



# Munkahelyi képzésekről való vélekedés egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében

## Perceptions of on-the-job training in the light of empirical research

**Balogh Mónika**

doktorandusz

Nemzeti Közszerológati Egyetem,  
Katonai Múszaki Doktorai Iskola  
balogh.monika@matrixcbs.com



### Absztrakt

**Cél:** Jelen tanulmány célja a humánereforrás-menedzsment egyik feladatát jelentő munkahelyi képzések vonatkozásában végzett empirikus kutatás eredményeinek ismertetése, mely felmérésben részt vevők 80%-a a rendvédelemben dolgozik.

**Módszertan:** A vizsgált téma szakirodalmi áttekintését követően kvantitatív kutatási módszerrel, írásbeli kikérdezéssel és kérdőív eszközeivel valósult meg az empirikus vizsgálat. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim volt, a kérdőív 21 kérdés mentén vizsgálta a kutatási célhoz kapcsolódóan megfogalmazott hipotézisek igazolását, elvetését. A kapott eredmények számítógépen végzett összesítését követően az adatok statisztikai számításokkal kerültek értékelésre, elemzésre.

**Megállapítások:** A felmérés egyik legfontosabb megállapítása, hogy a munkavállalók megítélése szerint nagyon fontos a munkahelyen belüli képzések biztosítása. A szakmai képzéseken túlmutatva fontosnak tartják az általános kompetenciák fejlesztését, melyet éves szinten többször, szervezeten és előre tervezetten tartanának szükségesnek megvalósítani. A válaszadók 43%-ánál a képzésekről a munkavállalók véletlenszerűen szereznek tudomást arra vonatkozóan, hogy adott évben milyen képzéseket szervez a szervezet. A minta mindössze 20%-a esetében tájékoztatják őket a képzésekről, és kérdezik meg őket arról, hogy milyen képzésen szeretnének részt venni, bevonják őket

A szerző a kéziratot magyar nyelven nyújtotta be. Benyújtás: 2024. 02. 21. Átdolgozás: 2024. 04. 10.  
Elfogadás: 2024. 04. 11.

a választásba. A válaszadók több mint fele, 57%-a szívesen részt vesz/részt venne olyan nem szakmai jellegű képzésen, melyet külsős képzőintézmény trénerre tart, és további 26% kimondottan azt tartja jónak, ha nem a saját szervezet trénerre tartja számunkra a tréninget, hanem külsős szakember érkezik. A válaszadók több mint fele, 55%-uk úgy véli, hogy a munkahelyükön a képzésfejlesztések tekintetében a humán erőforrás szakemberei többet tehetnének ezen a téren; 22% esetében érkezett az a választ, hogy sokkal többet tehetnének a HR munkatársai a képzésekért, képzésfejlesztésért.

**Érték:** A tanulmány értékét az empirikus kutatás során kapott valós munkavállalói visszajelzések adják, akik a munkahelyi képzések gyakorlatába engedtek betekinteni. A humán erőforrás megtalálása, fenntartása és megtartása minden humán szakember számára növekvő kihívásokat jelentő feladat, állami és vállalkozói szegmensben egyaránt. Ha a munkavállalók visszajelzéseit figyelembe veszi a szervezet vezetése, közös kooperációval kijelölhetővé válnak a munkaerő megtartást segítő módszerek, az anyagi elismerésen túlmutatva. A munkahelyi képzések az egyének fejlődését, önmegvalósítását segítik, amely ha a szervezet stratégiájával és célkitűzésével találkozni tud, hosszú távú munkaerőként a szervezet eredményességét és hatékonyságát képes növelni.

**Kulcsszavak:** humán erőforrás-menedzsment, képzés, képzésfejlesztés, rendvédelem

## Abstract

**Aim:** The aim of this paper is to present the results of an empirical study on workplace training, one of the tasks of human resource management, in which 80% of the survey sample works in law enforcement.

