

Bachmann-Matisa Júlia

PIACI SZERVEZETEK KÉPZÉS-FEJLESZTÉSI GYAKORLATA

Absztrakt

A vállalatok, intézmények emberi erőforrásának képzés-fejlesztésének a HR egyik kulcsfunkciójaként fontos szerep jut és a tudatos képzés-fejlesztésnek tevőleges szerepe van számos, a HR menedzsmenthez tartozó témában: ennek a CRANET non-profit HR kutató hálózatának idei legújabb hazai, illetve nemzetközi felmérés adatainak feldolgozásával van lehetőség objektív keretet adni. Mindemellett fontos adatokkal szolgálnak más, hazai kutatások is, amelyek főképp a COVID-19 vírus által kiváltott globális válság magyar vonatkozásait járják körbe: hogyan is hatott a pandémia a vállalatok képzés-fejlesztésére? A kutatás célja összevetni a különböző adatbázisok egymással releváns információit, kiegészítve szisztematikus irodalomkutatással, amely a képzés-fejlesztésnek, mint stratégiai szerep kiemelésének és támogatásának jelentőségének hivatott utánajárni. Három témában sikerült részben teljes, részleges, illetve további kutatásokat kívánó válaszokat kapni: válsághelyzetben a képzés-fejlesztés háttérbe szorul, ennek a területnek a tudatos kiemelése egyes cégeknél mégis megfigyelhető, illetve a vállalatok közül azok tudnak versenyelőnyre szert tenni, amelyek gyorsan reagálnak a megváltozott körülményekre és online tréningekkel váltják fel képzési kínálatukat. A feltárt összefüggések jövőbeni kutatási lehetőségeket kínálnak, akár komplexebb statisztikai elemzésekkel kísérve és az elméleti haszon mellett a gyakorlati alkalmazás is indokolt lehet: a szervezetek részére ösztönzőleg hathatnak a konkrét példák a képzés-fejlesztés, mint HR kulcsfunkció tudatos szervezésére, amelyek nemcsak a vállalat stratégiai szerepének, hanem a szervezeti közösségek megerősítéséhez is hozzájárulhatnak.

Kulcsszavak: CRANET kutatás; képzés-fejlesztés; humán tőke

Bevezetés

Az emberi erőforrás menedzseléséhez szorosan kötődik az adott szervezet személyzetének képzés-fejlesztése és egyben ez a humán tőke „közösségi vagy társas tőke: az egyének és csoportjaik tehetsége, képességei, tapasztalatai, szakértelme, kapcsolatai, magatartása stb.” (Karoliny & Poór, 2017, p. 25). A képzés-fejlesztés mint HR kulcsfunkció tudatos szervezése hozzájárulhat a vállalat stratégiai szerepének megerősítésében – nemhiába válik az alkalmazotti képzés „egyre fontosabbá a szervezetek számára, mert felismerték, hogy ezzel egyszerre lehet javítani a szolgáltatások minőségén, csökkenteni a munkaerőköltségeket, valamint növelni a termelékenységet és a nyereséget egyaránt.” (Poór et al., 2018, p. 35) Ezenkívül ez a tudatos szervezés hatást gyakorolhat szervezeti szinten és ezek a hatások leképeződhetnek helyi és nemzetközi szinten is.

A téma relevanciája, vagyis a képzés-fejlesztés stratégiai szerepének kiemelése több szempontból is aktuális, hiszen a COVID-19 koronavírus alapjaiban határozta meg a világ

országainak gazdasági és politikai lépéseit (így egyben ezt a területet is). Így volt ez Magyarországgal is: a negatív folyamatok kihatottak az ország külkereskedelmére, a kiskereskedelmi forgalom csökkent, a külföldi vendégek elmaradása alapjaiban rázta meg a turizmushoz kapcsolódó szolgáltatásokat, felforgatta az oktatásban szereplők életét és felerősítette a területi különbségeket (KSH, Koronavírus dosszié). Az online világ még inkább teret nyert a munkában és a magánéletben, egyúttal a munkahelyi tanulás, ill. rugalmasság fontossága is más megvilágításba került. Alapjaiban érintette a foglalkoztatást is a járvány: ebben az esetben azonban nemcsak a negatív következményekről érdemes szót ejteni, hanem az atipikus munkavégzési formák elterjedéséről is, hiszen a kormányzati intézkedések folyamán nagy arányban nőtt a távmunka aránya. Ahogy a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete (PTE KTK VSZI) a COVID-vírus kapcsán kialakult üzleti szituáció következményeinek elemzésére létrehozott kutatócsoportja is utalt rá - több felmérésre hivatkozva - tanulmányában, amilyen ritkának számított Magyarországon a távmunka (5%), olyannyira növekedett meglepő módon négy-ötszörösére ez az arány pár hónappal a 2020. márciusi korlátozások bevezetése után (Jarjabka et al., 2020). A home office-nál még szembetűnőbb a különbség: egy majdnem 300 vállalatot feltérképező hazai kutatás alapján a pandémia előtt a válaszadók szerint csak 6,5% százalékuknál volt nagyobb mértékben elterjedt ez a munkavégzési forma. „A pandémia alatt jelentősen megugrott ez az arány, 35 százalékra emelkedett” (Poór et al., 2021). Bár azóta változtak a szabályozások, a távmunka népszerűsége megmaradt: „Azon munkáltatók egy részénél, ahol ez a munkavégzési forma hatékonynak bizonyult, a korlátozások megszüntetése után is gyakorlatban maradt, és továbbra is rugalmasan alkalmazták. Ugyan (...) csökkent a távmunkában dolgozók aránya, a járvány előttinél még mindig lényegesen magasabb arányban választják ezt a munkavégzési formát a munkavállalók.” (KSH, n.d.-a) A 2022-es, távmunkával kapcsolatos munkaerő-felmérések számai alapján a távmunka vagy home office keretében dolgozók aránya elmarad a Covid19-járvány hullámainak csúcsaiban mért értékektől, ugyanakkor ez a két munkavégzési mód továbbra is népszerűnek mutatkozik. (KSH, n.d.-b)

