokkal kapcsolatos döntéshozatali felelősség a minőségbiztosítási rendszer működtetésének függvényében (N=188) .....	83
43. táblázat: Képzési terv készítése a minőségbiztosítási rendszer működtetésének függvényében (N=463) .....	84
44. táblázat: Fejlesztési terv készítése a minőségbiztosítási rendszer működtetésének függvényében (N=464) .....	84
45. táblázat: Képzési és fejlesztési programok értékelése a minőségbiztosítási rendszer működtetésének függvényében (N=466) .....	85
46. táblázat: Képzési terv készítése a 25 év alatti munkavállalók arányában (N=547).....	86
47. táblázat: Fejlesztési terv készítése a 25 év alatti munkavállalók arányában (N=545)....	87
48. táblázat: Faktorelemzésbe bevont változók varianciája és sajátértéke (N=193) .....	93
49. táblázat: A faktorelemzésbe bevont változók faktorsúlyai az 5 faktoros modellen belül (N=193).....	94
50. táblázat: A faktorelemzésbe bevont változók faktorsúlyai a 4 faktoros modellen belül (N=193).....	94
51. táblázat: A faktorelemzésbe bevont változók faktorsúlyai a 4 faktoros modellen belül (2. futtatás eredménye) (N=193) .....	95
52. táblázat: A kialakított faktorok Cronbach-alfa értékei (N=193) .....	96
53. táblázat: A képzési és fejlesztési programokhoz kapcsolódó döntési jogkörök alakulása egyes országcsoportok mentén (N=4058) .....	100
54. táblázat: Írott képzési terv készítésének arányai az ország csoportok függvényében (N=4398).....	101
55. táblázat: Szisztematikus igényfelmérés az ország csoportok függvényében (N=4240). 101	
56. táblázat: Egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok száma az ország csoportok függvényében (N=4210) .....	102
57. táblázat: Képzési programok értékelése az ország csoportok függvényében (N=4157)103	
58. táblázat: Az 1. kutatási célhoz tartozó főbb megállapítások összefoglaló táblázata.....	107
59. táblázat: A 2. kutatási célhoz tartozó főbb megállapítások összefoglaló táblázata .....	110
60. táblázat: A 3. kutatási célhoz tartozó főbb megállapítások összefoglaló táblázata .....	112
61. táblázat: A 4. kutatási célhoz tartozó főbb megállapítások összefoglaló táblázata .....	114
62. táblázat: Az 5. kutatási célhoz tartozó főbb megállapítások összefoglaló táblázata.....	116

### M 3. ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: McKinsey-féle 7S modell .....	11
2. ábra: HR funkciók a szervezetben .....	15
3. ábra: Képzés-fejlesztés rendszerkapcsolatai .....	19
4. ábra: Képzések szisztematikus modellje .....	23
5. ábra: Kutatási alapmodell .....	45
6. ábra: Válaszadó szervezetek szektorális megoszlása (N=687) .....	49
7. ábra: A vizsgált szervezetek foglalkoztatottsági kategóriáinak megoszlása (N=668) .....	50
8. ábra: A vizsgált szervezetek tulajdoni formájának megoszlása (N=687) .....	50
9. ábra: HR részleg megoszlása	51
10. ábra: HR igazgatótanácsban való .....	51
11. ábra: 25 év alatti munkavállalók aránya (N=547) .....	52
12. ábra: Egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok száma a szektor függvényében (N=586) .....	56
13. ábra: Képzési és fejlesztési tervek időintervalluma a magánszektor és a közszféra esetében (N=516) .....	57
14. ábra: Külső és belső oktatók aránya a magánszektor és a közszféra esetében (N=470) .....	58
15. ábra: A képzésre fordított pénzügyi források a bérköltség arányában a szféra függvényében (N=185) .....	66
16. ábra: Egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok száma a méret függvényében (N=486) .....	70
17. ábra: Éves bérköltség képzésre fordított aránya a méret függvényében (N=142) .....	71
18. ábra: Külső és belső oktatók aránya a méret függvényében (N=173) .....	71
19. ábra: Képzési napok száma az egyes munkaköri csoportokban, a képzési és fejlesztési programokkal összefüggő döntések jellege szerint (N=387) .....	80
20. ábra: HR szerepe az egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok számára (N=641) .....	82
21. ábra: Az éves bérköltség képzésre fordított aránya a HR szerepének függvényében (N=207) .....	83
22. ábra: Egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok a minőségbiztosítási rendszer működtetésének függvényében (N=482) .....	85
23. ábra: Képzésekre fordított pénzügyi erőforrások a bérköltség arányában (N=203) .....	88
24. ábra: Egyes munkaköri csoportokra jutó képzési napok átlagos száma a 25 év alatti munkavállalók arányában (N=603) .....	88
25. ábra: Egyes szempontok megítélése a humánszolgáltató cég kiválasztása során (N=199) .....	90
26. ábra: Képzési és tréning programok tájékoztatójával kapcsolatos elvárások (N=199) .....	91
27. ábra: A humánszolgáltatói piacon elérhető képzésekről és tréningekről történő tájékozódás (N=199) .....	91
28. ábra: Referenciákról történő tájékozódás (N=199) .....	92
29. ábra: A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a szféra függvényében (N=193) .....	96
30. ábra: A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a méret függvényében (N=193) .....	97
31. ábra: A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a képzéssel összefüggő döntési jogkor függvényében (N=193) .....	98
32. ábra: A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a HR apparátus függvényében (N=193) .....	98
33. ábra: A tanácsadó cég kiválasztásának szempontjai a HR apparátus szervezetben elfoglalt helye függvényében (N=193) .....	99
34. ábra: Szolgáltató cégek megítélésének szempontrendszere .....	115





## TRÉNINGEK/KÉPZÉSEK HATÉKONYSÁGA MAGYARORSZÁG 2016

Tisztelt Hölgyem, Uram!

