

NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
SZÉCHENYI ISTVÁN GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA

Mérlegen az ember

Az emberi erőforrás értéke a vállalatok képzési gyakorlatának tükrében

Doktori (Ph.D.) értekezés tézisei

Készítette:

Gósi Zsuzsanna

Témavezető:

Dr. Chaudhuri Sujit CSc

Sopron

2009.

Doktori Iskola : Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Program: Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment program,

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc, egyetemi tanár

Témavezető: Dr. Chaudhuri Sujit CSc

.....

Témavezető támogató aláírása

Kutatás előzményei és célkitűzései

A tudás szerepe a gazdaságban, a tudás hasznosítása, a szellemi tőke, a szellemi erőforrások, az emberi erőforrás, mint érték kedvelt téma lett számos diszciplína számára. A témához több terület is kapcsolódik. Ezek többek közt: a vállalati versenyképesség erőforrás alapú megközelítése, a tudásmenedzsment, a szervezeti tanulás vizsgálata. A kilencvenes évek elejtől kezdve számos publikáció jelent meg, amely a kérdésköröket boncolgatta. A felgyorsult világban a vállalkozások újdonságokra való reagálása elengedhetetlen. Ennek érdekében pedig egyértelműen az emberi erőforrás, az emberi erőforrás fejlesztés elsődleges szempont kell, hogy legyen a döntési folyamatokban, hiszen a reagálási képesség ezen erőforrás függvénye.

Kutatás fő iránya elsősorban nem a gazdaság egészében jelentkező folyamatok vizsgálatára irányult. Elsődleges célja a **vállalatok / vállalkozások esetében az emberi erőforrás értékének meghatározására kidolgozott módszerek bemutatása**. Fontosnak tartottam mindenképp, hogy láthatóvá váljék, hogy ha a mindennapokban nem is használjuk rendszeresen, de számos módszer és lehetőség van az emberi erőforrás értékének bemutatására. Ennek érdekében az emberi **erőforrás fejlesztés kérdéskörét**, azaz a vállalati képzések témakörét tanulmányoztam részletesen, és ezzel kapcsolatban végeztem empirikus kutatásokat. Kutatás irányválasztásának indoka egyrészt személyes kíváncsiságom és érdeklődésem volt. Közel húsz éve dolgozom közgazdászként az oktatás különböző területein, ezért számomra nagyon érdekes kérdés, hogy lehet-e a képzések hasznosságát mérni, értékelni. Ehhez járult hozzá napjainkban szinte tényként kezelt összefüggés, hogy amit nem mérünk, annak nem tulajdonítunk értéket. Céloom az volt, hogy bemutassam azokat a különböző módszereket, amelyek az **emberi erőforrás fejlesztésének fontosságát tükrözik** a vállalatok számára. Azok a vállalatok, akik elismerik az emberi erőforrás különleges értékét, azok képzik és fejlesztik az alkalmazottakat. A változások korát éljük, a változásokra való reagálás képességét erősíti minden gazdaságban működő szervezetnek, hogy hangsúlyt fektetnek az emberi erőforrás és az emberi erőforrás fejlesztésére. Empirikus kutatásban arra kerestem a választ, hogy **mennyire jellemző ez a mai magyarországi vállalatokra a vállalati képzések támogatása, szervezése**. Milyen jellegű képzési típusokat találhatunk a vállalati képzések palettáján. Megjelenik-e a tudatos fejlesztési-képzési magatartás. Az alkalmazottak mely csoportjait és milyen módon vonják be a képzésekbe. A kutatás részét

képzete az is, hogy a vállalkozások által támogatott képzések tükörképét adják-e a magyarországi munkavállalók képzettségének, illetve képzettség hiányának. A kutatás része, hogy **feltárja a vállalati képzésekben rejlő lehetőségeket**. Az emberi tényezőre irányítsa a figyelmet. Fontosnak tartom, hogy a vállalatvezetők a képzésben **ne elsősorban a költségtényezőt lássák, hanem** azokat a **lehetőségeket**, hogy a munkavállalók a vállalati képzések esetén lojálisabbá váljanak a céghez, ezáltal a szervezetek versenyelőnyre tehetnek szert. Az emberek cég iránt elkötelezettsége és munkamorálja a vállalati versenyképesség fontos összetevője.

Célként jelent meg az is, hogy a képzés szempontjainak kiválasztását vizsgálva tükörképet lássanak a szervezet a vezetői. Illetve a képzési szempontok kiválasztása egyértelműen segíti az oktatásban működő vállalkozásokat abban, hogy a szervezet igényeire megfelelően tudjanak reagálni. A vállalatvezetők elsődleges érdeke a hatékony képzések támogatása. A végső cél tehát az, hogy az eddig vezetési-szervezési ismeretek alapján és a kutatás jellemzői alapján bemutassam, hogy milyen feltételei vannak egy hatékony képzés lebonyolításának.

Kutatás tartalma, alkalmazott módszertan

A kutatás munkám több részből tevődött össze. Első lépés a szakirodalom felkutatása, beszerzése, áttekintése rendszerzése volt. A szekunder kutatás alapvetően a külföldi és hazai szakirodalom feldolgozását jelentette. Ez részben könyvtári kutatómunkát, részben interneten található források felkutatása, részben konferenciákon való részvétel jelentette. Ahogy az értékezésből is látszik számos hazai és külföldi szerző foglalkozik az emberi erőforrás értékének, az alkalmazottak és vezetők értékének meghatározásával. Szintén számos tanulmány jelenik meg az élethosszig tartó tanulás jelentőségéről. Az értékelés két különböző elméleti síkon történhet. Egyrészt a klasszikus számviteli – pénzügyi beszámolók keretében is lehetséges ezen érték meghatározására. Másrészt a menedzsment szakirodalom, a komplex vállalatértékelési modellekben már kiemelten foglalkozik az alkalmazottak, a szervezeti tudás és számos hozzájuk kapcsolódó terület értékének meghatározásával.