Mindezekből következik, hogy a képzési módszerek is szükségszerűen átalakultak. Míg régebben a HR szakirodalom a tanulás helye alapján a képzés/fejlesztés módszereit alapvetően két nagy csoportra tudta osztani, úgymint házon belüli, „on the job” és házon kívüli, „off the job” képzésekre (Gulyás, 2014), a távmunka és a home office elterjedésével, az online világ térnyerésével ez a felosztás már korántsem érvényes és más allokációt kíván. Ehhez kapcsolódóan egyrészt a szervezeteknek gyorsan kellett alkalmazkodniuk a képzés-fejlesztés témakörében: a rendeletekhez, ezáltal a törvényekhez igazodva priorizálniuk volt muszáj nemcsak a stratégiai döntésekben, hanem a HR kulcsfunkciókon belül is, másrészt a képzés-fejlesztést támogató tréningsszolgáltató cégek kínálata is átrendeződött és ebben a szegmensben is a gyors alkalmazkodás volt a döntő szempont a versenyképesség megtartása érdekében. Mindezen tényezők a képzés-fejlesztés közösségekben betöltött szerepére is hatással volt. A tanulmány szisztematikus irodalomkutatással és a témához kapcsolódó releváns kutatások feldolgozásával járja körbe, hogy ezeknek mik a negatív és pozitív hozadéka a vállalatok, illetve a tréningcégek szempontjából.

A képzés-fejlesztés stratégiai szerepe a vállalati HR politikában

Egy adott vállalat tudatos képzés-fejlesztési stratégiája vagy éppen politikája valós és egyben gyakorlatorientált alternatívát tud kínálni a képzések széles tárházával, emellett tevőleges szerepe van számos, a HR menedzsmenthez tartozó témában: a toborzásban, a tehetségmenedzsmentben, egy vállalat employer branding és onboarding stratégiájában, legújabban pedig a munkatársak megtartásában. Ennek a szerepnek, és ezáltal a szervezeti tanulásnak a kiemelése fontos lehet a munkakörülmények átrendeződésével, így például az otthoni munkavégzés lehetőségének megjelenésével és terjedésével.

Az áttekintés kiindulópontjaként a következő kutatási kérdés lett megfogalmazva: Miért fontos a vállalatok HR politikájában a képzés-fejlesztés stratégiai szerepének kiemelése és támogatása a munkakörülmények átrendeződésével? A képzés-fejlesztés, mint összefoglaló elnevezés összetettebb elnevezést takar, kiváltképp, hogy a „magyar szaknyelv nem tesz különbséget a tréning (továbbképzés) és a fejlesztés kifejezések között” (Károlyi & Poór, 2017, p. 285), de a „személyzetfejlesztés” kifejezéssel is többször lehet találkozni a szakirodalomban. Ebből kiindulva bátorkodtam az irodalomkutatásnál az angol keresőszavak mellett magyar keresőszavakkal is lefuttatni keresést, így az áttekintés a következő módon történt:

- A Web of Science és az Ebsco elektronikus adatbázisokban jegyzett, a kutatási témához kapcsolódó publikációkat azonosítottam angol kulcsszavas kereséssel
- A Marketing & Menedzsment negyedévente megjelenő tudományos folyóiratban, illetve a Vezetéstudomány szakfolyóiratban, aminek kapcsán a magyar kulcsszavas keresést a folyóiratot kiadó egyetem által kezelt Corvinus Kutatások elektronikus repozitóriumban folytattam.

Fontos szempont volt a témához kapcsolódóan a nemzetközi Cranet-hálózathoz köthető cikkek és kutatások bemutatása, külön részt szentelve a személyzet-fejlesztésnek.

A keresési stratégia következő lépéseként négy alkérdés lett megfogalmazva – követve a „CIMO” (Context – Intervention – Mechanisms – Outcomes) koncepciót, amelyekhez kapcsolódóan angol, illetve magyar kulcsszavak által lehetett a keresést lefolytatni, illetve strukturálni. Az elektronikus adatbázisokban a kulcsszavak segítségével végzett keresés során összesen 1273 publikációt azonosítottam. Az angol nyelvű publikációknál a magas (3 vagy több) impakt faktossal rendelkező, illetve a több mint 50-szer idézett folyóiratok alapján az ismétlődőket, ezenkívül a kutatási- és a további alkérdésekhez relevánsan (első körben absztrakt alapján) nem kapcsolódó cikkeket leszűrve ki lehetett zárni 941-et, míg a magyar nyelvű cikkekénél és az ajánlásoknál a címek, az absztraktok és az ismétlődés alapján 284-et, illetve köztesen ezek között is volt azonos cikk, így 49 tanulmány lett alapul véve, amik közül 19 angol nyelvű.