A Szent István Egyetem Menedzser és HR Kutatóközpontja, a Grow Szervezetfejlesztési Tanácsadó Zrt. a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) szakmai támogatásával, hazai és nemzetközi kutatás megalapozása céljából felmérést végez a magyarországi szervezetek között a tréningek/képzések hatékonyságának vizsgálatáról.

Kérjük, hogy Ön, mint cégének/szervezetének e témakörrel kapcsolatos felelőse, ossza meg velünk szakmai tapasztalatait a következő kérdőív kitöltésével! A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes, az adatokat bizalmasan kezeljük. Kérjük, szakítson időt a kérdések végigolvasására és megválaszolására és a kitöltött kérdőívet **mihamarabb** juttassa vissza hozzánk! A kérdőív kitöltése kb. 5-10 percet vesz igénybe.

**A kutatás lezárása után a felmérés eredményéről készített jelentésünket a résztvevők e-mailben megkaphatják, ehhez kérjük, töltsse ki az alábbi táblázatot!**

A kérdőívet kitöltő és az őt foglalkoztató vállalat/szervezet adatai	
A kitöltő neve:	
Beosztása:	
A szervezet neve:	
Címe:	
Telefonszáma:	
E-mail címe:	

### KÉRDŐÍV KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ

Ezt a kérdőívet úgy készítettük, hogy az a lehető legkönnyebben és leggyorsabban kitölthető legyen. A kérdések többsége egy-egy négyzet megjelölésével egyszerűen megválaszolható, csak kevés információnak kell utánanézni.

Kérjük, jelölje azt a szervezeti szintet, amelyre a kérdőívünkre adott válaszai vonatkoznak:

- a. **Az Ön szervezete egy nagyobb vállalat/intézmény(csoport) része?** Igen <sub>1</sub> Nem <sub>0</sub>
- b. **Ha igen, az Ön válasza a Magyarországon működő szervezeti egységek egészére vonatkoznak?** Igen <sub>1</sub> Nem <sub>0</sub>

### EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT ELŐRE IS KÖSZÖNJÜK!

© SZIE MHR, 2016 GÖDÖLLŐ

## SZEMÉLYZET-FEJLESZTÉS

1a. Az elmúlt 2 évben az Önök szervezeténél melyik típusú képzések/tréningek valósultak meg?

	Igen	Nem
--	------	-----



1a. **Készül szisztematikus értékelés a képzési/tréning programjaik hatékonyságáról az Önök szervezetében?**

Igen <sub>1</sub>                      Nem <sub>2</sub>                      Nem tudom <sub>0</sub>

1b. **Ha igen, akkor kérjük jelölje, hogy milyen gyakorisággal használja az Önök szervezete a képzés hatékonyságának értékelésére az alábbi megoldásokat!**

	Mindig	Gyakran	Néha	Soha	Nem tudom
Közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Képzés előtti és közvetlenül utána mért munkateljesítmény	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Képzés előtti és a néhány hónappal később mért munkateljesítmény	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
A közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
A munkavállalóktól származó informális visszajelzés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Befektetés-megtérülés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Elégedettség mérés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Tudásmérés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Magatartásváltozás	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Online, same-time adatgyűjtés (pl. applikáció)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Egyéb.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

2. **Amennyiben nem, vagy nem mindig alkalmazzák, a fenti értékelő módszereket, mi az oka? Kérem, jelölje, mennyire jellemző az adott indok az Önök szervezetére!**

	Egyáltalán nem			Nagyon nagy mértékben
Nincs hozzá megfelelő módszertan	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Nem jellemző a szervezeti kultúrára (nem szoktuk)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Nem tartjuk szükségesnek	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Nincs rá idő	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Nincs rá pénz	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Több vele a probléma, mint a haszon	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Nincs hozzá megfelelő szakember	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Egyéb.....	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub> <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

3. **Kérjük, jelölje be, hogy hogyan hasznosítják a hatékonyságmérés eredményeit?**

	Mindig	Gyakran	Alkalomszerűen	Általában nem használjuk
Minőség ellenőrzés során	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Teljesítményértékeléskor	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Képzési terv összeállításakor	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Fejlesztési/karrierterv összeállításakor	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Juttatások részeként	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Egyéb.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

4. **Mikortól várják el a képzések / tréningek során elsajátított, megszerzett tudás/ismeret/kompetencia gyakorlatban, munkafolyamatban történő használatát?**