A kutatás másik fő része a primer, kérdőíves kutatás volt. A névtelen kérdőív 2008-ban jelent meg interneten, a DGS Global Research szakmai portálján. Ezen kutatás segítségével **181 vállalkozás képzési gyakorlatát sikerült bemutatni**. A kérdőívet közel 250 szervezet töltötte ki, de nem mindegyik volt teljes körűen értékelhető. Emellett személyesen felkerestem néhány nagyobb vállalatot és hasonló kérdéseket tettem fel, mint amely megjelent az interneten is. A kérdőíves vizsgálatot itt strukturált interjúkkal kombináltam. A szakirodalmi kutatás, illetve egyéb tanulmányokhoz készített interjúk alapján felállított hipotéziseket vizsgáltam meg a az internetes kutatás segítségével.

Az értekezés főbb megállapításai, eredményei

HIPOTÉZISEK

I hipotézis: A vállalati képzések akkor lesznek hatékonyak és teljesítménynövelő hatásúak, ha vállalatok a tréning jellegű képzéseket támogatják.

II hipotézis: A vállalati képzéseket a vállalatvezetők akkor fogják elismerni, ha a egyértelműen mérhetőek lesznek ezen képzések előnyei. A mérhető adatok megjelenhetnek a számviteli rendszerben, a human kontrolling rendszerében és vállalat értékelési rendszerben.

III hipotézis: A képző intézmények kiválasztásakor a legfontosabb szempontok a mérhető és értékelhető tényezők – ezek a képzés költsége, a fizetési kondíciók és a szervezet akkreditációja.

Az értekezés főbb megállapításainak összefoglalását a kutatás elején megfogalmazott előzetes feltevéseim, a hipotézisek és kapott adatok összehasonlításával mutatnám be. Az előzetes feltevéseket öt csoportba soroltam be, először ezeket mutatom be. Majd ezek alapján a felállított hipotéziseket értékelem. A célom az, hogy a rendelkezésre álló információk segítségével az emberi erőforrása fejlesztésre irányítsam a figyelmet, és bemutassam a vállalati képzések napjainkra jellemző vonásait.

1. Általános jellemzők az emberi erőforrás és a képzés területén

1/a Az emberi erőforrást, mint termelési tényezőt a magyar vállalatok, vállalkozások nem értékelik. A vállalkozások kis hányadánál működik csak emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó osztály, illetve kevés vállalat rendelkezik HR stratégiával. A felmérések ezt **az állítást részben igazolták**. Azzal a feltételezéssel éltem, hogy azok a szervezetek akik, kitöltenek egy emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos kérdőívet rendelkeznek HR részleggel, vagy legalább egy humán szakemberrel. Ehhez képest meglepően magas a nemleges válaszok aránya, hiszen az összes válaszadó egyegyednél a HR szakma semmilyen formában nem jelenik meg. Ennél is meggyőzőbb a felmérés azon eredménye, hogy HR stratégiával a cégek fele egyáltalán nem rendelkezik. Azok közül, akik nem rendelkeznek stratégiával a válaszadók 50%-a kívánja majd valamikor a jövőben bevezetni.

1/b A vállalati méret nagysága és a tudatos emberi erőforrás fejlesztés között szoros kapcsolat létezik. A képzésre fordított összegek a vállalati méret növekedésével emelkednek: összkiadásban és egy főre jutó képzési költség tekintetében is. A feltevés a kapott adatok alapján csak részben bizonyul igaz. Tény az, hogy a **vállalati méret növekedésével megnőtt a képzésre fordított összegek nagysága**. Azonban az egy főre jutó képzési költség csökkent.

Statisztikai adatok előzetesen, azt mutatták, hogy a szervezeti méret növekedésével emelkedik a képzésre fordított összeg, másrészt nő azon cégek aránya, akik támogatják a képzéseket. A konkrét adatok azt mutatják, ahogy növekszik a szervezet mérete, úgy növekszik a képzésre fordított összegek nagysága. Azonban, ha az **egy főre jutó képzési költséget számoljuk az adatokból, akkor az látható, hogy a kisebb szervezetek egy főre jutó képzési költsége általában magasabb**. Azaz a bevételhez képest viszonylag magas a képzési költség, ebből következően a munkaerő fajlagos költsége is nagyobb. Amennyiben átlagot számolunk az 1-10 főt foglalkoztató vállalkozások egy főre jutó képzési költsége 105 182 Ft. A 11 és 50 fő közötti létszám esetén 91 048 Ft. Az 51 és 250 fő közötti létszám kategória esetén 49 843 Ft. A 250 főt meghaladó vállalkozások esetén 27 999 Ft. Ezt a csökkenést természetesen kis mértékben indokolja az is, hogy a vállalati létszám növekedésével javul a képzés szervezésének hatékonysága. És tantermi formában több alkalmazott tud részt venni egy adott oktatáson.

1/c Összefüggést található a vállalkozások tevékenységének jellege és az oktatásra fordított kiadások között. A képzésre fordított összegek tekintetében néhány iparág esetében egyértelművé vált ez az előfeltevés:

- az *építőipar területén alacsonyak a képzési költségek*

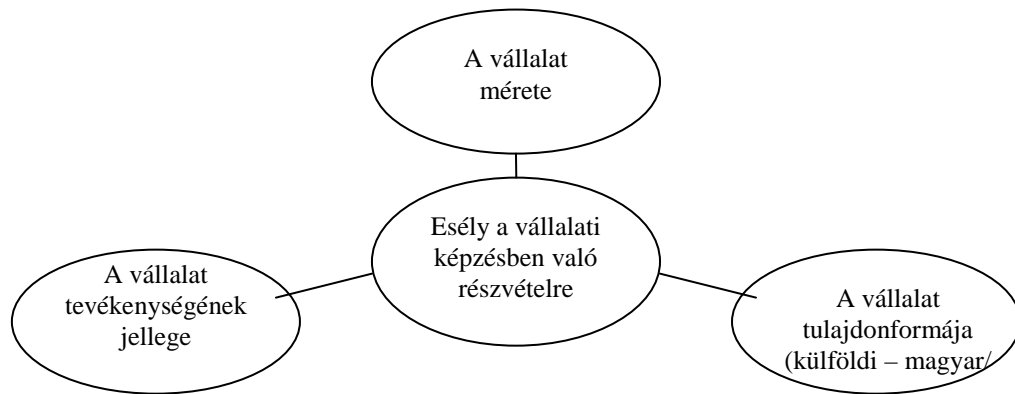
- *magas azonban a képzési költség az elektronikai, és a vegyi anyag gyártás területén.*

Ezek a megállapítások a várakozásnak megfelelőek, az iparágak jellege adja, hogy meg van-e az igény a folyamatos fejlesztésre. Az elektronikai ipar egyértelműen folyamatos innováción megy keresztül, ezért folyamatosan szükség van az alkalmazottak képzésére is, a vegyi anyaggyártás esetében pedig szükség van a folyamatos K+F tevékenységre. Az országos KSH felmérés legmagasabb képzési részaránya a pénzügyi gazdasági szolgáltatás esetén mutatta ott a képzések támogatása 75%-ot mutatott. A saját felmérésben 18 olyan szervezet vett részt, amely ezen a területen működött. Bár nem ezen a cégek fordítottak legmagasabb összeget a dolgozóik a képzésre, de az megállapítható, hogy ezen a területen működő cégek mindegyike támogatott valamilyen formában képzést.