A közel 50 forrás több, mint 20 éve erősíti meg különböző empirikus bizonyítékokkal és elméleti keretekkel azt a tényt, hogy - kissé áttranszformálva a két évtizedes fogalmakat - a HR politika stratégiai szerepe továbbra is fennáll. Legfőképp a következő témák köré lehetett a tanulmányokat csoportosítani: szervezeti tanulás, képzés-fejlesztés, teljesítményértékelés, karriermenedzsment és -gondozás, versenyképesség, menedzseri kihívások, fejlődés és innováció, de a legújabb HR trendek is helyet kaptak a listában, legyen

szó onboarding folyamatról, vagy a COVID-19 koronavírus okozta, emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos problémákról. A CRANET kutatással kapcsolatos cikkek külön kategóriaként járultak hozzá a feldolgozáshoz.

A képzés-fejlesztés közösségekben betöltött szerepe már akkor eldőlt, amikor egy munkavállaló belép egy szervezetbe: rengeteg információval találkozik és ezt fel is kell rögtön dolgoznia. Sadler-Smith már 1998-ban utalt ezzel kapcsolatban a „kognitív stílusra”, amely azt a módot jelöli, ahogy az egyén az információt befogadja és feldolgozza, amely később fontos hatással lehet az egyéni teljesítményre is, a szervezeti kereteken belül is. A stratégiai funkció abban segít, hogy a HR folyton változó szerepe ne marginális tényezőként jelenjen meg (Kowalsky-Loretto, 2017), hiszen egyre fontosabb a HR-gyakorlatokat úgy megtervezni, megvalósítani és végrehajtani (és ezt a vállalatoknak befektetésként, nem pedig kiadásként értelmezni), hogy az a legnagyobb valószínűséggel növelje a munkavállalók jólétét. Nem elhanyagolható ebből a szempontból a HRM, ezen belül a képzés-fejlesztés fontossága, hiszen a vállalat sikertényezőjeként is detektálható (Viitala et al., 2020).

A képzés-fejlesztés helyzete a koronavírus árnyékában

Bár a bevezetőben az alkalmazotti képzés fontossága lett kiemelve, a hazai felmérések alapján a pandémia alapjaiban forgatta fel a vállalatok életét: a válságra adott válaszokban legkevésbé figyeltek a szervezetek a képzés-fejlesztés jelentőségére, ahol viszont valamennyire tudatosan foglalkoztak vele, ott igyekeztek lehetőségként tekinteni az új helyzetekre. Az online tér által adott lehetőségek nemcsak teret nyertek, hanem alapjaiban változtatták meg az egyén, a közösség, a cégek munkavégzéssel kapcsolatos hozzáállását. Négy magyar vonatkozású kutatás kiértékelése is segített annak közelebbi megismerésében, hogy milyen hatással volt a COVID-19 a vállalatok képzés-fejlesztésére. Elsőként egy széleskörű együttműködéssel létrejött kutatást érdemes megemlíteni, amely mögött a KoronaHR kutatócsoportja áll: összesen 14 magyarországi és egy határon túli egyetem tanárainak, kutatóinak összefogásával jött létre, különböző kereskedelmi és iparkamarák, illetve gyakorlati szakemberek támogatásával. A koronavírus-válság kihívások és HR-válságok (Poór et. al., 2021) tanulmányban a járvány első, második és harmadik hullámát hasonlították össze 508, 1014, majd 288 szervezettől kapott online kérdőív kielemezésével. A jellemző HR válságkezelő intézkedések között bár helyet kapott a járványveszély méréséklése képzéssel és a munkaerő-szükséglet csökkentése képzés-fejlesztéssel, mégis a vállalatok nagymértékben válaszolták azt, hogy nem jellemző ez a fajta válságkezelés és elenyésző százalékban voltak nagymértékben jellemzőek ezek az intézkedések. (1. ábra)

1 sz. ábra: Képzésre és/vagy fejlesztésre vonatkoztatott HR intézkedések a koronavírus három hulláma alatt

Jellemző intézkedések	1. hullám		2. hullám		3. hullám	
	Nem jellemző	nagy-mértékben jellemző	nem jellemző	nagy-mértékben jellemző	nem jellemző	nagy mértékben jellemző
A járványveszély mérséklése képzéssel	55,7%	9,5%	55,0%	9,6%	58,6%	4,3%
Munkaerő-szükséglet csökkentése (képzés/fejlesztés)	75,1%	3,3%	71,7%	2,8%	76,8%	2,4%

Forrás: saját szerkesztés Poór et. al., 2021 alapján

A kérdőívekben felmérték a vállalatok pandémiás helyzettel kapcsolatos legnagyobb kihívásait is HR szempontból. Csak a második hullámban került a lista 5. helyére az oktatás, (online) képzés és fejlesztés, illetve az e-learning, a harmadik hullámban a 7. helyen szerepelt fontossági sorrendben a képzés-fejlesztés (mindegyik esetben 16 szempont rangsorában). A 2020/21-ben várhatóan fokozódó szerepet betöltő HR funkcióként jelent meg sorrendben 4., 5., majd újfent 4. helyen ez a terület, viszont a 2020-ban várhatóan csökkenő jelentőségű HR funkciók között az első és második hullámban 2., a harmadik hullámban 3. helyekre lépett elő a képzés-fejlesztés, illetve a tréningek. A listák ilyen szempontból ellentmondásosnak tűnnek, de „a rangsor változásának lehetséges oka, hogy a vállalati belső fejlesztések és oktatások egy ideig halaszthatók, de hosszútávon nélkülözhetetlenek a működéshez.” (Poór et. al., 2021, p. 59) Végezetül érdemes kiemelni a tanulmányból, hogy bár a szervezetek a pandémia időszakában végig nagymértékben jellemzőnek gondolták az emberi erőforrások stratégiai fontosságát és a kulcsemberek, tehetségek megtartását, mégsem a képzés-fejlesztés területe volt az, amelyek ezeket a kérdésköröket hivatott támogatni, vagy még inkább a válságot enyhíteni. (2. ábra)