	Azonnal	1-2 héten belül	1-2 hónapon belül	Hosszú távon	Nem várjuk el
Konferencia, szeminárium, előadás	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Csapatépítő tréning	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Nyelvtanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
OKJ-s szakmát biztosító képzés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Számítógépes (IKT) tanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Önismereti, képesség/kompetenciafejlesztő tréning	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Állami képzést nem nyújtó szakképző tanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Munkahelyen munkához kapcsolódó betanítási folyamat	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Hatósági képzések	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Egyéb.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

**5. Készül visszajelzés a képzés/tréning lezárását követően a tréninget lebonyolító munkatárs vagy szervezet felé?**

Mindig <sub>1</sub>      Gyakran <sub>2</sub>      Néha <sub>3</sub>      Soha <sub>4</sub>      Nem tudom <sub>0</sub>

**6a. Készül összegzés, elemzés a tapasztalatokról?**

Igen <sub>1</sub>      Nem <sub>2</sub>      Nem tudom <sub>0</sub>

**6b. Amennyiben igen, milyen fórumon kerül megosztásra az Önök szervezetében? Több választ is megjelölhet!**

Felsővezetők <sub>1</sub>      Döntéshozók (HR bevonásával) <sub>2</sub>      Érintett munkavállalók közvetlen felettesei <sub>3</sub>      Érintett munkavállalók <sub>4</sub>      Nem tudom <sub>5</sub>      Nem készül összegzés <sub>0</sub>

## SZERVEZETI ADATOK

**1. Kérjük, jelölje be szervezete működési területének fő ipari vagy szolgáltatási ágazatát (A szervezete tevékenységére legjellemzőbbet jelölje!)**

Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés <sub>1</sub>

Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása <sub>2</sub>

Vegyí, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása <sub>3</sub>

Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása <sub>4</sub>

Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása <sub>5</sub>

Gépek és berendezések gyártása <sub>6</sub>

Járműgyártás <sub>7</sub>

Egyéb feldolgozóipar <sub>8</sub>

Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás <sub>9</sub>

Építőipar <sub>10</sub>

Nagy- és kiskereskedelem <sub>11</sub>

Szállítás és raktározás	<input type="checkbox"/> 12
Szálláshely-szolgáltatás, könyvkiadás, műsorszórás	<input type="checkbox"/> 13
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	<input type="checkbox"/> 14
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	<input type="checkbox"/> 15
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, és az egyéb adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek	<input type="checkbox"/> 16
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	<input type="checkbox"/> 17
Oktatás	<input type="checkbox"/> 18
Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás	<input type="checkbox"/> 19
Egyéb iparág és szolgáltatás	<input type="checkbox"/> 20

**2 Kérjük jelezze, hogy az Ön szervezete mely szektorba tartozik!**

Magánszektor 1

Közszféra 2

Ha a közszférába tartozik a szervezet, akkor Országos 1 Regionális 2 Helyi 3

Nonprofit 3

Vegyes 4  
(Köz- és magán szektor)

**3. Mennyi a bérköltségek működési költségen belüli aránya az Ön szervezeténél?**

A működési költségek ----- %-a Nem tudom 9

**4. Megközelítően hány embert foglalkoztat (alkalmazottként) az Ön szervezete?**

Összesen: \_\_\_fő\_ Férfi: \_\_\_\_\_ fő Nő: \_\_\_\_\_ fő

**5. Kérjük, adja meg a foglalkoztatottak alkalmazotti kategóriánkénti arányait!**

A. Vezetők/Menedzserek	a foglalkoztatottak ___%-a
B. Szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezetők)	a foglalkoztatottak ___%-a
C. Irodai/adminisztratív dolgozók	a foglalkoztatottak ___%-a
D. Fizikai dolgozók	a foglalkoztatottak ___%-a

**TELJES LÉTSZÁM** **100 %**

**6a. Van az Ön szervezeténél Személyzeti/Emberi erőforrás részleg?**

Igen 1 Nem 0

**6b. Ha igen, akkor megközelítőleg hány embert alkalmaz az Ön szervezete a Személyzeti / Emberi erőforrás (HR) részlegen?**

Összesen \_\_\_\_\_ fő Férfi \_\_\_\_\_ fő Nő \_\_\_\_\_ fő

7. Az Ön szervezetében tagja a HR-felelős/vezető az Igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?

Igen <sub>1</sub>                      Nem <sub>0</sub>

8a. Kérjük, jelölje a 25 éves vagy annál fiatalabb munkavállalók alkalmazottaikon belüli arányát!

0%                      1%- 10%                      11%-25%                      26%-50%                      51-75%                      76-100%                      Nem tudom  
<sub>1</sub>                      <sub>2</sub>                      <sub>3</sub>                      <sub>4</sub>                      <sub>5</sub>                      <sub>6</sub>                      <sub>-9</sub>

8b. Kérjük, jelölje az 50 éves vagy annál idősebb munkavállalók alkalmazottaikon belüli arányát!

0%                      1%- 10%                      11%-25%                      26%-50%                      51-75%                      76-100%                      Nem tudom  
<sub>1</sub>                      <sub>2</sub>                      <sub>3</sub>                      <sub>4</sub>                      <sub>5</sub>                      <sub>6</sub>                      <sub>-9</sub>

8c. Kérjük, jelölje a felsőfokú végzettségűek alkalmazottaikon belüli arányát!

