



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

Szervezeti képzés jellemzői empirikus vizsgálatok tükrében
Doktori (PhD) értekezés tézisei

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. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK	1
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	3
3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE.....	5
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	17
5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	23
6. IRODALOMJEGYZÉK.....	25
7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK.....	27

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEK

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. „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).

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.

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.

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 érezkelhettem többek között az egyes képzési módok, módszerek alkalmazásának különbözőségeiben rejlő sokszínűséget, melynek tapasztalásait doktori értekezésem tartalmi elemei közé is igyekszem beépíteni. 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.

- 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 (munkakörsoportonként 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 információtartalmával 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?

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

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 Menedzsment és HR Kutatóközpont, 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.

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. 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 trénerek” alkalmazási gyakorlatára, valamint külső tanácsadó cégek kiválasztására irányuló kérdéskör.

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

- Képzések/tréningek tervezése és bonyolítása
- Képzések/tréningek jóváhagyása
- Külső és belső oktatók és trénerek (2019)
- Képzések/tréningek megvalósulása
- Képzések/tréningek értékelése
- Külső tanácsadó cégek kiválasztása
- Válaszadó szervezetek és személyek/alapadatok

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.

3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE

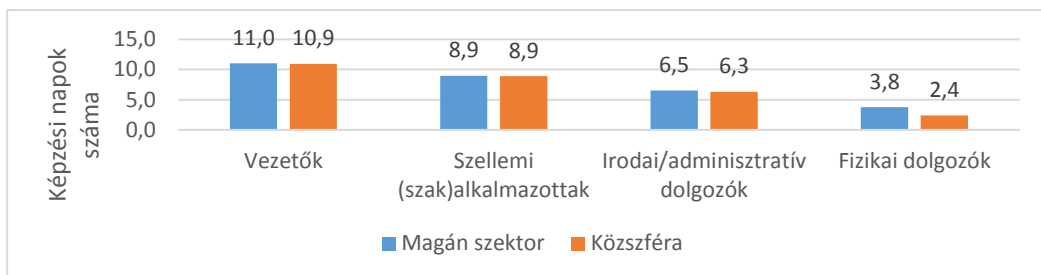
Az elemzésbe bevont változók jellegéből fakadóan χ^2 próba segítségével vizsgáltam, hogy milyen különbségeket ragadhatunk meg a közszféra és a versenyszféra képzési gyakorlatát illetően (1. táblázat). A két vizsgált időszak összesítése alapján a következő megállapításokat tehetjük. A leíró mutatók alapján a konferenciák, szemináriumok, előadások jellemzőbb képzési típusai a közszférának (83,9%), mint a versenyszférának (76,9%), ugyanakkor a χ^2 próba ($\chi^2=3,431$; $df=1$; $p>0,05$) 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 ($\chi^2=3,821$; $df=1$; $p<0,05$) 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 χ^2 -próba ($\chi^2=29,181$; $df=1$; $p<0,01$) 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 ($\chi^2=20,496$; $df=1$; $p<0,01$). Míg a nyelvi képzéseket a magánszférához tartozó szervezetek 55%-a jelölte, addig a közszféra esetében ez az arány 34%. OKJ-s szakmát biztosító képzés kevésbé népszerű típusnak tekinthető mindkét szektor esetében ($\chi^2=0,332$; $df=1$; $p>0,05$). 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 ($\chi^2=2,119$; $df=1$; $p>0,05$). Önismereti, képesség/kompetenciafejlesztő tréning nagyobb (63%) arányban jelenik meg a magánszektor esetében, mint a közszféránál (53%). A szektorális különbség ennél a fejlesztési típusnál szignifikánsnak tekinthető ($\chi^2=4,613$; $df=1$; $p<0,05$). Állami képesítést nem nyújtó szakképző tanfolyamokat a magánszféra szervezeteinek 13%-a jelölte, míg a közszféránál ez az arány 31%. Az eltérésekből fakadóan a két szektor közötti különbség szignifikánsnak tekinthető ($\chi^2=20,865$; $df=1$; $p<0,01$). 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 χ^2 próba alapján ($\chi^2=18,180$; $df=1$; $p<0,01$) az eltérés statisztikailag is igazolható. A hatósági képzések nagyobb gyakorisággal jelennek meg a közszféra (45%) szervezeteinél, hiszen a versenyszektornál ez az arány 35%. A statisztikai próba megerősíti, hogy a hatósági képzések nagyobb arányban vannak jelen a közszféra szervezeteinél ($\chi^2=4,050$; $df=1$; $p<0,05$).