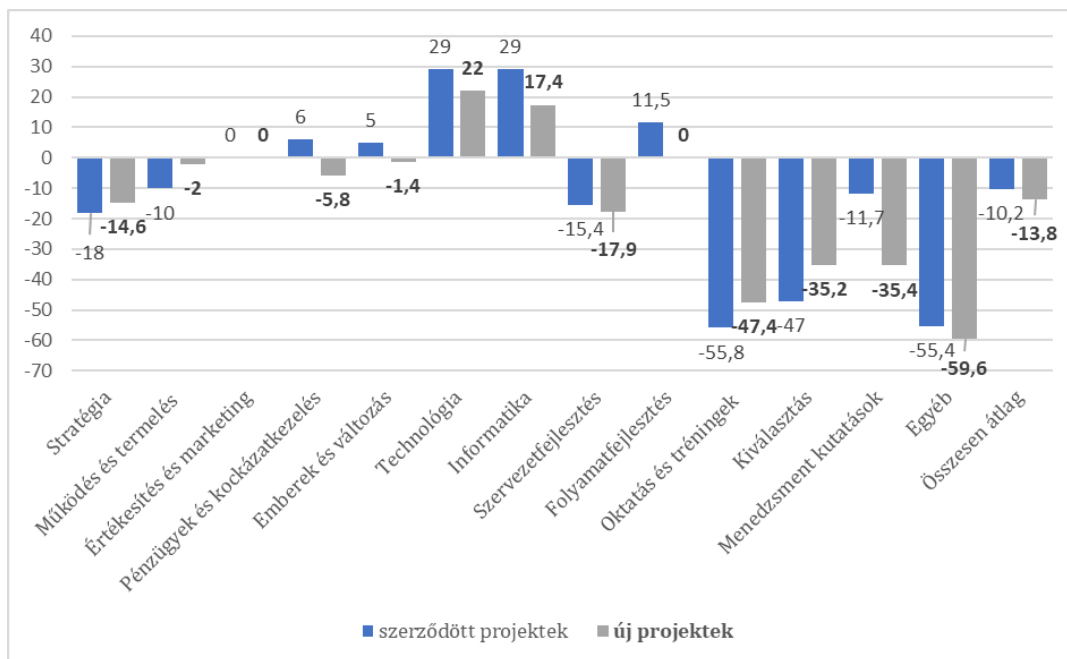
2. sz. ábra: Az emberi erőforrások stratégiai fontosságának, kulcsemberek és tehetségek megtartásának és a képzések jelentőségének összehasonlítására adott válaszok a koronavírus három hulláma alatt

Állítás	1. hullám		2. hullám		3. hullám	
	nem jellemző	nagy-mértékben jellemző	nem jellemző	nagy-mértékben jellemző	nem jellemző	nagy mértékben jellemző
Az emberi erőforrások stratégiai fontosságúak a szervezetünk számára	11,1%	63,0%	12,0%	49,7%	13,5%	52,4%
A kulcsemberek és tehetségek megtartása most különösen fontossá vált számunkra	14,0%	53,9%	13,7%	48,5%	11,6%	50,2%
A folyamatos és jól szervezett képzések jelentősége kiemelkedő, hogy a válság kevésbé érintse szervezetünket	35,8%	19,1%	35,2%	18,1%	37,5%	14,7%

Forrás: saját szerkesztés Poór et. al., 2021 alapján

Egy másik empirikus kutatás a COVID-19 koronavírus hatását vizsgálta a tanácsadó cégek szempontjából, 261 szervezet adatait feldolgozva (Poór et al., 2021). Míg a koronavírus előtti években erre a szegmensre 10 százalékos növekedés volt jellemző, a járvány megjelenésével és a munkavégzésre, illetve a tréningpiacra is hatást gyakorló online platformok térnyerésével a kérdés az volt, hogy marad, stagnál vagy visszaesik-e ez az arány. A vállalatok árbevételében, létszámában és a szolgáltatásai körében különböző hatással bírt a pandémia, de a legbeszédesebb mégis az az összehasonlítás, amely a szerződött és jövőbeli projekteket részletezi. (3. ábra) Az oktatáshoz és a tréningekhez köthető projektek szenvedték el a legnagyobb veszteségeket, míg a technológiai és az informatikai projektek egyértelműen a nyertesei lettek a koronavírus által okozott változásoknak. Ettől függetlenül a tanácsadó cégek úgy nyilatkoztak, hogy a legnagyobb problémát a home office-ra, illetve az online alapú tanácsadásra való átállás jelentette: előbbi 40%-ban, utóbbi 43,1%-ban nagymértékben jellemzőnek definiálták. A kutatás lezárásképp nem a válság negatív hozadékait hangsúlyozta, hanem a szervezetek a változáshoz, mint lehetőségként való hozzáállását emelte ki.