0%                      1%- 10%                      11%-25%                      26%-50%                      51-75%                      76-100%                      Nem tudom  
<sub>1</sub>                      <sub>2</sub>                      <sub>3</sub>                      <sub>4</sub>                      <sub>5</sub>                      <sub>6</sub>                      <sub>-9</sub>

9. Melyik országban van az Ön szervezetének vállalati központja? (Amennyiben az Ön szervezete egy nagyobb cégcsoport része, az anyavállalati központ helyét nevezze meg!)

10. Melyik évben alapították az Ön magyarországi szervezetét (ÉÉÉÉ)?

\_\_\_\_\_                      Nem tudom <sub>-9</sub>

11. Az Ön szervezete, illetve az a részegység, amelyre vonatkozóan a kérdőívet kitöltötte (Kérjük, csak egy választ jelöljön be!)

- |    |   |                                       |
|----|---|---------------------------------------|
| A. | Egy nemzetközi szervezet központja                    | <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> |
| B. | Egy magyar tulajdonú szervezet központja              | <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> |
| C. | Egy külföldi tulajdonú szervezet helyi leányvállalata | <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> |
| D. | Egy magyar tulajdonú szervezet leányvállalata         | <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> |
| E. | Egy önálló szervezet egynél több telephellyel         | <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> |
| F. | Egy önálló szervezet egy telephellyel                 | <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> |

## A VÁLASZADÓ ADATAI

1. Ön szervezetének személyzeti/HR részlegében dolgozik?

Igen <sub>1</sub>                      Nem <sub>0</sub>

2. Ha Ön személyzeti/HR részlegben dolgozik, mennyi ideje végez HR szakmai munkát?

\_\_\_\_\_ éve                      Nem jellemző <sub>-9</sub>

3. Ön a szervezetének legmagasabb beosztású HR-vezetője?

Igen <sub>1</sub>                      Nem <sub>0</sub>

4. Az Ön neme:

Férfi <sub>1</sub>                      Nő <sub>0</sub>

5. Hány éve dolgozik Ön e szervezetnél?

\_\_\_\_\_ éve                      Nem jellemző <sub>9</sub>

6a. Rendelkezik Ön felsőfokú végzettséggel?

Igen <sub>1</sub>                      Nem <sub>0</sub>

6b. Ha igen, milyen szakmai területen szerezte a legmagasabb fokozatot?

- |  |                                       |                        |                                       |
|--|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| A. Üzleti tudományok                     | <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> | E. Jogtudomány         | <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> |
| B. Közgazdaságtudomány                   | <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> | F. Műszaki tudományok  | <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> |
| C. Társadalom- vagy magatartástudományok | <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> | G. Természettudományok | <input type="checkbox"/> <sub>7</sub> |
| D. Bölcsészettudomány/ Művészet/Nyelvek  | <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> | H. Egyéb               | <input type="checkbox"/> <sub>8</sub> |





## MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK ÉS INTÉZMÉNYEK KÉPZÉSI ÉS TRÉNING GYAKORLATA - 2019

Tisztelt Hölgem, Uram!

A Szent István Egyetem Menedzser és HR Kutatóközpontja, a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, az Országos Humánmenedzsment Egyesület, valamint a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) szakmai támogatásával, hazai és nemzetközi kutatás megalapozása céljából felmérést végez magyarországi szervezetek körében a tréningek/képzések gyakorlatának vizsgálatáról.

Kérjük, hogy Ön, mint cégének/szervezetének e témakörrel kapcsolatos felelőse, ossza meg velünk szakmai tapasztalatait a következő kérdőív kitöltésével! A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes, az adatokat bizalmasan kezeljük. Fontos számunkra az Ön visszajelzése ezért kérjük, szakítson időt a kérdések megválaszolására és a kitöltött kérdőívet **mihamarabb** juttassa vissza hozzánk! A kérdőív kitöltése kb. 10 percet vesz igénybe.

**A kutatás lezárása után a felmérés eredményéről készített jelentésünket a résztvevők e-mailben megkaphatják, ehhez kérjük, töltsse ki az alábbi táblázatot!**

A kérdőívet kitöltő és az őt foglalkoztató vállalat/szervezet adatai	
A kitöltő neve:	
Beosztása:	
A szervezet neve:	
Címe:	
Telefonszáma:	
E-mail címe:	

### KÉRDŐÍV KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ

Ezt a kérdőívet úgy készítettük, hogy az a lehető legkönnyebben és leggyorsabban kitölthető legyen. A kérdések többsége egy-egy négyzet megjelölésével egyszerűen megválaszolható, csak néhány információnak szükséges utánanézni.