**Methodology:** Completion of the questionnaire was voluntary and anonymous, and the questionnaire was 21-question survey to examine the confirmation or rejection of the hypotheses formulated in relation to the research objective. After the results were aggregated on a computer, the data were evaluated and analysed by statistical calculations.

**Findings:** One of the key findings of the survey is that employees consider it very important to provide training in the workplace. In addition to vocational training, they consider it important to develop general competences, which they would like to see implemented several times a year, in an organised and planned way. For 43% of respondents, training is something that employees find out about by chance, when they find out what training the organisation organises in a given year. For only 20% of the sample, they are informed about the training and asked about the training they would like to attend, involving them in

the choice. More than half of the respondents, 57%, would be happy to attend a non-professional training course given by a trainer from an external training organisation, and a further 26% would prefer to receive training from an external professional rather than from their own organisation. More than half of the respondents, 55%, believe that HR professionals could do more in this area in terms of training development in their workplace. 22% responded that HR staff could do much more in terms of training and training development.

**Value:** The value of the study lies in the feedback from real employees, who provided insights into the practice of on-the-job training, obtained through empirical research. Finding, maintaining and retaining human resources is an increasingly challenging task for all human resources professionals, in both the public and business sectors. If employee feedback is taken into account by the organisation's management, methods to promote retention, beyond financial recognition, can be identified through joint cooperation. On-the-job training helps individuals to develop and realise themselves, which, if it can meet the organisation's strategy and objectives, can increase the effectiveness and efficiency of the organisation as a long-term workforce.

**Keywords:** human resource management, training, training development, law enforcement

## Bevezetés

Jelen tanulmány a humánerőforrás-menedzsment egyi pillérét, a képzést veszi fókuszába, melynek jelentősége és fontossága valamennyi szervezet számára kiemelten fontos, és napjainkra egyre inkább felértékelődni látszik. A munkaerő toborzása, kiválasztása, majd megtartása és a munka szervezése az adott szervezet eredményességének és sikerességének egyik záloga. Ebből adódóan a HR-szakembereknek felkészültnek kell lenniük, folyamatosan figyelve mindazon társadalmi és gazdasági változásokat, alakuló trendeket, melyek körbeveszik. A dinamikusan változó trendek megkövetelik a humán szakemberek reakcióját is. Akik nem követik a változásokat, nem alkalmazkodnak a megváltozott körülményekhez, hátrányba kerülnek, a szervezeten belül pedig sokszor kezdetet veszi a szervezeti kultúra negatív irányú változása. A humán erőforrás-menedzsment egyik kiemelt területe és egyben feladata a képzés. A képzéseket, képzések fejlesztését mindig is kiemelten fontosnak tartottam, vallom azt, hogy minden ember számos értékkel, képességgel, készséggel rendelkezik, melyek fejleszthetőek, csiszolhatóak, munkahelytől, beosztástól, életkortól függetlenül.

## Humán erőforrás és képzés jelentősége napjainkban

Egy szervezet életében létfontosságú kérdés, hogy a vezetés tisztán lássa szervezetstratégiai létét. A stratégiának számos dimenziója van, melyek egymással szoros összefüggésben vannak, ok-okozati kapcsolódásban a szervezet mindennapi életére kihatással van.

A humán erőforrás a szervezetben dolgozó embereket jelenti, akik hozzájárulnak a szervezet működéséhez, növekedéséhez és fejlődéséhez. Az emberek képességei, készségei és tudása döntő fontosságúak ahhoz, hogy a szervezet sikeres legyen, és a céljai eléréséhez szükséges erőforrásokat megfelelően használja fel. *„Ahol emberek dolgoznak, ott mindig van személyügyi feladat. A különbség csak abban áll, hogy hány ember dolgozik együtt, és ennek alapján mennyire sok a személyügyi tennivaló.”* (Túri, 2018). Chikán megfogalmazásában az emberi erőforrás *„a szervezetek tevékenységében közreműködő embereknek a munkavégzéshez szükséges képességeik, ismereteik és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerinti strukturált összessége”* (Chikán, 2021). A szerző kihangsúlyozza az emberi erőforrás kettős tulajdonságát. A munkavállaló saját szükségleteinek kielégítése érdekében munkát vállal, amellyel az általa választott szervezet céljait fogja szolgálni. Ebből adódóan a vállalat céljának kell lenni, hogy a munkavállalóját céljai megvalósításában segítse, megteremtve ezáltal a vállalat küldetésének teljesülését.