3. sz. ábra: A válság hatására a szerződött és új projektekben bekövetkezett változás intenzitása és iránya



Forrás: saját szerkesztés Poór et al., 2021 alapján

A piaci szférában is születtek mérvadó felmérések azzal kapcsolatban, hogy a koronavírus milyen hatással volt a vállalatok képzés-fejlesztésére. Ezek már a 2022-es évhez köthetők, így a legfrissebb adatokkal szolgálnak a témával kapcsolatban. A HR Radar szakmai tudásközpont HR Kihívások 2022 címmel indított országos benchmark felmérést a hazai nagyvállalati és KKV szektor HR szakemberei és cégvezetői körében. Összesen 214 válasz érkezett a HR szakma aktualitásairól, a piac kihívásairól, a szervezetek bevált gyakorlatairól. A munkaerőfelvételt, illetve a motivációt, munkaerő megtartást tartották a leginkább fontosnak a cégek, a válaszadók 71,3%-a és 62,75%-a jelölte meg ezeket a területeket prioritásként, de a képzés-fejlesztés is közepesen hangsúlyosan (39,7%) szerepelt a felsorolásban. Ezen belül is legnagyobb mértékben a személyre szabott egyéni fejlesztési programokat (47,3%) preferálták azzal kapcsolatban, hogy milyen elemeket terveztek bevezetni, de a hibrid (online és offline) képzési programok is meghatározónak tekinthetők (42,5%). Ahogy a kutatásban is kiemelték, előbbi a munkaerő megtartásához, utóbbi a hibrid munkavégzéshez kapcsolódik szorosan. A digitalizáció kérdéskörével kapcsolatban a szervezetek a képzés-fejlesztés területén terveztek leginkább újításokat, a hat szempont (továbbiak fontossági sorrendben: önkiszolgáló HR adminisztráció, kommunikáció és információmegosztás, toborzás és kiválasztás, HR/people analytics, munkavállalói élmény) közül első helyen szerepeltetve (Illés et al., n.d.).

Az [eureka] kimondottan a képzés-fejlesztési piacról készített áttekintő elemzést a tavalyi évben, amelyben 115 piaci szereplő vallott a koronavírus óta átalakulóban lévő képzés-fejlesztési hagyományairól. Ez a körkép érdekes tendenciaként említi, hogy a tervezési időszakok a járvány kirobbanása óta elszakadtak a naptártól, beszívárgott a folyamatos tervezés és újratervezés szemléletmódja. A fejlesztés középpontjában a vezetők, tea-

mek és egyének hasonló arányban szerepelnek, bár utóbbi sokszor nem a képzés-fejlesztési stratégiába illeszkedik bele, hanem a megtartásba. Arra a kérdésre, hogy a fejlesztések inkább online, inkább élőben vagy vegyesen (hibrid módon) zajlanak, a legtöbb cég nagy arányban elfogadta (61,1%), hogy a hibrid mód lesz a fejlesztések szempontjából a járható út. Egyfajta átstrukturálás követhető nyomon attól függően, hogy mely témákat szükséges online fejleszteni vagy kell a személyes jelenlétet előnyben részesíteni. Visszakanyarodva a képzés-fejlesztés közösségekben betöltött szerepére, a legfőbb kihívást a hatékonyan együttműködő csapatok fejlesztése jelenti, amelynek kettős célja is van: a csoportos kooperáció mellett a hibridben való együttműködés, ezt említették legnagyobb arányban (21%) a cégek, míg a második legtöbbet említett kihívás a változáskezelés (20%). „Pontosan maga a változás az, amelyre a szervezetek eddig talán nem fordítottak kellő figyelmet – bár a válaszok alapján úgy tűnik, ez a tendencia idén fordulatot vesz” – fogalmazza meg a tanulmány ezzel kapcsolatban a konzekvenciát. ([eureka], n.d., p.20.)

Magyar sajátosságok a képzés-fejlesztésen belül – a CRANET kutatás szerepe

Bár a fent bemutatott hazai kutatások fontos kiindulópontot jelentenek a képzés-fejlesztés jelenlegi helyzetének megértéséhez, említést érdemel a HRM kontextuális jellege (Musztyné Bátfai, 2021), azon belül is a CRANET kutatás meghatározó szerepe (Dewettinck & Remue, 2011), amely hazai kutatók közreműködésével nemcsak magyar, hanem közép-kelet-európai sajátosságokra is rámutatott.

A CRANET a legnagyobb nemzetközi, nonprofit HRM-kutatási hálózat a világon, 1989-ben jött létre. A Cranet survey a legnagyobb és leginkább reprezentatív független kutatása a HRM-politikáknak és gyakorlatoknak, szerte a világon. A hálózat mintegy 40 ország kutatóit fogja össze, és a HRM-gyakorlatok nemzetközi alakulásának vizsgálatában kiemelkedő szerepet tölt be. Magyarországot a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudomány Kara 2004-től, míg a mai Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara 2011-től képviseli. A legújabb 2021-es felmérés 1989 óta sorrendben már a kilencedik, „összesen mintegy 75000 válaszadó szervezet (vállalatok és intézmények) adatait összesíti, lehetőséget biztosítva a különböző országok és térségek, régiók közötti összehasonlító vizsgálatokra.” (Balogh et. al., 2022, p. 8) Az adatbázis hatalmas potenciált jelent térbeli, időbeli összehasonlításra és longitudinális elemzésekre, ezenkívül azonban meg kell említeni, hogy ex-post jellegű: a megfigyelési időszak tényadataira támaszkodik. A kutatás alapját adó nemzetközi kérdőív 7 fő részből áll és több, mint 60 kérdést tartalmaz.