Kérjük, jelölje azt a szervezeti szintet, amelyre a kérdőívünkre adott válaszai vonatkoznak:

- a. **Az Ön szervezete egy nagyobb vállalat/intézmény(csoport) része?** Igen <sub>1</sub> Nem <sub>0</sub>
- b. **Ha igen, az Ön válasza a Magyarországon működő szervezeti egységek egészére vonatkoznak?** Igen <sub>1</sub> Nem <sub>0</sub>

**EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT ELŐRE IS KÖSZÖNJÜK!**

© SZIE MHR, 2019 GÖDÖLLŐ

### KÉPZÉSEK/TRÉNINGEK TERVEZÉSE

- 1a. **Az elmúlt évben az Önök szervezeténél milyen típusú képzések/tréningek valósultak meg?**

	Igen	Nem
Konferencia, szeminárium, előadás	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Csapatépítő tréning	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Nyelvtanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
OKJ-s szakmát biztosító képzés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Számítógépes (IKT) tanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Önismereti, képesség/kompetenciafejlesztő tréning	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Munkahelyen munkához kapcsolódó betanítási folyamat	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Hatósági képzések	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Nemzetközi minősítést biztosító szakmai képzés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Egyéb.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

**1b. A fentiek közül melyik jellemzi az Önök szervezetét leginkább? Maximum 3 típust jelöljön meg!**

**2a. Készül az Önök szervezetére vonatkozóan képzési terv?**

Igen <sub>1</sub>          Nem <sub>2</sub>          Nem tudom <sub>0</sub>

Amennyiben igen, milyen időintervallumra? .....hónap / év

**2b. Készül az Önök szervezetében a munkavállalókra vonatkozó fejlesztési terv?**

Igen <sub>1</sub>          Nem <sub>2</sub>          Nem tudom <sub>0</sub>

Amennyiben igen, milyen időintervallumra? .....hónap / év

**2c. Készül igényfelmérés a munkavállalók képzéséhez, fejlesztéséhez az Önök szervezetében?**

Igen <sub>1</sub>          Nem <sub>2</sub>          Nem tudom <sub>0</sub>

**2d. Rendelkezik az Önök szervezete minőségbiztosítási rendszerrel a munkavállalók fejlesztésének-képzésének területén?**

Igen <sub>1</sub>          Nem <sub>2</sub>          Nem tudom <sub>0</sub>

**3. Becsülje meg, hogy az éves bérköltség hány százalékát fordították képzésre/tréningre!**

..... %

Nem tudom

					<input type="checkbox"/> _0
<b>4.</b>	<b>Megközelítőleg hány képzési napon vettek részt az alábbi alkalmazotti kategóriákba tartozó munkatársaik?</b>				
	Vezetők		átlagosan	_____	nap/fő/év
	Szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezetők)		átlagosan	_____	nap/fő/év
	Irodai/adminisztratív dolgozók		átlagosan	_____	nap/fő/év
	Fizikai dolgozók		átlagosan	_____	nap/fő/év
<b>5.</b>	<b>Véleménye szerint milyen mértékben válik fontossá az elkövetkező 12-24 hónapban munkatársainak képzése/fejlesztése az alábbi kihívások okán?</b>				
		Egyáltalán nem		Nagyon nagy mértékben	
	Az ügyfelek igényének változása	<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3 <input type="checkbox"/> _4
	Ügyfelek digitális kiszolgálása	<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3 <input type="checkbox"/> _4
	Pénzügyi helyzet változása	<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3 <input type="checkbox"/> _4
	Munkaerőpiaci helyzet változása	<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3 <input type="checkbox"/> _4
	Vezetői munka humanizálása	<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3 <input type="checkbox"/> _4
	„Employee first,client second” szemlélet bevezetése és alkalmazása <sup>1</sup>	<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3 <input type="checkbox"/> _4
	Hatékonyság javítása	<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3 <input type="checkbox"/> _4
	Termelésünk/szolgáltatásunk automatizálása	<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3 <input type="checkbox"/> _4
	Nemzetközi minősítések bevezetése	<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3 <input type="checkbox"/> _4
	Jogszabályi előírások változása	<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3 <input type="checkbox"/> _4
	Egyéb:.....	<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3 <input type="checkbox"/> _4
	.....				

## KÉPZÉSEK/TRÉNINGEK JÓVÁHAGYÁSA BONYOLÍTÁSA

**1. Kié az elsődleges döntéshozatali felelősség abban, hogy milyen képzéseket/tréningeket indít a szervezetük?**

Vezetés

Vezetés a HR részleggel konzultálva

HR részleg a vezetéssel konzultálva

HR részleg más szervezeti egységgel konzultálva

HR részleg

Egyéb:.....

**2. Elmúlt évben milyen arányban alkalmaztak külső és belső oktatókat/trénereket?**

külső oktatók/trénerek aránya: .....%

belső oktatók/trénerek aránya:.....%

<sup>1</sup> Csak az tud jól bánni ügyfeleivel, akivel jól bánnak

Amennyiben nem alkalmaztak, tervezik-e külső szolgáltatók alkalmazását?

igen

nem

**3. Hogyan alakult a külső szolgáltatók (trénerek, oktatók) alkalmazása az elmúlt 12-24 hónapban?  
Kérjük, jelölje a következő táblázatban a legmegfelelőbb trendeket!**

	Nem alkalmaztak	Csökkent	Változatlan	Növekedett
Konferencia, szeminárium, előadás	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Csapatépítő tréning	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Nyelvtanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
OKJ-s szakmát biztosító képzés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Számítógépes (IKT) tanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Önismereti, képesség/kompetenciafejlesztő tréning	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Munkahelyen munkához kapcsolódó betanítási folyamat	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Hatósági képzések	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Nemzetközi minősítést biztosító szakmai képzés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Egyéb.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>

Miért vettek igénybe külső oktatási/tréning szolgáltatását? (Megjegyzés: több válasz is adható)  
Alkalmazását hazai jogszabály kötelezően előírja.