A humán erőforrás-menedzsment az emberek mindennapi foglalkoztatásával kapcsolatos aspektusokat foglalja magába, úgymint toborzás és kiválasztás, szervezetfejlesztés, tudásmenedzsment, tehetséggondozás, teljesítmény- és jutalmazásmenedzsment, a vállalat társadalmi felelősségvállalása. A humán erőforrás-menedzsment célja ennek megfelelően összetett. Többek között célja a szervezetet támogatni a célkitűzéseinek elérésében olyan emberi erőforrás stratégiák megvalósításával, melyeket az üzleti stratégiával integrálnak (stratégiai humán erőforrás-menedzsment), s amely hozzájárul a szervezeti kultúra kialakításához, és biztosítja a szervezet számára, hogy tehetséges, képzett, elkötelezett emberek dolgozzanak a cégben (Armstrong & Taylor, 2014).

A stratégiai döntéshozatalnak a feladata, hogy egyaránt meghatározza a szervezet céljait, forrásait és politikáját. A legnagyobb kihívást az jelenti, hogy a jövőre nézve úgy kell tervezni, hogy a változások, környezeti hatások nem ismertek, de mégis be kell építeni a stratégiába (Zoltayné, 2005). Egy szervezet vezetőjeként folyamatosan monitorozni szükséges a körülötte lévő világot, keresni az ok-okozati összefüggéseket, jó és jobb megoldásokat egyaránt. Ahhoz, hogy ebben a rohamosan fejlődő világban felszínen tudjunk maradni, nélkülözhetetlen saját magunk önfejlesztése, ahogy a munkavállalók, beosztottak képességeit

(például problémafelismerés, hatékonyság, időmenedzselés, stressztűrés stb.) is fejleszteni szükséges, melyek a stratégiai menedzsment részét kell jelentsék. A hierarchikus struktúrájú szervezetek olyan szervezeti formátumok, ahol az egyes szintek – egy jól meghatározott rangrendben – irányítási és felügyeleti kapcsolatban állnak egymással. Ennek az elrendezésnek a lényege, hogy egyértelműsíti a döntéshozatali folyamatokat, a felelősség és hatalom megosztását, valamint a munkafolyamatokat. A hierarchikus szervezetek előnye, hogy a felelősség és az irányítás világosan és hatékonyan szétosztható. Az egyértelműség és a rendszerezettség segíthet a hatékony működésben és a célok elérésében. Ugyanakkor hátrányuk lehet, hogy a kommunikáció gyakran lassú és nehézkes, a bürokrácia és a hivatalosság pedig gátolhatja a rugalmasságot és a gyors döntéshozatalt.

*„Az állami szervezetek a mindenkor hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően, szigorú szabályok és előírások mentén működnek, mely szabályzókbán a működés személyi és tárgyi feltételei éppúgy deklaráltak, mint a feladat-, döntés- és hatáskörök.”* (Balogh, 2022). A szervezet által létrehozott szervezeti kultúrának különböző típusait különböztetjük meg, mint például Slevin és Covin nyomán mechanikus és organikus, Handy csoportosítása alapján hatalom-, feladat-, szerep- és személyiségkultúra, Quinn modellje alapján klán vagy támogató kultúra, adhokrácia vagy innovációorientált, nyílt kultúra, cég- vagy célorientált, racionális kultúra és hierarchia vagy szabályorientált, bürokrata kultúra (Kiss & Csillag, 2014). A bürokratikus modellt az alábbi sajátosságok jellemzik:

- irányítása centralizált;
- pontos és szigorú munkafelosztás;
- kidolgozott szabályok teljes részletekig;
- élesen elválasztódnak a vezetők és a beosztottak;
- a vezetők és beosztottak között a viszony személytelen (Klein, 2021).