Az előző három (2004-2005, 2008-2010, 2014-2016) ciklus adatainak feldolgozása alapján az emberi-erőforrás fejlesztésen belül több sajátosság is megemlíthető (Karoliny et. al., 2020), amelyek közül a magyar vonatkozások érdekesek a tanulmány szempontjából. Így például a teljesítményértékelési rendszer (TÉR) alkalmazása csökkent a fizikai dolgozóknál, míg a felsővezetőknél magas, 75%-os szinten stagnál, illetve annak képzésre-fejlesztésre való felhasználása a közép-kelet-európai országokban mintegy tizedével alacsonyabb, mint a nem KKE országokban. Bár a személyzet fejlesztésére szánt pénzügyi ráfordítás növekszik, valamint adatgyűjtés is történik ennek tökélesítése érdekében,

de csak a magyar vállalatok fele viselkedik így: idehaza alacsonyabb jelentőséget tulajdonítanak a képzési igényfelmérésre alapozó terveknek (a világtrendekhez képest) és kevesebb figyelmet fordítanak az adminisztratív dolgozók fejlesztésére. A közép-kelet-európai és a nem közép-kelet-európai országok HR gyakorlatai közötti különbség magyarázható azzal, hogy „régiónkban kevesebb a jellemzően magasabb szintű HR szaktudással, fejlettebb HR munkával bíró nagyobb méretű szervezetek aránya.” (Karoliny et. al., 2020, p. 33) A tanulmányban már említett, illetve a képzés-fejlesztés szempontjából feldolgozott kutatások megfelelő kiindulópontot adnak ahhoz a feltevéshez, hogy a szervezeteknek a HR-hez és funkcióihoz való viszonyulása eléggé ambivalens: a képzés-fejlesztés témaköre elméletben fontos, de sokszor a gyakorlatban mégsem annyira fontos. Ezt a feltételezést a következő kijelentések vizsgálatával és megválaszolásával törekszem megerősíteni.

1. Válsághelyzetben a képzés-fejlesztés háttérbe szorul.
2. Mégis megfigyelhető egyes cégeknél ennek a területnek a tudatos kiemelése.
3. A vállalatok közül azok tudnak versenyelőnyre szert tenni, amelyek gyorsan reagálnak a megváltozott körülményekre és online tréningekkel váltják fel képzési kínálatukat.

A legújabb, hazai vonatkozású Cranet adatok feldolgozása kiegészítéssel szolgálhat a fenti állításokhoz kapcsolódóan. 2021-ben 311 szervezet válasza érkezett be, szemben a 2004-2005-ös 59, a 2008-2010-es 139, és a 2014-2016-os 273 darab kitöltéssel. A kérdőív harmadik része foglalkozik a teljesítményértékeléssel, a személyzet-fejlesztés és a karrierfejlesztés területeivel, mindegyik alkérdésből volt lehetőség az előző periódusok adataival összevetni a 2021-es információkat. (4.,5., 6. ábra)

4. sz. ábra: Cranet kérdőív Magyarországra vonatkozó adatai

		2004-2005	2008-2010	2014-2016	2021
Szisztematikus igényfelmérés a személyzet képzéséhez				49,0%	44,6%
Képzésre fordított költség éves bérköltségen belüli aránya					
Képzési költséghányad kategóriák	0%	0,0%	3,5%	6,7%	31,5%
	1-2%	52,6%	54,1%	71,6%	16,7%
	3-5%	34,2%	23,5%	14,9%	19,6%
	6-10%	7,9%	12,9%	6,7%	9,0%
	10% fölött	5,3%	5,9%	0,0%	23,2%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Képzési napok átlagos száma évente					
Alkalmazotti kategóriák	Vezetők/ Szellemi (szak)-alkalmazottak	5,80	6,72	7,62	7,20
	Irodai/admin. és/vagy fizikai dolgozók	4,27	4,09	5,66	6,00
Képzési hatékonyság értékelése					
		-	42,5%	32,2%	29,4%
Képzési hatékonyság értékelésének módszerei					
Értékelési szempontok	A. Képzési napok száma/év	-	52,0%	49,4%	29,3%
	B. A képzési terv- célkitűzések elérése	-	86,3%	88,0%	10,6%
	C. Képzés utáni reakcióértékelés	-	86,3%	84,9%	22,2%
	D. A képzés előtt és után mért munkateljesítmény	-	29,0%	27,4%	24,4%
	E. Informális közvetlen vezetői visszajelzés	-	90,0%	83,7%	9,0%
	F. Informális visszajelzés a munkavállalóktól	-	90,0%	79,3%	21,5%
	G. Befektetés-megtérülés	-	20,4%	22,7%	21,5%

Forrás: saját szerkesztés Cranet magyar adatbázis adatai (Poór et al., 2018; Balogh et al., 2022) alapján

Az első ábrán szereplő 5 alkérdéshez kapcsolódó adatok alapján a legtöbb mutatóban visszaesés volt megfigyelhető pár kivételtől eltekintve. Így például a képzésre fordított költség éves bérköltségen belüli aránya 6-10%, illetve 10% fölött magasabb lett. Kissé félrevezető az az adat, hogy a cégek közel harmada egyáltalán nem költött képzésekre: a 2021-es a képzési költségkategóriák első szintjénél a 0%-ot a 0-1% kategória váltotta fel, de ezt lebontva, még így is 10,3%-ra jön ki az arányszám, vagyis a vizsgált szervezetek tizede nem áldoz a munkatársai képzésére. Az irodai és/vagy fizikai dolgozók is több képzési napot tudhatnak maguk mögött, mint az előző évtizedekben.