A termelésünk/szolgáltatásunk nyújtásához szükséges.

Állami / EU-s támogatás kapcsolódik hozzá.

Külső szervezetek (bankok, projekteket finanszírozó nemzetközi szervezetek stb.) ajánlják, vagy előírják.

A szervezetünk túl kicsi ahhoz, hogy minden ellátandó funkcióra saját belső kapacitást hozzon létre.

A külső oktató/tréner objektív, nem szenved „szervezeti vakságban”.

Olyan speciális tudással/kompetenciával rendelkeznek, amely nem található meg a szervezetben.

Egyéb: .....

**5. Az ön véleménye szerint a képző/tréning cég kiválasztásában a következő szempontok milyen súllyal szerepeltek? Értékelje 0-tól 4-ig (0: egyáltalán nem volt fontos, 4: nagyon fontos volt)**

	Egyáltalán nem volt fontos			Nagyon fontos volt
<b>Korábbi munkakapcsolatok</b>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
<b>A képző/tréning cég hirdetése</b>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
<b>A képző/tréning cég referenciái</b>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
<b>Személyes kapcsolat az oktatóval/trénerrel</b>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>

A vállalás határideje	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Oktató/tréner külföldi illetősége	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Oktató/tréner regionális székhelye	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Oktató/tréner regionális kirendeltsége	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Az oktató/tréner árszintje	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Kihelyezett képzés/tréning biztosítása	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Kedvező fizetési kondíciók	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
A kínált szolgáltatás komplexitása	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
A cég nagysága	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
A cég kapcsolatrendszere	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Felnőttképzési engedéllyel rendelkező képzés	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Nemzetközi minősítés (certifikáció) biztosítása Felnőttképzési engedéllyel rendelkező képzés	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Ismerős véleménye	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Egyéb:.....	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

6. A képzések és tréningek megrendelője/ügyfeleként mire vonatkozóan szeretne tájékoztatást kapni a szolgáltatást bemutató leírásban, összefoglalóban, ismertető anyagokban? (Megjegyzés: több válasz is adható)

Megszerezhető kompetenciák bemutatása

Képzés ismertetése

Képző intézmény bemutatása

Tréner(ek) bemutatása

Képzés célja

Képzés módszertana

Kik számára ajánlott a képzés

Részletes program

Tréningek értékelése

Referenciák

Ár (óra/napi díj)

Egyéb:.....

7. Hogyan szerez tudomást a piacon elérhető képzésekről/tréningekről? Értékelje 0-tól 4-ig (0: egyáltalán nem jellemző, 4: nagy mértékben jellemző)

	Egyáltalán nem jellemző			Nagy mértékben jellemző	
Szórólap	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Közösségi oldal hirdetése (pl. LinkedIn, Facebook)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
E-mail marketing	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
A képző/tréner cég honlapja	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Szakmai fórumok	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Munkatársak ajánlásai	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

<b>Beérkező ajánlatok</b>					
<b>Konkurens szervezetek választása</b>					
Egyéb- és pedig:.....					
	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
<b>8.</b>	<b>Milyen forrásokból szerez információt a képző/tréning intézmények elismertségéről, referenciáiról? Értékelje 0-tól 4-ig (0: egyáltalán nem jellemző, 4: nagy mértékben jellemző)</b>				
		Egyáltalán nem jellemző		Nagy mértékben jellemző	
	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
	<b>Kormányhivatal honlapja</b>				
	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
	<b>Képző/tréner intézmény honlapja</b>				
	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
	<b>E-beszámoló</b>				
	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
	<b>Érdeklődés a megadott referenciaszemélynél</b>				
	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
	<b>Szakmai fórumokon, partnereknél</b>				
	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
	<b>Egyéb, és pedig....</b>				

## KÉPZÉSEK/TRÉNINGEK ÉRTÉKELÉSE

(Kérjük válaszadáskor figyeljen a skálaértékek sorrendjének változására!)

**1a.** Készül szisztematikus értékelés a képzési/tréning programjaik *hatékonyságáról* az Önök szervezetében?

Igen <sub>1</sub>      Nem <sub>2</sub>      Nem tudom <sub>0</sub>

**1b**

Ha igen, akkor kérjük jelölje, hogy milyen gyakorisággal használja az Önök szervezete a képzés hatékonyságának értékelésére az alábbi megoldásokat!

	Mindig	Gyakran	Néha	Soha	Nem tudom
Közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés, elégedettségmérés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Képzés előtti és közvetlenül utána mért munkateljesítmény	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Képzés előtti és a néhány hónappal később mért munkateljesítmény	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
A közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
A munkavállalóktól származó informális visszajelzés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Befektetés-megtérülés (ROI)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Tudásmérés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

Magatartásváltozás mérése	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Online adatgyűjtés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
A képzési és/vagy fejlesztési tervben kitűzött célok elérése					
Egyéb.....					