1/d A tulajdonforma (magyar, külföldi, állami) hatással van a képzésre fordított összegek nagyságára. Ha a tulajdonformát ilyen szempontból csoportosítjuk a képzési költségekre való hatását következőképpen lehet összefoglalni: A költségvetési intézményeknél az átlagos képzési költség 1 802 600 Ft. A kizárólag magyar tulajdonú vállalkozások esetében 4 136 879 Ft, a kizárólag külföld tulajdonú vállalkozásoknál ez az összeg 13 569 102 Ft. A magyar tulajdonban lévő vállalkozások esetében a képzési költségek lényegesen alacsonyabbak a külföldi tulajdonban lévő vállalkozások esetében.

Az eddig leírtak alapján ábrázolhatunk egy modellt a felmérésben szereplő vállalatokról, amely kifejezi, hogy mely tényezők határozzák meg, hogy egy adott munkavállaló részt vegyen a képzésben. Az alkalmazottnak legnagyobb esélye akkor van részt venni vállalati képzésben, ha vállalati méret viszonylag nagy, a tulajdonos szempontjából külföldi tulajdonban van, a munkavállaló illetve a cég pénzügyi-gazdasági szolgáltatás területén tevékenykedik.

A vállalati képzést befolyásoló tényezők – vizsgálatban szereplő vállalati körben



2 – Képzési típusok, képzési hányadok

2/a A vállalkozások még nem ismerték fel a life-long-learning jelentőségét a sikeres és eredményes gazdálkodás érdekében. A vállalkozások az alkalmazottaik csak egy kis részét, azaz kevesebb, mint 50%-át képzik. A feltételezés igaznak bizonyult a felmérésben azt az adatot kaptuk, hogy 50% feletti képzés hányadot mindössze a munkavállalók alig több mint 30 százaléka jelölte be. Emellett 14% az aránya azon cégnek, akik csak a munkavállalóik legfeljebb 5%-át képzik. Átlag értéket számolva azt a megállapítást tettem, hogy a felmérésben résztvevő vállalkozások a dolgozóik 33,28%-át képezik.

2/b A vállalkozások, szervezetek számára a nem iskolarendszerű képzési típusok a megfelelőek, hanem a szakmai és tréning jellegű képzések. Ezek a képzések biztosítják a kompetencia alapú képzést, illetve a vállalat specifikus képzések nagy részét. A szervezetek elsősorban szakmai és vezetőképző programokat támogatnak. Viszonylag alacsony az OKJ-s illetve az iskolarendszerű képzések aránya, köszönhetően annak, hogy egy adott munkakör betöltéshez a munkavállalónak már rendelkezni kell a megfelelő végzettséggel, képzettséggel. Sőt, Magyarországon az a gyakorlat, hogy inkább túlképzett munkaerőt vesznek fel. A képzési hiányok pótlását nem tekintik alapfeladatnak. Megemlítenéd, hogy napjainkban sokszor hallani a kompetencia alapú képzés szükségességéről, különösen az iskolarendszerű képzés esetében, azonban ez még nem valósult meg. Ezért elsősorban, ezeket a kompetenciahiányokat igyekeznek a vállalkozások pótolni. Az iskolarendszerű és az a OKJ-s

képzések viszonylag hosszabb időhorizontja és a munkáltatók preferenciáiban jelentkező rövidebb képzések iránti igény ellentétben áll egymással. Az iskolarendszerű képzések ráfordításban meglévő arányát azonban így is növeli a másoddiplomás és MBA képzések népszerűsége, amelyek támogatását a nagyobb vállalatok kiegészítő csomag részének tekintik a vezető alkalmazottak részére. Egy másik kérdésben arra kerestem a választ, hogy milyen képzéseknek tulajdonítanak a vezetők teljesítménynövelő hatást. A kérdések kiértékelése során arra jutottam, hogy ez szintén megerősíti azt a tényt, hogy a vállalatok nem iskolarendszerű képzésre van szüksége. ***A teljesítménynövekedés esetén a legnagyobb pozitív hatással rendelkező képzési forma a készségfejlesztő tréningek és a vezetőképző programok.***

2/c Az idegen nyelvi képzés nagyon jelentőségteljes a vállalati szférában, a magyar munkavállalók nyelvismeretének hiánya miatt.

A felmérés kitért a multiskilling képzések elemzéséhez szükséges kérdésekre is, és ennek részeként ***a nyelvi képzés szükségességére.*** (Multiskilling képzésnek nevezzük a több munkakör ellátására való tudatos felkészítést.)

Kiemelkedően magas a nyelvi, ***a számítástechnikai illetve a vállalkozás működtetésével (adó, vám, számviteli) kapcsolatos képzések „népszerűsége”.*** A felmérés tehát jól mutatja az egész társadalomra jellemző tendenciákat, a lakosság idegen nyelvtudásának hiányát. Az idegen nyelvi képzés esetében igaz az is, hogy a diplomások esetében is az elmúlt 15 évben vált mindenhol kötelező a nyelvvizsga – az előtte végzett korosztályok szinte semmilyen nyelvismerettel nem rendelkeztek. Az ő ismeret hiányukat már a munkavégzés keretein belül kell pótolni.