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

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

Forrás: saját adatok

Az 1. 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. A statisztikai próbák eredménye alapján elmondhatjuk, hogy a vezetők ($t=0,091$; $df=584$; $p>0,05$), szellemi szakalkalmazottak ($t=0,053$; $df=580$; $p>0,05$) és az irodai/adminisztratív dolgozók ($t=0,240$; $df=573$; $p>0,05$) esetében nem mutatható ki szignifikáns eltérés a kategóriaátlagok között, míg a fizikai dolgozók ($t=3,417$; $df=500$; $p<0,01$) esetében a képzési napok száma eltér egymástól.



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

Forrás: saját adatok

A 2. táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy a magánszektor esetében a képzési tervet készítő válaszadók aránya 66%-a, míg a közszféra esetében a megkérdezett szervezetek 87%-a készít képzési tervet. Következtetésként vonhatjuk le, hogy a közszférán belül nagyobb azon szervezetek aránya, amelyek rendelkeznek képzési tervvel. Ezt erősítik meg a reziduum értékek, valamint a χ^2 próba ($\chi^2=22,932$; $df=1$; $p<0,01$) eredménye is.

2. táblázat: Képzési terv készítésnek aránya a magánszektor és a közszféra 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	
	Közszféra	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

A 3. táblázatban láthatjuk a magánszektor és a közszféra esetében, hogy a válaszadó szervezetek hány százaléka alkalmaz valamilyen értékelési technikát és hány százaléka nem. A χ^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.

3. 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%
		Res.	,4	-,5	
	Közszféra	N	68	57	125
		%	54,4%	45,6%	100,0%
		Res.	-,7	,9	

Forrás: saját adatok

Az adatokat elemezve (lásd 4. 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”. Jelzés értékű 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% ($\chi^2=20,735$; $df=1$; $p<0,01$).

4. 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 közép és nagyvállalatok esetében megállapítható (lásd 5. táblázat), hogy a válaszadói körbe bekerült középvállalkozások háromnegyede (73,6%) és nagyvállalatok jelentős többsége (95,1%) készít képzési tervet. A megkérdezett kisvállalkozások 63%-a nem foglalkozik képzés tervezéssel. A keresztábra elemzéshez kapcsolódó χ^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.

5. 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

Megállapítható (lásd 6. táblázat), hogy a kisvállalkozások hasonló arányban készítene 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.

6. 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

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% (7. táblázat). A szervezeti méret függvényében statisztikailag igazolható eltérésre következtethetünk ($\chi^2=47,212$; $df=2$; $p<0,01$).

7. 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 területen történő minőségbiztosítási rendszerrel a kisvállalkozásoknak alig a harmada rendelkezik. Az 50 és 249 fő között foglalkoztató vállalkozások 51%-a folytat minőségellenőrzést, míg ez az arány a nagyvállalatok esetében 62% (8. táblázat). Az egyes méretkategóriák között a Khí2 próba alapján szignifikáns különbségre következtethetünk (Khí2=25,702; df=2; p<0,01).

8. 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

Az eredmények (9. táblázat) megerősítik azt a tendenciát, hogy a nagyobb méretű vállalatokra jobban jellemző a programokkal összefüggő stratégiai gondolkodás. Az adatok alapján a 250 fő és a felett foglalkoztató szervezetek 82,4%-a értékeli a képzési/tréning programjait, a középvállalkozásoknál ez az arány 65,3%, míg a kisvállalkozások esetében 39% (Khí2=60,458; df=2; p<0,01).

9. 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

Az adatok alapján (10. táblázat) megállapítható, hogy azon szervezetek, amelyekben a HR-felelős/vezető tagja az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek, 76%-a felméri a képzési és fejlesztési szükségleteket, míg azon szervezetek esetében, ahol nem, csupán 54% végez igényfelmérést. A változók közötti összefüggésre utal a χ^2 próba eredménye is ($\chi^2=35,116$; $df=1$; $p<0,01$).

10. 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

Azon szervezetek, ahol a HR felelős/vezető tagja az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek, 82%-a készít képzési tervet, míg ahol nem tagja, a képzéssel összefüggő tervezést a szervezetek 61%-a végzi el (11. táblázat). A reziduumok alapján szignifikáns relációkra is következtethetünk, amit a χ^2 próba is megerősít ($\chi^2=28,470$; $df=1$; $p<0,01$).