5. sz. ábra: Cranet kérdőív Magyarországra vonatkozó adatai

		2004-2005	2008-2010	2014-2016	2021
Teljesítményértékelő rendszer alkalmazása					
		65,3%	50,5%	71,6%	58,3%
Teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása					
TÉR felhasználása	A. Fizetés, jutalom	80,9%	70,5%	77,2%	81,0%
	B. Képzés-fejlesztés	87,5%	64,0%	55,2%	48,6%
	C. Karrier-mozgások	76,2%	46,0%	65,3%	59,2%
	D. Létszámtervezés	71,4%	51,1%	40,4%	34,5%
Teljesítményértékelést végzők személye					
Értékeltek		Értékelő személyek			
Vezetők / Szellemi (szak)-alkalmazottak	Közvetlen felettes	-	94,4%	62,5%	53,4%
	Felettes felettese	-	38,4%	28,8%	25,0%
	Az értékelt maga	-	46,6%	44,0%	31,2%
	A beosztottak	-	12,6%	13,8%	8,7%
Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók	Munkatársak	-	13,9%	11,6%	9,3%
	Közvetlen felettes	-	92,0%	57,1%	47,9%
	Felettes felettese	-	40,0%	17,6%	18,6%
	Az értékelt maga	-	40,0%	37,0%	26,4%
	A beosztottak	-	6,7%	6,2%	4,2%
	Munkatársak	-	10,5%	6,6%	7,7%

Forrás: saját szerkesztés Cranet magyar adatbázis adatai (Poór et al., 2018; Balogh et al., 2022) alapján

A teljesítményértékelés már jóval magasabb értékekkel bír, bár a 3 alkérdés esetében így is csökkenés volt megfigyelhető, még ha egyes részek jobb mutatókkal is rendelkeznek a 2008-2010-es időszakhoz képest (a TÉR alkalmazása és a TÉR eredményeinek felhasználása a karrier-mozgások esetében). A teljesítményértékelés kezdeti összetettebb használata egyre inkább a fizetés és a jutalom tárgyához köthető, magasan a legnagyobb értékeket adták a vállalatok ezzel kapcsolatban.

6. sz. ábra: Cranet kérdőív Magyarországra vonatkozó adatai

Fejlesztésre, vagy karrier-menedzselésre leginkább használt módszerek	2004-2005	2008-2010	2014-2016	2021
A. Munkakör-gazdagítás	-	-	-	8,1%
B. Munkavégzésen kívüli (off-the-job) képzés	-	-	-	4,9%
C. Munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés	-	-	18,6%	16,6%
D. Fejlesztési célú megbízatások/projektek	-	-	-	11,1%
E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	4,3%	2,5%	3,4%	2,3%
F. Formális karriertervek	3,5%	5,6%	2,9%	4,5%
G. Értékelő és fejlesztő központ (AC/DC)	4,4%	0,0%	2,6%	2,6%
H. Utódlási tervek	1,9%	4,2%	5,2%	8,1%
I. Tervezett területi és/vagy munkaköri mozgások/rotáció	2,0%	2,5%	3,0%	6,5%
J. Kiemelkedő tehetségekre szabott („high-potentials”) programok	3,90%	4,2%	6,9%	8,8%
K. Nemzetközi megbízatások	0,0%	1,7%	4,9%	3,2%
L. Coaching	-	4,4%	5,0%	5,5%
M. Mentorálás	-	5,9%	10,2%	10,4%
N. E-learning és digitális tanulás	-	5,8%	12,7%	16,8%
O. Karrier tanácsadás	-	-	-	3,2%

Forrás: saját szerkesztés Cranet magyar adatbázis adatai (Poór et al., 2018; Balogh et al., 2022) alapján

A fejlesztésre, vagy karrier-menedzselésre leginkább használt módszerek (vagyis mely módszert használták a szervezetek kiemelkedő mértékben) százalékos arányainál nehéz egyöntetű állásfoglalást felállítani, hiszen egyes módszerek nem rendelkeznek korábbi mutatókkal (mert nem is szerepeltek a régebbi felmérésekben), érdemes azonban az on-the-job képzést és az E-learning, ill. digitális tanulást kiemelni: a viszonylag magas adatok tükrözik ennek a két területnek a fontosságát és a jövőben nem igazán lesznek megkerülhető szempontok, legfőképp az online tér térnyerése révén.

Összegzés

A képzés-fejlesztés, mint a HR egyik kulcsfunkciója nemcsak az egyénre, mint munkavállalóra van hatással – akár az egyéni vagy a vállalati tudás bővítése végett -, hanem a munkahelyi közösségben is betölthet egy fontos szerepet: részese lehet, vagy akár alakíthatja is a munkahelyi kultúrát. A kiválasztott kutatások elemzése rámutatott arra, hogy a vállalati oktatás méltánytalanul háttérbe szorul annak ellenére, hogy a kutatások és a számok egyre nyilvánvalóbban igyekeznek alátámasztani a terület fontosságát. A három fő kijelentésre a következő válaszokat találtam a tanulmányom alapján:

1. Válsághelyzetben a képzés-fejlesztés háttérbe szorul.

A legtöbb mutató alátámasztotta ezt az állítást, legyen szó a hazai vonatkozású kutatásokról, vagy a Cranet nemzetközi HR kérdőív magyar szervezetek adatait feldolgozó adatbázisáról.

2. Mégis megfigyelhető egyes cégeknél ennek a területnek a tudatos kiemelése.

Részben volt ez fellelhető a kutatások részterületein. Célravezető lenne mélyinterjúk lefolytatása, ahol az ok-okozat összefüggések mélyebben megvizsgálásra kerülhetnek.

3. A vállalatok közül azok tudnak versenyelőnyre szert tenni, amelyek gyorsan reagálnak a megváltozott körülményekre és online tréningekkel váltják fel képzési kínálatukat.