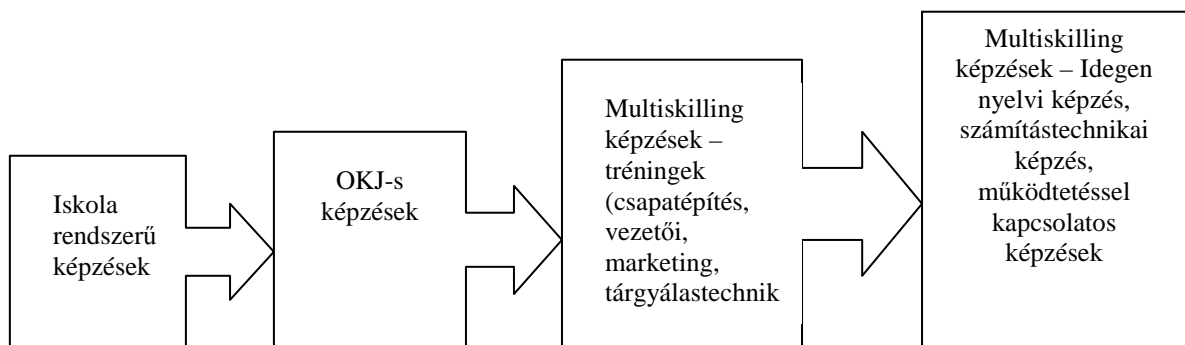
2/d A végzettség hatással van a további képzésre. Munkakörcsoportonként a vezetők és szellemi foglalkozásúak a vállalati képzések elsődleges célcsoportja. Végzettség szempontjából a diplomás végzettségűek esetében jellemzőbb a továbbképzés. A feltételezés igaznak bizonyult, vagyis a képzett, vezető munkakörben lévő alkalmazottak a továbbképzésből is nagyobb arányban részesednek. A képzési lehetőségek azonban nagyon különbözőek munkakör-csoportonként. A ***fizikai alkalmazottak*** esetében a legalacsonyabb a képzési hányad, ***nem éri el a 40%-ot.*** A ***szellemi foglalkozásúak*** esetében a képzési hányad ***megaladja a 80%-ot.*** Azonban, ha átlagosan a képzési költségek megoszlását nézzük a különböző munkakör-csoportonként azt láthatjuk, hogy a felmért vállalkozások összességét tekintve a fizikai munkavállalók képzésre a költségek 22,42%-a jut, a szellemi alkalmazottakra 56,17%-a, vezetőkre 21,41%-a. Felmérésre került a képzésben való

részarány az egyes alkalmazotti csoportok tükrében. Ha a képzésben való részarányt viszonyítjuk az állományban való részarányhoz azt a megállapítást tehetjük, hogy a fizikai alkalmazottak részaránya magasabb az állományban, mint a képzésben. **A vezetők esetében pedig ez természetesen fordított, részarányuk az állományban alacsonyabb, mint a képzésben.** A szellemi alkalmazottak részaránya az állományban illetve a képzésben szinte azonos eredményt mutat.

A végzettség alapján is vizsgálatra kerültek a képzési arányok, amely a következőket mutatja:

- azok a vállalkozások, akik foglalkoztatnak szakmunkás végzettségű alkalmazottat, részükre 61%-ban biztosítanak képzési lehetőséget, átlagosan 71 914 Ft értékben.
- azok a vállalkozások, akik foglalkoztatnak középfokú végzettségű alkalmazottat, részükre 67%-ban biztosítanak képzési lehetőséget, átlagosan 148 677 Ft értékben
- azok a vállalkozások, akik foglalkoztatnak diplomás végzettségű alkalmazottat, részükre 82%-ban biztosítanak képzési lehetőséget, átlagosan 302 844 Ft értékben.

A képzési hányadok, képzési típusok vizsgálata alapján összeállítható egy diagram, amely bemutatja, hogy a vállalkozások milyen jellegű képzéseket preferálnak, melyeket tartják leginkább teljesítménynövelőnek az egész szervezet számára.



3. Képzések forrása

3/a A vállalatok elsősorban a szakképzési hozzájárulást fordítják a saját dolgozóik képzésére. Az előfeltevés nem bizonyult igaznak, a szakképzési hozzájárulás ugyan számos cég használja a saját alkalmazottaik képzésére, azonban emellett jelentős saját forrást fordít még erre a célra. A képzések esetében a költségek legnagyobb részét a szervezetek saját forrásból biztosítják ez tényszerűen 55,26%-os arányt jelent. Magas emellett a szakképzési

hozzájárulás 27,68%-os aránya. Az elmúlt években a felmérések azt mutatták, hogy növekszik azon vállalatok száma, akik felismerték, hogy előnyös számukra a szakképzési hozzájárulás törvényben meghatározott részét a saját alkalmazottak képzésre fordítani. A Szociális és Munkaügyi Minisztérium adatai alapján 2000 és 2006 között megnégyszereződött a szakképzési hozzájárulás keretében képzett alkalmazottak száma. Az viszont egyértelműen látszik, hogy még a felmérésben duplája a saját erő a szakképzési hozzájárulásnak. Ennek oka lehet, hogy a szakképzési hozzájárulás elköltésének szigorú szabályozása van. Kiemelném ezek a közül, hogy csak akkreditált intézmény képzését lehet a szakképzési keret terhére elszámolni. A képzések jövőbeni finanszírozására a válaszadók többsége azt jelölte meg, hogy a szakképzési hozzájárulást szeretné bevonni. Ennél kisebb arányban magyarországi pályázati, és legvégül EU-s pályázati forrásokat szeretnék igénybe venni.