11. 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 várakozásoknak megfelelően, a képzési tervekhez hasonlóan, a fejlesztési tervek esetében is azt látjuk (12. táblázat), hogy azok a szervezetek, ahol a HR-felelős/vezető tagja az igazgatótanácsnak, vagy az ezzel megegyező felsővezetői körnek, nagyobb arányban készítik a munkavállalókra vonatkozó személyes fejlesztési tervet, mint azoknál a szervezeteknél, ahol a HR nem tölt be felsővezetői pozíciót (K χ^2 =40,013; df=1; p<0,01).

12. 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 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 (13. táblázat). Ebben az esetben is kimutatható a hierarchiában betöltött szerep hatása az értékelés elvégzésére (K χ^2 =58,814; df=1; p<0,01).

13. 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

Ahol a 25 év alatti foglalkoztatottak aránya maximum 10%, a szervezetek 62%-a készít képzési tervet. Azoknál a válaszadóknál, ahol a fiatal munkavállalók aránya 10% és 50% közötti, már a szervezetek 76%-a készít 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 (14. táblázat). 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 Khí² próba szignifikáns eltérést mutatott az eloszlásokat tekintve (Khí²=10,707; df=2; p<0,05).

14. 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 15. 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 Khí² próba az eloszlások eltérésére utal (Khí²=13,352; df=2;

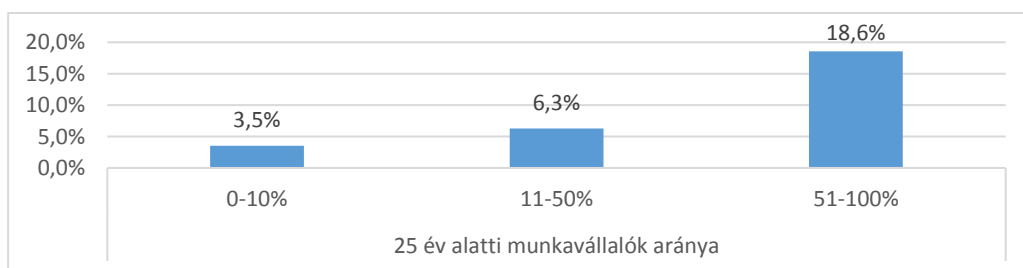
$p < 0,01$). Ebben az esetben is feltételezhetjük, hogy a 25 év alatti munkavállalók foglalkoztatási aránya és a munkavállalókra vonatkozó személyes fejlesztési tervek készítése között összefüggés van.

15. 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

A 2. ábrán szembevetendő, hogy a fiatal munkavállalók arányának növekedésével a képzési és fejlesztési programokra arányaiban többet költenek a vizsgált szervezetek. Az adatok értelmezése miatt megjegyezném, 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 relatíve képzési és fejlesztési programok megvalósítására ($F=28,411$; $df=2$; $p < 0,01$).



2. ábra: A képzésre fordított pénzügyi erőforrások a bérköltség arányában (N=203)

Forrás: saját adatok

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 elemzés 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.

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 3. faktor leírja, hogy a szolgáltatás kiválasztásakor milyen mértékben befolyásolja a megrendelőt a cég területi elhelyezkedése, illetősége. 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.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

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 eltéréseiből. 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 közszféra között. Míg az állami szektor szervezetinek 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 közszféra szervezetei tudatosabbak, pontosabban szabálykövetőbbek.

A képzési tervektől eltérően mást tudunk megállapítani a munkavállalókra vonatkozó személyes fejlesztési tervek vonatkozásán. Az előbbiekkal ellentétben a magánszféra válaszadóinak 58%-a készít fejlesztési tervet. A közszféránál 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 közszféra válaszadói, addig a munkavállalók személyes fejlődésére kevesebb hangsúly kerül.

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 közszférához tartozó szervezetek 54%-a végez értékelést a képzési/tréning programokat követően. 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 közszféránál ez az arány 47%.

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 felett 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 Khí2 négyzet próba alapján feltételezhetjük a foglalkoztatotti létszám hatását a minőségbiztosítási rendszerre.

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 Khí2 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.***

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.

Eleméztem 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-e 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.

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 készítene az egész szervezetre és munkavállalókra vonatkozó személyes fejlesztési tervet. Az összefüggést Khí2 próbával ellenőriztem, $p < 0,05$ szignifikancia szint mellett az eloszlások különböztek. ***A 25 év alatti munkavállalók aránya összefüggést mutat azzal, hogy a vizsgált szervezetek készítene-e képzési, illetve fejlesztési tervet. Az eredményekből az is kiderült, hogy fiatal munkavállalók foglalkoztatási arányának növekedésével a képzési és fejlesztési programokra átlagosan többet költenek a vizsgált szervezetek.***

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.***

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 orientáltágú 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, interjú, dokumentumelemzés, megfigyelés módszere révén folytatott diagnosztikai eljárásokat.**

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 szervezetek 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 következőzetéseim 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 tudatosan, 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 lehetőséget 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 **közsférán 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” koncepciójának megvalósítását. Javaslatként fogalmazom meg, hogy a közsférán 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. **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 össze tud találkozni például a szakdolgozathoz kapcsolódó hallgatói kutatómunka során szerzett tapasztalat és eredmény, a szervezeti oldal nyitott, adaptív hozzáállásával.