**2. Amennyiben „soha” vagy „néha” alkalmazzák a fenti értékelő módszereket, ennek mi az oka? Kérjük, jelölje, mennyire jellemző az adott indok az Önök szervezetére!**

	Egyáltalán nem			Nagyon nagy mértékben	
Nincs hozzá megfelelő módszertan	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Nem jellemző a szervezeti kultúrára (nem szoktuk)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Nem tartjuk szükségesnek	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Nincs rá idő	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Nincs rá pénz	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Több vele a probléma, mint a haszon	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Nincs hozzá megfelelő szakember	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Egyéb.....	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

**3. Kérjük jelölje be, hogy hogyan hasznosítják a képzés/tréningértékelés eredményeit?**

	Mindig	Gyakran	Alkalmoszerűen	Általában nem használjuk
Minőség ellenőrzés során	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Teljesítményértékeléskor	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Képzési terv összeállításakor	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Fejlesztési/karrierterv összeállításakor	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Juttatások részeként	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Nem hasznosítjuk	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Egyéb:.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

**4. Mikortól várják el a képzések / tréningek során elsajátított, megszerzett tudás/ismeret/kompetencia gyakorlatban, munkafolyamatban történő használatát?**

	Azonnal	1-2 héten belül	1-2 hónapon belül	Hosszú távon	Nem várjuk el
Konferencia, szeminárium, előadás	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Képesítést nem nyújtó szakmai tanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Csapatépítő tréning	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Nyelvtanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
OKJ-s szakmát biztosító képzés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Számítógépes (IKT) tanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

Önismereti, képesség / kompetenciafejlesztő tréning	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Állami képzést nem nyújtó szakképző tanfolyam	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Munkahelyen munkához kapcsolódó betanítási folyamat	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Hatósági képzések	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Nemzetközi minősítést biztosító szakmai képzés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
Egyéb.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

**5. Készül visszajelzés a képzés/tréning lezárását követően a tréninget lebonyolító oktató vagy tréner felé?**

Mindig	Gyakran	Néha	Soha	Nem tudom
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>

**6. Készül összegzés, elemzés a képzés/tréning lebonyolításával kapcsolatos tapasztalatokról?**

Igen <sub>1</sub>                  Nem <sub>2</sub>                  Nem tudom <sub>0</sub>

## SZERVEZETI ADATOK

**1. Kérjük, jelölje be szervezete működési területének fő ipari vagy szolgáltatási ágazatát! (A szervezete tevékenységére legjellemzőbbet jelölje!)**

Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
Vegyipari, gyógyszer-, és gyógyászati vegyi termékek gyártása	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Gépek és berendezések gyártása	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
Járműgyártás	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
Egyéb feldolgozóipar	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>
Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
Építőipar	<input type="checkbox"/> <sub>10</sub>
Nagy- és kiskereskedelem	<input type="checkbox"/> <sub>11</sub>
Szállítás és raktározás	<input type="checkbox"/> <sub>12</sub>
Szálláshely-szolgáltatás, könyvkiadás, műsorszórás	<input type="checkbox"/> <sub>13</sub>
Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások	<input type="checkbox"/> <sub>14</sub>
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	<input type="checkbox"/> <sub>15</sub>
Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, és az egyéb adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek	<input type="checkbox"/> <sub>16</sub>
Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás	<input type="checkbox"/> <sub>17</sub>
Oktatás	<input type="checkbox"/> <sub>18</sub>



Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás	<input type="checkbox"/> <sub>19</sub>
Egyéb iparág és szolgáltatás	<input type="checkbox"/> <sub>20</sub>

**2. Kérjük jelezze, hogy az Ön szervezete mely szektorba tartozik!**

Magánszektor <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
Közszféra <input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
Ha a közszférába tartozik a szervezete, akkor
Országos <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> Regionális <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> Helyi <input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
Nonprofit <input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
Vegyes <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> (Köz- és magán szektor)

**3. Mennyi a bérköltségek működési költségen belüli aránya az Ön szervezeténél?**

A működési költségek ----- %-a Nem tudom <input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
--

**4. Megközelítően hány embert foglalkoztat (alkalmazottként) az Ön szervezete?**

Összesen: _____ fő Férfi: _____ fő Nő: _____ fő
---

**5. Kérjük, adja meg a foglalkoztatottak alkalmazotti kategóriánkénti arányait!**

A. Vezetők/Menedzserek	a foglalkoztatottak _____%-a
B. Szellemi (szak)alkalmazottak (nem vezető)	a foglalkoztatottak _____%-a
C. Irodai/adminisztratív dolgozók	a foglalkoztatottak _____%-a
D. Fizikai dolgozók	a foglalkoztatottak _____%-a
<b>TELJES LÉTSZÁM</b>	<b>100 %</b>

**6a. Van az Ön szervezeténél Személyzeti/Emberi erőforrás részleg?**

Igen <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> Nem <input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
--

**6b. Ha igen, akkor megközelítőleg hány embert alkalmaz az Ön szervezete a Személyzeti / Emberi erőforrás (HR) részlegen?**