A stratégiai menedzsment szerepe az utóbbi évtizedekben felértékelődött, a vezetésnek képessé kell válnia tervek és struktúrák kidolgozására, stratégiák, új gazdasági helyzetek és technológiák értékelésére és újraértékelésére egyaránt. A stratégiai menedzsment folyamatos tevékenység, amely az állami és vállalkozói szektorban egyaránt jelen van. Chikán (2021) értelmezésében az alábbiak tartoznak ezen fogalomkörbe:

- a szervezet adott, aktuális helyzetének leírását, helyzetértékelését és a reálisan várható jövőképet;
- algoritmusokat, hogy az adott szervezet hogyan juthat el egy kedvező jövőképe megvalósításához, és a szükséges lépéseket hogyan tudja végrehajtani;
- teljesítményértékelő és visszacsatoló metódusokat, melynek eredményeként a tervezett és a megvalósult eredményt összehasonlíthatni, mérni lehet.

A fenti felsorolásból is látható, hogy a stratégiai menedzsment értelmezése tágabb, mint a stratégiai tervezés. A menedzsment során figyelembe kell venni minden olyan környezeti tényezőt, amely adott szervezetet jellemzi, úgy, mint a szervezet kultúrája, értékei, érdek- és hatalmi viszonyok ahhoz, hogy a stratégiai irányvonal és a szervezet belső jellemzői között kialakulhasson az összhang (Balaton et al., 2017). A stratégiai menedzsment a jövő irányába tett lépések sorozata, melyben igyekeznek a szervezetet nem csupán megtartani, hanem előnyhöz is juttatni. Ehhez szükséges egyfajta stratégiai előrelátás, amely egy olyan képességként értelmezhető, hogy a vezető mennyire tudja megjósolni a stratégiai környezetben való helyzetét, és hogyan tudja értelmezni, szintetizálni a már megtapasztalt eseményeket, a múlt történéseit. Ezen stratégiai előrelátásnak meghatározó tényezői az egyéni megismerés és a szervezeti struktúra (Peterson & Wu, 2021).

A szervezetek jelentős része mára már felismerte a szervezeten belüli továbbképzések fontosságát és szerepét, külön divíziók, szervezeti egységek foglalkoznak a munkavállalók fejlesztésével, képzésével. A továbbképzések felértékelődésének okaként Klein (2018) az alábbi tényezőket sorakoztatja fel:

- Gyors műszaki-technikai fejlődés – a gyártási folyamatokat ma már túlnyomó részt az automatizált folyamatok jelentik, mely gépek kezeléséhez elvárt a magasabb szintű szakirányú tudás. Az ipari forradalom 4.0 kihívásaira történő reagálásunk legfontosabb feladata a képzési, szakképzési rendszerek olyan szintű átalakítása, amely eredményeként naprakész tudású szakemberek jelennek meg a munkaerőpiacon. Számos esetben átképzéssel is találkozunk, amely a munkáltatói oldalról gazdasági kérdéseket is felvett. Egyrészt a munkavállaló életkorának előrehaladtával nő az az ismeretanyag-mennyiség, amely egy átképzéssel részben vagy teljes egészében elvész, így a korábbi befektetés „kidobásra” kerül. Másrészt a munkavállaló öregedésével csökken az az időtartam, ameddig még használni tudja majd az új ismereteket, ami a „megtérülés” kérdését veti fel a munkáltató oldaláról nézve.
- Szervezetek növekvő komplexitása – egy szervezet működése, működtetése komplex feladat, amelyben a feladatok koordinálása és integrálása bonyolult kihívást is jelenthet, ha nem veszik igénybe az informatika nyújtotta támogató funkciók használatát. A mai gyorsuló világban a vállalatoknak, szervezeteknek a gyors helyzetfelismerés, piaci igényekre történő azonnali reflektálás akár a jövőjüket is jelentheti, így a flexibilitás, a megújulás, változásokra való felkészülés és azonnali reagálás megtanulása elengedhetetlen a túléléshez.
- Gyorsan változó társadalmi, gazdasági feltételek – ezen feltételek gyors változása mára már felértékelte a képzések, továbbképzések jelentőségét, fontosságát.