5. 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) képzéshez-fejlesztéshez 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.

6. IRODALOMJEGYZÉK

1. CHIKÁN A. (2006): Bevezetés a vállalat-gazdaságtanba. Budapest: Aula Kiadó
2. KOTLER P. - CASLIONE J.A. (2011): Kaotika. Budapest: Manager Kiadó
3. POÓR J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest: Complex Kiadó
4. SCHULTZ T. W. (1993): The economic importance of human capital. In: Modernization, Education, Economics, 1 (1) 13-19. p.
5. SZOKOLSZKY Á. (2004): A kutatómunka a pszichológiában. Budapest. Osiris Kiadó, 660. p.

7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

Idegen nyelven megjelent folyóiratcikk:

POÓR J. – SLAVIC A. – TÓTH K. – NEMANJA B. – KERÉKES K. – KAROLINY ZS. (2020): Benchmarking in human resource management in focus of Central and Eastern Europe in the light of CRANET research. In: *Strategic Management*, 25 (1) 21-28. p.

TÓTH K. – JUHÁSZ T. – ZSIGRI F. – HAZAFI Z. – SZAKÁCS G. – KOVÁCS Á. – POÓR J. (2019): Labor market trends and tendencies in hungarian public sector in light of an empirical research. In: *Studia Mundi – Economica*, 6 (3) 105-118. p. 13 p.

POÓR J. – KOLLÁR P. – KOVÁCS I. É. – FARKAS P. – TÓTH K. – SUHAJDA CS. J. – VISZTENVELT A. – SZABÓ K. (2019): The Effectiveness of Training in Hungary in the Light of International Trends. In: *Politische Psychologie Aktuell*, 2019 (1) pp. 87-110. p.

Magyar nyelven megjelent folyóiratcikk:

KAROLINY M. – POÓR J. – KOVÁCS I. É. – BALOGH G. – BORGYULA I. CSAPÓ I. – GÁBRIELNÉ TŐZSÉR GY. - ILLÉS B. CS. – NEMESKÉRI ZS. - SIPOS N. – SZEINER ZS. – TÓTH K. – UGRÓSDY GY. – VINOGRADOV SZ. (2016): A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004–2016) 1. rész. In: *Tér-Gazdaság-Ember*, 8 (1) 9-32. p.

KAROLINY M. – POÓR J. – KOVÁCS I. É. – BALOGH G. – BORGYULA I. CSAPÓ I. – GÁBRIELNÉ TŐZSÉR GY. - ILLÉS B. CS. – NEMESKÉRI ZS. - SIPOS N. – SZEINER ZS. – TÓTH K. – UGRÓSDY GY. – VINOGRADOV SZ. (2016): A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004–2016) 2. rész. In: *Tér-Gazdaság-Ember*, 8 (2) 9-35. p.

POÓR J. – KOLLÁR P. – KOVÁCS I. É. – SUHAJDA CS. J. - FARKAS P. – TÓTH K. – SZABÓ K. (2018): Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. In: *Vezetéstudomány*, 49 (10-11) 34-44. p.

POÓR J. - TÓTH K. (2017): Képzések és tréningek hatékonyságának az értékelése és hasznosulása. In: *Magyar Minőség* 16 (8-9) 1-1. p.

MAGURA I. – TÓTH K. (2003): Vezetés- és szervezetszichológia. In: *Alkalmazott Pszichológia* 5 (3-4) 227-229. p.

GÓSI M. - TÓTH K. (2015): Hol költenek a Fekete Hattyúk?. In: *PR Herald* 2015

Könyv:

ANTALIK I. – CSAPÓ I. - ENGLE A. D. – ERGÜN I. H. – HORBULÁK ZS. – KARÁCSONY P. – KERÉKES K. – KOVÁCS Á. – NIKOLIC M. – MOSER R. – POÓR J. – SEBEN Z. – TÓTH K. - CAVARRUBIAS VENEGAS B. - ZAHERIE M. (szerk.) (2019): Labor shortages and labor retention in key positions in Hungary and other cee countries 2017-2018. Komárno, Szlovákia: Univerzita J. Selyeho 70. p.