Erre az állításra adott válaszok is részben voltak megtalálhatóak. Ezzel kapcsolatban cél egy konkrét, önálló kutatás lefolytatása, amely a szervezetek mellett a tréningcégekre is érvényes lenne, így a szolgáltatói oldal is hasznos információkkal tudná kiegészíteni ennek a területnek a fontosságát a vállalati sikerek érdekében, vagy elérésében.

A jövőbeni kutatási lehetőségek között meg kell említeni, hogy a hazai adatokat össze lehet a továbbiakban hasonlítani más közép-kelet-európai országok adataival, illetve a KKE adatokat is más országokkal. Ideális terep vagy adatbázis ebből a szempontból a Cranet által felkínált adatok. Az adatbázis emellett korlátozottan, de lehetőséget biztosít komplexebb statisztikai eszközök (logisztikus regresszió, SEM-modellezés, faktoranalízis, klaszteranalízis) segítségével is bemutatni a változások mértékét is irányát, illetve azoknak az egyes országokra vonatkozó sajátosságait is. Ez további kutatás részét képezi.

Irodalomjegyzék

- Balogh, G., Jarjabka, Á., Karoliny, M., Poór, J., Szabó, K., & Galambosné Tiszberger, M. (Szerk.). (2022). *Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlata Magyarországon – 2021. Cranet kutatási jelentés*. PTE KTK VSZI.
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37–49. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.09.010> [eureka] (n.d.) *Képzés-fejlesztési körkép 2022*. <https://eureka.hu/ebook/kepzes-fejlesztési-korkep-2022/> (Letöltés dátuma: 2022.06.11.)
- Gulyás, L. (2014). A felnőttképzés jellemzői. 1. rész: a képzés és fejlesztés "házon kívüli" módszerei. *Közép-Európai Közlemények*, 7(2), 251–260. <https://www.iskolakultura.hu/index.php/vikekkek/article/view/12238>
- Gulyás, L. (2014). A felnőttképzés jellemzői. 2. rész: a képzés és fejlesztés "vállalaton belüli" módszerei. *Közép-Európai Közlemények*, 3-4. 196-213. http://acta.bibl.u-szeged.hu/73189/1/kek_mono_017_051-069.pdf
- Illés, K., Holics, A., Kavcsák, R., & Sefcsik, R. (n.d.). *HR Radar kutatás. HR kihívások 2022*. HR RADAR. https://valoro.hu/wp-content/uploads/2022/04/HRkihivasok_2022_tanulmany.pdf (Letöltés dátuma: 2022.11.03.)
- Jarjabka, Á., Kuráth, G., Sipos, N., Venczel-Szakó, T., Szabó-Bálint, B., Balogh, G., & Uhrin, A. (2020). *Rugal-masság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a COVID-19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére. Flexibility, Productivity or Isolation? The Impact of COVID-19 on the Work of Lecturers in Higher Education*. *Magyar Tudomány*, 181(12), 1698-1710. <https://doi.org/10.1556/2065.181.2020.12.14>
- Karoliny, M., & Poór, J. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. Wolters Kluwer Kft.
- Karoliny, M., Poór, J., Kovács, I. É., Balogh, G., Borgulya, I., Csapó, I., Gábriné, T. Gy., Illés, B. Cs., Nemeskéri, Zs., Sipos, N., Szeiner, Zs., Tóth, K., Ugródsy, Gy., Vinogradov, Sz. (2020). A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004–2016) 2. rész. *Tér Gazdaság Ember, 2020/2*, 8, 9-35.
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- KSH (n.d.-a) Munkaerőpiaci folyamatok, 2021. I. félév. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf212/index.html> (Letöltés dátuma: 2021.12.29.)
- KSH (n.d.-b). 20.2.1.22. A 15–74 éves foglalkoztatottak távmunkavégzésének alakulása, háromhavimozgó-átlag* https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0117.html?utm_source=kshhu&utm_medium=banner&utm_campaign=theme-munkaero (Letöltés dátuma: 2021.12.28.)
- Musztyné Bátfai, B. V. (2021). Az emberi erőforrás menedzsment regionális sajátosságai a Cranet 2005-2010-2016-os felmérések tükrében. *Tudásmenedzsment*, 22(1), 188–206. <https://doi.org/10.15170/tm.2021.22.1.11>
- Poór, J., Beke A., Szeiner Zs., Sinka R. (2021) *Tanácsadás és a Covid-19. 2020*. Empirikus kutatás. <https://bkik.hu/hu/hirek/tanacsadas-es-a-covid-19-2020>
- Poór, J., Kollár, P., Kovács, I. É., Suhajda, Cs., Farkas, P., Tóth, K. & Szabó, K. (2018). Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 49 (10-11). 34-44. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.03>
- Poór, J., Dajnoki, K., Jarjabka, Á., Szűcs, B., Szabó, S., Szabó, K., & Tóth, A. (2021). *Koronavírus-válság. Kihívások és HR-válaszok: Első-második-harmadik hullám összehasonlítása*. MATE. http://real.mtak.hu/134063/1/POOR_et-al_KoronaHR_1-vs-2-vs-3.pdf
- Poór, J., Karoliny, M., Kovács, I. É., & Illés, B. Cs. (Szerk.). (2018). *A HR gyakorlata*. Wolters Kluwer Hungary.
- Sadler-Smith, E. (1998). Cognitive style: Some human resource implications for managers. *International Journal of Human Resource Management*, 9, 185-202. DOI: 10.1080/095851998341260
- Viitala, R., Vesalainen, J. & Uotila, T. P. (2022). SME managers' causal beliefs on HRM as success factor of the firm, *Journal of Small Business Management*, 60 (6), 1379-1403, DOI: 10.1080/00472778.2020.1758528