4. Képzések mérése

4/a A szervezetek nem mérik a képzéseik gazdasági hasznát. Az emberi erőforrás gazdálkodás talán egyik legnehezebb kérdésköre **az emberi erőforrás értékelése**, különösen ezen erőforrás értékének esetleges pénzben történő meghatározás. Ugyanilyen nehéz a képzések értékének meghatározása is. A képzések értékének meghatározására a leggyakoribb módszer, hogy kérdőívet töltenek ki, illetve a vezetők értékelik a képzéseket. A komolyabb módszerek használata, értve ezalatt a kontrollcsoportok alkalmazását, befektetés hozam megtérülésének számítása kifejezetten nagyvállalati körben használt, de még ott sem elterjedt módszerek. Visszatérve a felmérésre itt a képzések mérését figyeltük meg. A kérdések itt arra vonatkoztak, hogy bármilyen formában megtörténik-e egy a szervezet által finanszírozott képzés értékelése, mérése. A válaszadók 37,89%-a méri a képzéseket, 31,58% a nemmel válaszolók aránya, és jelentős 30,53% az a hányad aki még nem méri, de tervezi. Ez sajnálatos módon azt jelenti, hogy a szervezetek többsége egyszerűen nem tudja, hogy adott képzés hozott-e bármilyen jellegű hasznot akár az egyén, akár a szervezet számára. Kérdés az is, hogy mérhető-e a képzések hatása. A **válaszadók 47%-a adta válaszként, hogy a képzések nem mérhetők**, 13%-a szerint ugyan mérhető, de nem számszerűsíthető ez az eredmény. 40%-a a válaszadóknak gondolta úgy, hogy mérhető és számszerűsíthető is. A mai pénzügyi-számveteli szabályozás mellett teljesen természetesnek tekinthető a válaszok ilyen megoszlása, hiszen a törvények értelmében, az elszámolási nehézségek miatt a legtöbb szervezet még a képzési költségek összegét sem tudja pontosan meghatározni, így aztán kifejezetten nehéz a hozamok meghatározása.

4/b A szervezetek vezető (emberi erőforrás menedzsment részleg) tudják értékelni, hogy mely képzések hasznosak számukra. A képzések mérését tükrözi az is, hogy milyen hatása van adott képzésnek a teljesítményre. A válaszadók kicsit több mint 8%-a beszélt teljesítmény romlásról: ezeknek a válaszadóknak fele nagymértékű, fele kismértékű romlásról beszélt. Önmagában véve ez a válaszadók kis részét jelenti, hiszen természetes, hogy a képzés ideje alatt – a képzésre fordított idő teljesítményromlást okozhat. A szervezetek nagy többsége kis mértékű teljesítmény növekedésről számolt be. Nagymértékű javulásról a szervezetek 16%-a számolt be. Illetve a válaszadók 15%-a jelezte azt hogy nem változott a teljesítmény. Ez a felmérés annyiban mond ellent a képzések méréséről, hogy nyilván szóban, illetve kvalitatív módszerekkel értékelik az adott képzést, csak erre nincsenek kidolgozott módszerek, rendszerek. A vállalati képzésekkel foglalkozó szakirodalomban gyakran megjelenik hivatkozásként az, hogy a munkaadók azért nem támogatják a munkavállalói képzéseket, mert az időkiesést okoz a munkából, végső során tehát teljesítmény romlást okoz. Ez a felmérés pedig épp az ellenkezőjét bizonyítja, hiszen hosszú távon a képzések inkább a teljesítmény növelését szolgálják.

Nézzük ez után azt, hogy milyen típusú képzéseknek tulajdonítanak teljesítménynövelő hatást a szervezetek. Egyértelműen kiderül a felmérésből, hogy a **készségfejlesztő tréningeknek van leginkább teljesítménynövelő hatása.** Szintén magas a teljesítménynövelő hatása a vezetőképző programoknak, és a nem OKJ-s szakmai képzéseknek. Legalacsonyabb az iskolarendszerű képzések hatása teljesítményre. Több helyen megfogalmazódott már az iskolarendszerű képzések a gyakorlattól távolsága.

I és II hipotézis

I hipotézis: A vállalati képzések akkor lesznek hatékonyak és teljesítménynövelő hatásúak, ha vállalatok a tréning jellegű képzéseket támogatják.

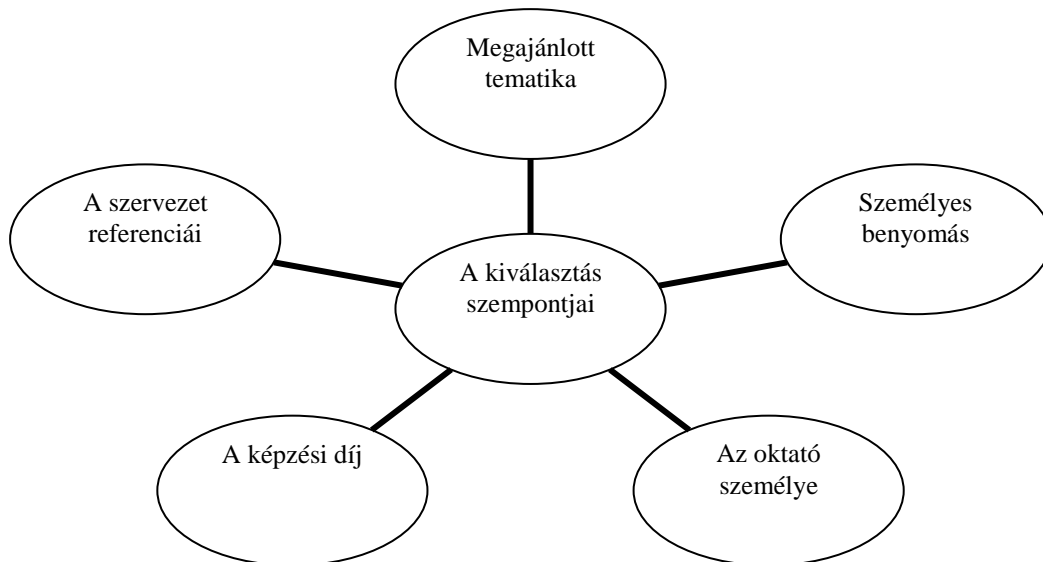
II hipotézis: A vállalati képzéseket a vállalatvezetők akkor fogják elismerni, ha a egyértelműen mérhetőek lesznek ezen képzések előnyei. A mérhető adatok megjelenhetnek a számviteli rendszerben, a human kontrolling rendszerében és vállalat értékelési rendszerben.

I hipotézis a vizsgálat alapján elfogadásra került. A felmérés alapján egyértelművé vált, hogy a vállalatok a tréning jellegű képzéseket támogatják. A képzési palettán a tréning jellegű képzések jelennek meg elsősorban – köztük is a leghasznosabbnak a multiskilling jellegű képzéseket tartják. A képzések hasznosságának megítélése esetében is a tréning jellegű képzéseket ítélték leghasznosabbnak a kérdőív kitöltői.