Könyvrészlet:

MÉSZÁROS A. - TÓTH K. (2020): Napjaink egyetemi hallgatóinak szociális készségfejlesztése. 203-214. p. In: SZABÓ K. - KOLLÁR P. (szerk.) *Poór'70: Egy emberöltő a menedzsmenttudomány szolgálatában - Tanulmányok Poór József 70. születésnapja tiszteletére.* Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó

SZABÓ K. - TÓTH K. (2019): A sikeres életvitel alapköve: Munka-magánélet egyensúly. 39-59. p. In: LAKATOSNÉ SZ. GY. - POÓR J. (szerk.) *A tudatos életvezetés tanulható.* Győr, Magyarország: Publio Kiadó

BALOGH G. – POÓR J. – VINOGRADOV SZ. – ILLÉS B. CS. – TÓTH K. (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

POÓR J. – KAROLINY M. – TÓTH K. – DÚS M. (2017): A nemzetközi CRANET HR kutatás legújabb magyarországi vizsgálatának eredményei. 133-143. p. In: LEHOTA J. (szerk.) *Életem a felsőoktatásban: Dr. Molnár József 70 éves* Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó

TÓTH K. - SZEKÉR Z. (2016): 12. eset: Változás eset. 840-846. p. In: POÓR J. (szerk.) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv: innováció, megújulás, fenntarthatóság.* Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó

POÓR J. - TÓTH K. (2013): Az Asahi Glass Co. fejlődése és magyarországi jelenléte. 356-363. p. In: Poór J. (szerk.) *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest, Magyarország: Complex

TÓTH K. - KOMOR L. (2013): Szervezeti esettanulmány. 345-356. p. In: POÓR J. (szerk.) *Rugalmas ösztönzés - rugalmas juttatások*. Budapest, Magyarország: CompLex Wolters Kluwer

Konferencia közlemény magyar nyelven

POÓR J. – JUHÁSZ T. – TÓTH K. – CSAPÓ I. (2018): Munkaerőhiány – munkaerő megtartás Magyarországon 2016 2017-ben elvégzett empirikus kutatásaink tükrében. 277-289. p. In: DOBRAI K. et al. (szerk) *Ferenc Farkas International Scientific Conference*. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

TÓTH K. - KOLLÁR P. (2018): Az atipikus foglalkoztatási formák megítélése vezetői szemszögből. 105-115. p. In: F. OROSZ S. - FARKAS A. (szerk.) *Multikulturalitás IV.: Nemzetközi tudományos konferencia: Tanulmánykötet*. Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó

CSEHNÉ P. I. - TÓTH K. (2016): A munka-magánélet egyensúlyt befolyásoló tényezők vizsgálata. 36-45. p. In: RUDNÁK I. (szerk.) *Gazdaság - Multikulturalitás – Kommunikáció*. Gödöllő, Magyarország: Szent István Egyetemi Kiadó

TÓTH K. (2016): A fluktuáció kiváltó okai, hatása, következményei. 131-140. p.: In: RUDNÁK I. (szerk.) *Tradíció és Innováció - 2016: Három évtized a gazdaság- és társadalomtudomány szolgálatában: Örökölt értékek és újdonságok a hazai munkaerőpiac vonatkozásában* Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó

TÓTH K. - MAGURA I. (2003): Szervezeti kultúramodellek, típusok az Agrárszféra vállalatainál. In: PALKOVICS M. - HORVÁTH G. (szerk.) *Új stratégiák az agrárgazdaságban: EU csatlakozás 2004: XLV. Georgikon Napok: Keszthely, 2003. szeptember 25-26.: tudományos konferencia kiadványa*. Keszthely, Magyarország: Veszprémi Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar

Konferencia közlemény idegen nyelven

POÓR J. – SLAVIC A. – TÓTH K. – NEMANJA B. – KERÉKES K. – KAROLINY ZS. (2019): Benchmarking in human resource management in focus of central and eastern Europe in light of crant research. 23-29. In: *24th International Scientific Symposium Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management Publications*. Subotica Serbia

POÓR J. – SZABÓ K. – TÓTH K. (2016): Link of HRM and performance in light of Central and Eastern European Research. 326-328. p. In: SENSES-OZYURT S. et al. (szerk.) *Educating for Democratic Governance and Global Citizenship*. San Diego (CA): World Council for Curriculum and Instruction.

GÓSI M. – TÓTH K. (2006): Culture and Civilization in general. In: LAJOS M. (szerk.) *4th International Conference for Young Researchers of Economics* Gödöllő, Magyarország : Szent István Egyetemi Kiadó