	Összesen _____ fő	Férfi _____ fő	Nő _____ fő				
<b>7.</b>	<b>Az Ön szervezetében tagja a HR-felelős/vezető az Igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek?</b>						
	Igen <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	Nem <input type="checkbox"/> <sub>0</sub>					
<b>8a.</b>	<b>Kérjük, jelölje az Ön szervezetében foglalkoztatott 25 éves vagy annál fiatalabb munkavállalók arányát!</b>						
	0%	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Nem tudom
	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>8b.</b>	<b>Kérjük, jelölje az Ön szervezetében foglalkoztatott 50 éves vagy annál idősebb munkavállalók arányát!</b>						
	0%	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Nem tudom
	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>8c.</b>	<b>Kérjük, jelölje az Ön szervezetében foglalkoztatott felsőfokú végzettségűek arányát!</b>						
	0%	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Nem tudom
	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
<b>9.</b>	<b>Melyik országban van az Ön szervezetének vállalati központja? (Amennyiben az Ön szervezete egy nagyobb cégcsoport része, azt az országot adja meg, ahol az anyavállalati központ található!)</b>						
<b>10.</b>	<b>Melyik évben alapították az Ön magyarországi szervezetét ?</b>						
	.....év      Nem tudom <input type="checkbox"/> <sub>9</sub>						
<b>11.</b>	<b>Az Ön szervezete, illetve az a részegység, amelyre vonatkozóan a kérdőívet kitöltötte:</b> (Kérjük, csak egy választ jelöljön be!)						
	A. Egy nemzetközi szervezet központja	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>					
	B. Egy magyar tulajdonú szervezet központja	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>					
	C. Egy külföldi tulajdonú szervezet helyi leányvállalata	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>					

D.	Egy magyar tulajdonú szervezet leányvállalata	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
E.	Egy önálló szervezet egynél több telephellyel	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
F.	Egy önálló szervezet egy telephellyel	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

## A VÁLASZADÓ ADATAI

<b>1.</b>	<b>Ön szervezetének személyzeti/HR részlegében dolgozik?</b>				
	Igen <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	Nem <input type="checkbox"/> <sub>0</sub>			
<b>2.</b>	<b>Ha Ön személyzeti/HR részlegben dolgozik, mennyi ideje végez HR szakmai munkát?</b>				
	_____ éve	Nem jellemző <input type="checkbox"/> <sub>9</sub>			
<b>3.</b>	<b>Ön a szervezetének legmagasabb beosztású HR-vezetője?</b>				
	Igen <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	Nem <input type="checkbox"/> <sub>0</sub>			
<b>4.</b>	<b>Az Ön neme:</b>				
	Férfi <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	Nő <input type="checkbox"/> <sub>0</sub>			
<b>5.</b>	<b>Hány éve dolgozik Ön e szervezetnél?</b>				
	_____ éve	Nem jellemző <input type="checkbox"/> <sub>9</sub>			
<b>6a.</b>	<b>Rendelkezik Ön felsőfokú végzettséggel?</b>				
	Igen <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	Nem <input type="checkbox"/> <sub>0</sub>			
<b>6b.</b>	<b>Ha igen, milyen szakmai területen szerezte a legmagasabb fokozatot?</b>				
A.	Üzleti tudományok	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	E.	Jogtudomány	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
B.	Közgazdaságtudomány	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	F.	Műszaki tudományok	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
C.	Társadalom- vagy magatartástudományok	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	G.	Természettudományok	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
D.	Bölcsészettudomány/ Művészet/Nyelvek	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	H.	Egyéb	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>



## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Doktori értekezésem elkészítésével, egyben Ph.D. tanulmányaim lezárásával kapcsolatban hálás vagyok és köszönöm, hogy...

...Édesanyám révén, a munkahelyén már gyermekkoromban megtapasztaltam a személyügyi munka szépségeit.

...Édesapám türelmesen és kitartóan bízott célom elérésében.

...Nagynéném imádkozott értem.

...Vekerdy Ida tanított és példát mutatott erkölcsről, szakmáról, emberségről.

...Komor Levente elindított az úton.

...Kollár Péter magyarázott, gondolkodott, meghallgatott, inspirált és ösztönzött hosszú hónapokon keresztül kitartóan, végtelen türelemmel, megértéssel és szeretettel.

...van körülöttem egy Csapat, aminek tagjai különböző helyzetekben különböző módszerekkel támogattak: Gósi Mariann gondoskodó „nővéremként”, Hodján Tamara örök realistiként, Lestyán Katica elfogadó-megértőként, Mészáros Aranka „tükörként”, Szabó Katalin menedzserként.

...tanszéki, intézeti, egyetemi kollégáim emberileg és szakmailag támogattak.

...gyermekeim Lázár és Zétény jól viselték a munka kihívásainak rájuk is nehezedő hatását.

...Csontos Rita barátnőmtől sokszor hallottam az alábbi mondatot: „Minden, ami a célod eléréséhez kell, ott van benned”.

Köszönöm Dr. Poór József, témavezetőm emberi és szakmai támogatását, a kutatómunkákba, publikációs tevékenységekbe való bevonását, lelkesítő támogatását, elismerő szavait és biztatását.

Köszönöm a Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola támogatását, külön köszönet Dr. Popp Józsefnek, Törökné Hajdú Mónikának, Naárné Dr. Tóth Zsuzsannának, a műhelyvita opponenseinek Törökné Dr. habil. Dunay Annának, Dr. Francsovcics Annának, valamint a bizottsági tagoknak építő visszajelzéseikért, áldozatos munkájukért.

Köszönöm az elmúlt több mint 25 évet, amit a gödöllői Egyetem hallgatójaként, majd oktatójaként élhettem meg egy összetartó közösség tagjaként.