A II. hipotézis elfogadásra került. Az internetes felmérésből az látszott, hogy nagyon nagy azon szervezetek aránya, akik úgy vélik, hogy a képzéseket nem lehet értékelni (47%). A válaszadók 13%-a képviselte azt a nézőpontot, hogy a képzések mérhetőek – de nem számszerűsíthetők. A kérdőív kiértékelése során azonban kapcsolatot lehet felfedezni, hogy azon cégek, akik szerint a képzés nem mérhető a sikertelen képzés okaként a tervezés a hiányát jelölték meg. Kimondható tehát, hogy azon a cégeknél, ahol a képzés tudatos tervszerű folyamatként jelenik meg, azoknál a vállalatoknál megjelenik a képzések értékelése (számszerűsíthető vagy egyéb formában). A személyes interjúk során egyértelművé vált, hogy a tervszerű tudatos képzési magatartás összefügg a képzések értékelésével és azon vállalatok, akik értékelték a képzéseket meg tudták határozni a képzések szükségességét és jelentőségét a vállalat életében.

5. Elvárások a képző szervezettel szemben

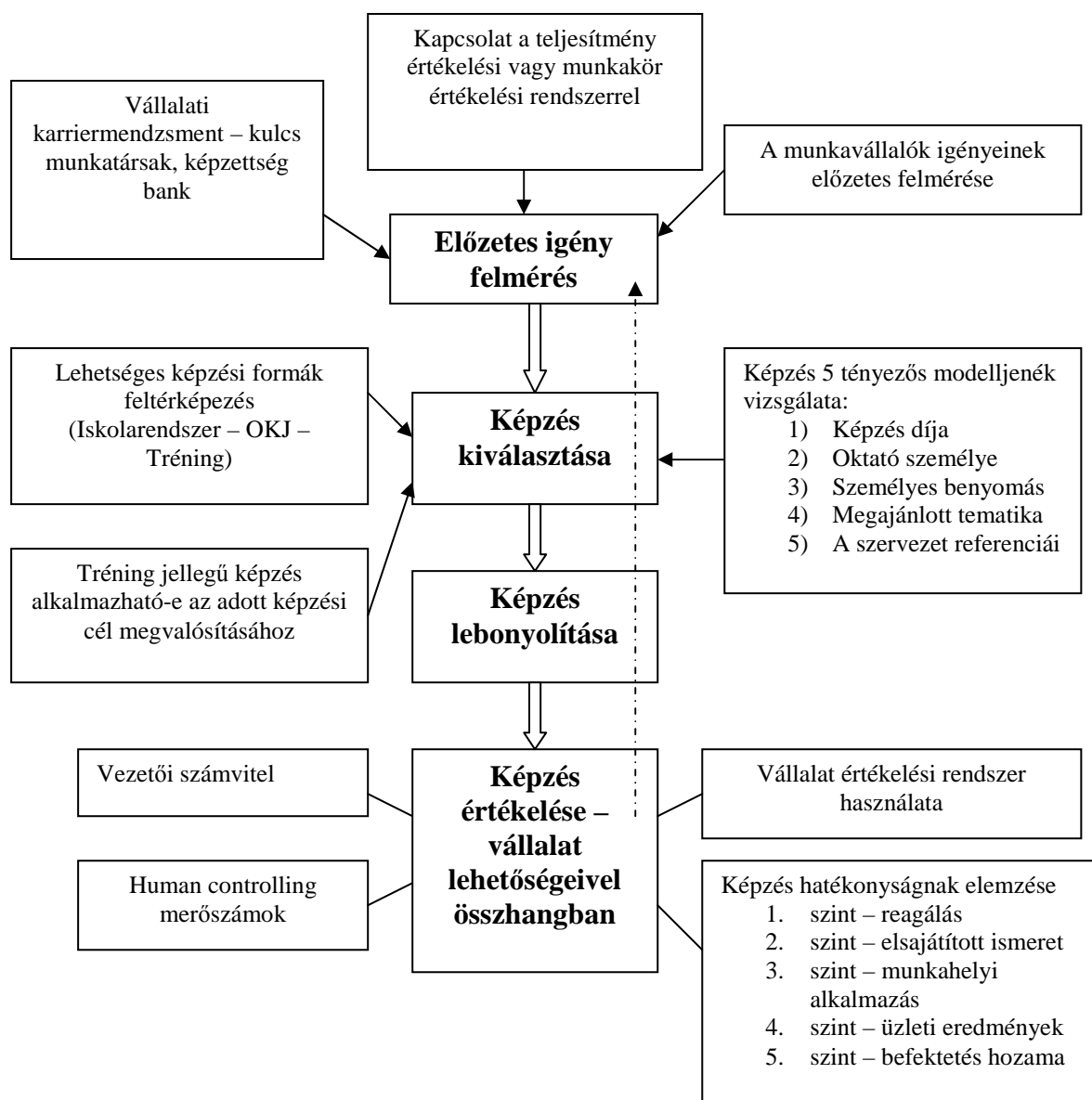
5/a A vállalkozások alapvetően két tényezőt vesznek figyelembe a képző intézmény kiválasztásakor. Az egyik a képzési díja. A másik a szervezet akkreditációja. Előzetes feltevésként abból indultam ki, hogy a mai forrás hiányos vállalati gazdálkodást figyelembe véve elsődleges szempont lehet a képzés költsége. Erre a válaszra adott 4,24-es érték igazolta az előfeltevést. A másik feltevés azonban nem bizonyult igaznak, hiszen a szervezet akkreditációjának 3,79-es értéke a többi tényezőhöz viszonyítva nem mondható magasnak. Megfigyelve a többi a kiválasztási szempontot azt láthatjuk, hogy a szervezetek referenciát ennél többre értékelik a megkérdezett a szervezetek Az alábbi modell azt az 5 tényezőt mutatja be, amelyeket a felmérés alapján legfontosabban tartanak a szervezetek, amikor képző intézményt választanak.



A modell alapján elmondható, hogy a III. hipotézis nem bizonyult igaznak. Az előfeltevés az volt, hogy szervezetek elsősorban azon tényezőket veszik figyelembe, amelyek mérhetőek és számszerűsíthetők. Ezzel szemben sokkal jelentősebb **a puha tényezők szerepe**, hiszen a személyes benyomást és az oktató személyét egyértelműen ide sorolhatjuk. A képző intézmény kiválasztásának ezen modellje a kutatás legfőbb újdonsága. A modellt ismerete és használata elsősorban a képző intézmények számára javasolt. Ezen szervezetek munkáját nagymértékben segítheti az, hogy tisztában vannak a velük szemben támasztott igényekkel. A modellt használhatják azon szervezetek is, amelyek képzik az alkalmazottaikat. Számukra azért megfelelő a modell használata, hogy a képzések kiválasztásakor tisztában legyenek azzal a ténnyel, hogy a képzési díj és a tematika mellett a legfontosabb tényező a képzés hasznossága szempontjából az oktató személye. Így a tréningek kiválasztása esetében feltétlenül tisztázni kell az ezt a kérdést, mert ha igazán hasznos képzést szeretnének nyújtani a munkavállalóknak, illetve olyan képzést biztosítani, ami növeli a szervezet teljesítményét elengedhetetlen az oktató személyének illetve személyes kompetenciáinak ismerete.

A vállalati képzés folyamatának modellje

A dolgozat célja, hogy bemutassa a vállalatvezetőknek, hogy hogyan milyen módon érdemes a vállalati képzéseket lebonyolítani, mely képzési formákat célszerű választani. A modellben összesítem a szakirodalomban már ismert tényezőket és a kutatás eredményeit. A képzések sikerességének két fő pontját emelném ki az előzetes igény felmérést valamint az utólagos értékelését.



A kutatás új, és újszerű eredményei

A hipotézisek által megfogalmazott elvárások alapján, a következő eredményeket tartom fontosnak kiemelni:

1. Az emberi erőforrás menedzsment szakirodalom és az oktatás kutatással foglalkozó szakemberek szerint a vállalati képzések többségét a tréning jellegű képzések adják. Magyarországi felmérések azt mutatják, hogy a tréning jellegű képzések mellett jelentős a nyelvi képzések aránya. A kérdőív feldolgozása során került megalkotásra a vállalatok által támogatott **képzési típusok diagramja**. A diagram bemutatja a tréning és nyelvi képzések magas arányát. Ez két dolgot tükröz az egyik, hogy hatékonyabbak a tréning jellegű képzések a szervezetek céljainak megvalósításához. A másik, hogy az átlagos magyar munkavállaló nyelvi képzettségének hiányát munkaközbeni képzés keretében igyekeznek pótolni a munkáltatók. A teljesítménycélok megvalósulását egyértelműen a tréning típusú képzések segítik. Szükséges tehát felhívni a figyelmet arra, hogy a hagyományos tantermi oktatás a vállalati képzések területén nem tekinthető hatékonynak. **Fontos feladat tehát, hogy az eredményesség érdekében a vállalat céljaival összhangban lévő tréning típusok kiválasztása.**
2. Szintén a kutatási eredmények összesítéseként került megalkotásra a **képző intézmények kiválasztásának öttényezős modellje**. Ez a napjainkra jellemző kiválasztási gyakorlatot mutatja be. A modell jelentőségét növeli, hogy a képző intézmények alkalmazhatják a gyakorlatban. Amennyiben ennek a modellnek a segítségével tervezik meg a képzési palettájukat nagyobb piaci részesedést tudnak elérni a cégek által finanszírozott képzési piacon. A modell segítséget nyújt a vállalatvezetőknek, humán szakembereknek is amikor egy adott szervezett emberi erőforrás fejlesztését tervezik.
3. Összegzésként került felvázolásra egy modell, amely azt ábrázolja, hogy annak a célnak az érdekében, hogy a szervezet minél sikeresebben bonyolítsa le a képzéseiket, milyen tényezőket kell figyelembe venni. Itt jelenik meg a képzési igények felmérésének fontossága – hatékony csak abban az esetben lesz a képzés, ha a szervezetnek valóban igény van rá. A felmérés során a képzés sikertelenségének okát az előzetes igény felmérésének hiányában látták válaszadók. **Ezért fontos, hogy**

minden képzés lebonyolítását tudatos és tervszerű lépések sorozata előzzön meg. Ezek után az öt tényezős modell segítségével megtörténhet a képzési típus, illetve képző intézmény kiválasztása. Végül elengedhetetlen, hogy utólagosan megtörténjen a képzések értékelése.

4. A vizsgálat alapján most kaphattunk először képet arról, hogy a **képzések értékelése** milyen formában történik meg a vállalati képzések tekintetében. „Negatív” eredménynek tekinthető, hogy a képzések értékelésére ma Magyarországon még nagyon kevés vállalat fektet hangsúlyt. Célként jelölném meg ez alapján, hogy minél szélesebb körben fel kell hívni a vállalatvezetők figyelmét, mind a képzések fontosságára, mind **a képzések mérésének fontosságára**. Különösen azért, mert azon szervezetek, akik értékelik a képzéseiket – tisztában vannak annak a szervezetre való pozitív hatásával. Az igazán eredményes képzés csak ennek a segítségével valósítható meg.

Következtetések, javaslatok

A témaválasztás jellegéből adódóan elsősorban új, illetve újszerű eredmények a vállalati képzések, és ezen képzések értékelésének területén fogalmazhatóak meg.

Kutatómunkám egyik fontos eredménye, hogy átfogó szakirodalmi összegzést nyújt az angol és magyar szakirodalom összegzésével az emberi erőforrás értékelésének területén, illetve módszereket mutat be, amelyek segítségével értékelni lehetne ezt a különleges erőforrást. **A doktori értekezés fő hasznának** tartom, hogy egy, a hazai vállalati gyakorlatot tudtam áttükrözni empirikus adatfelvétellel, és elemzéssel megállapításokat tudtam tenni a vizsgált vállalatok jelenlegi képzési módszereiről, azokat befolyásoló főbb tényezőkről, illetve különösen a képzések értékelésének szemléletéről.

A következő tényezőket, megállapításokat tartom fontosnak a disszertáció alapján, amely tényezőket az olvasó figyelmébe ajánlok:

- 1 A menedzsment szakirodalom alapján egyértelmű, hogy az emberi erőforrás a vállalatok sikerének egyik záloga. **A vállalati képzések növelik a munkavállalók**

elégedettség, ezért elsőrendű fontosságú lenne, hogy a vállalati képzéseket összekapcsolják az ösztönzési és teljesítményértékelési rendszerekkel. Ezt a következő tényezőkkel lehet alátámasztani a kutatás alapján: azok a vállalkozások akik képzik az alkalmazottaik teljesítményjavulásról számolnak be és egyértelműen megnő a munkavállalók lojalitása.

- 2 Különbségek jelentkeznek a fizikai alkalmazottak, szellemi alkalmazottak és vezetők képzésében. Ennek hatására az egyes alkalmazotti csoportok között meglévő **képzettségbeli különbségek** az idő előre haladtával növekedni fognak. Ez alapján az állami vezetőknek kellene figyelembe venni, hogy a vállalati képzések növelik a felnőtt lakosság esetében a képzettségbeli különbségeket. Így az állam által támogatott képzések nagy részének az alacsonyabb képzettségű réteget kellene segítenie (adó kedvezmények vagy támogatások formájában).
- 3 Igazán hatékonyá csak akkor válhat egy képzés, ha tudatos tervszerű folyamat során történt meg a képzés a kiválasztása. **A hosszú távú vállalati képzés sikerének titka, hogy megvalósuljon a képzések utólagos értékelése**, mert ez segítséget nyújt a következő időszakokban a képzési típus kiválasztásához. A képzések értékelése rendkívül széles skálán mozoghat. A kis cégek esetében is feltétlenül alkalmazni kell valamilyen értékelő módszert – számukra elsősorban a kérdőíves módszereket ajánlottak. A közepes és nagy vállalatok esetében azonban célszerűbb a számszerűsíthetőbb módszerek alkalmazása, köztük a vezetői számvitel rendszer és a humán kontrolling mérőszámok.

Összegzés

A tanulmány az emberi erőforrás értékelésének jelenlegi helyzetének bemutatása céljából született. A tanulmányban szó esik az emberi erőforrás értékéről, az emberi erőforrás mérésének módszereiről, az emberi erőforrás megjelenéséről a mérlegben és vállalat értékelési rendszerekben. A képzések vizsgálata, a vállalati képzések formái és a vállalati képzések értékelése a másik kiemelt terület. Ezen tényezők alapján megállapítható, hogy a nemzetközi és a hazai szakirodalomban már több módszert is láthatunk az emberi erőforrás értékelésére, de ennek a mindennapi használata számos nehézségbe ütközik. A magyar számviteli szabályozás is lehetőséget ad ezen értékek kimutatására, de ezen elemek szerepeltetése még nem kötelező, ezért kevés vállalkozás használja őket. A cél az, hogy ezek a módszerek elterjedtebbeké váljanak, és ezáltal minden vállalkozás életében megjelenjen a tudatos emberi erőforrás gazdálkodás. A képzési piacot vizsgálva azt láthatjuk, hogy a vállalati körben már megjelent a képzések finanszírozása, de tudatos tervszerű képzésről még nagyon kevés vállalatnál beszélhetünk. A képzések értékelését még nagyon kevés szervezet végzi, amíg ez nem történik meg a döntéshozók nem érzik át a folyamatos képzés és fejlesztés szükségességét.

A témához kapcsolódó publikációk jegyzéke

- **Czakó Norbert – Gósi Zsuzsanna:**
Fejlesztési és képzési trendek a Képzési Benchmark Felmérés alapján
Munkaügyi szemle 2008/4-es szám 90-101 old
ISSN : 0541-3559
- **Gósi Zsuzsanna:** Az élsportoló, mint érték a sportszervezet vagyongkimutatásában
VI. Országos Sporttudományi Kongresszus (Eger 2007 október 28-30) Kiadó: Magyar
Sporttudomány Társaság, Budapest 2008 – I. kötet 182-187 old.
ISBN: 978-963-87701-1-0
- **Gósi Zsuzsanna:** Mérlegen az ember
Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék – Műhelytanulmányok
sorozat – 2007 december (43 oldalas tanulmány-elektronikus úton elérhető)
ISSN : 1419-6956
- **Gósi Zsuzsanna:** A képzések értékének meghatározása
Tudás és Versenyképesség Pannon Szemmel (Konferencia kiadvány) – Pannon
Egyetemi Kiadó – 2006 II. kötet 158-163 old.
ISBN: 963 9696 03 X
- **Gósi Zsuzsanna:** Goals determine men's actions
Review of Sport Science 2004/4 47-49 old.
ISSN : 1586-5428
- **Gósi Zsuzsanna:** The connection between the development of human resource and
innovation
microCAD2003 konferencia kiadvány 2003 március – Miskolc – Challenges in the
economy 31-37 page
ISBN 963 661 547 0
- **Gósi Zsuzsanna:** The Value of Education
PhD hallgatók negyedik konferenciája – konferencia kiadvány 2003 augusztus 333-
339 old.
ISBN: 963 661 585 3
- **Dr Gyökér Irén – Gósi Zsuzsanna:** A humánerőforrás és a képzés értékelése
Számvitel-Adó-Könyvvizsgálat 2002/3-as sz. 128-132 old.
ISSN : 1419-6956
- **Gósi Zsuzsanna:** The Evaluation of Company Training
PhD hallgatók harmadik konferenciája- Miskolc – konferencia kiadvány 2001
augusztus, 337 –443 old
ISBN: 963 661 480 6
- **Dr Gyökér Irén - Gósi Zsuzsanna:** A humánerőforrás értékelése, A képzés értékelése
MicroCAD 2001 – Nemzetközi Tudományos Konferencia - Miskolc– konferencia
kiadvány – Management szekció, 49-55 old
ISBN: 963 661 457 1

Konferencián elhangzott előadások

- **Gósi Zsuzsanna:** Vállalati képzések
Innováció, versenyképesség, felzárkózás konferencián elhangzott előadás, Sopron
2008 november 4
A tanulmány szerkesztés alatt

- **Gósi Zsuzsanna:** Cafeteria és rekreáció?
Gazdaság és életminőség konferencián elhangzott előadás, Pécs 2008 október 9-10
A tanulmány megjelenés alatt.

- **Gósi Zsuzsanna:** Emberi erőforrás fejlesztés szükségessége az innovatív vállalatoknál
Konferencia az innováció jelentőségéről BME- Innováció menedzsment tanszék 2003