- Növekvő minőségi igények – az állandó fejlődést csak úgy tudja átvezetni egy cég a saját életébe, ha a versenyben maradás lehetőségét megőrizve folyamatosan képi, tréningezi munkavállalóit.

Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a változó körülmények és a társadalmat érő globális hatások (mint például a 2019-es COVID–19-járvány) a képzés fontosságának felismerését felülírták, a szervezet humán erőforrásának feladatki-jelölésében a képzések elhalványodtak, számos szervezet esetében elmaradtak. A képzések hiánya egy szervezet életére komoly kihatással van. Az emberi erőforrást többek között az különbözteti meg a tárgyi erőforrástól, hogy a humán erőforrásnak személyiségük van, akiknek a mindennapi feladatok ellátása során koncentrált tudást nyújtva, maximális teljesítményt kell nyújtaniuk a munkáltató általi mindenkori elvárásoknak megfelelően. Ha a megfelelő szakmai tudással rendelkeznek is a beosztottak, de hiányosak vagy nem ismertek számukra mindazon skillek, melyek a teljesítményüket és személyiségüket támogatni tudják, a munkaerő el fogja hagyni az adott munkahelyet, amely munkaerő hiánya a humán erőforrás-menedzsment számára újabb feladatot fog jelenteni.

## **Képzésfejlesztés-menedzsment aspektusai állami és vállalkozói szférában**

A 21. század gazdasági és technológiai környezete egyre nagyobb hangsúlyt helyez a képzésfejlesztésre, amely a humán erőforrás-menedzsment alapvető eleme. A siker és a növekedés szempontjából a humán erőforrás- és képzésfejlesztés fontosságának megértése kulcsfontosságú a szervezetek számára, állami és vállalkozói szinten egyaránt. A szervezeteknek el kell köteleződniük a humán erőforrás- és képzésfejlesztés terén, és az emberek számára biztosítani kell a megfelelő lehetőségeket a fejlődésre és a szakmai előrehaladásra egyaránt.

A képzésfejlesztés állami szférában történő megfelelő kezelése különösen fontos, mivel az állami szervezeteknek nem csupán munkavállalóik képességeit kell fejleszteniük, hanem a közszolgáltatások minőségét és hatékonyságát is javítaniuk kell. Ebben a kontextusban a képzésfejlesztésnek összhangban kell állnia a közpolitikai célokkal és prioritásokkal, valamint figyelembe kell vennie a költségvetési korlátokat és a szabályozási környezetet egyaránt.

A vállalkozói szférában a képzésfejlesztés menedzsmentje a vállalatok versenyképességének és eredményességének növelésére összpontosít. Itt a képzésfejlesztés célja a munkavállalók produktivitásának, innovációs képességének és lojalitásának javítása, ami hozzájárul a vállalat növekedéséhez és piaci

pozícióinak erősítéséhez. A vállalkozói szférában a képzésfejlesztés menedzsmentje gyakran rugalmasabb és gyorsabban alkalmazkodik a piaci változásokhoz.

A két szektort vizsgálva jelentős különbségeket figyelhetünk meg ezen kérdéskörben, mely elsősorban a szervezet fenntartói formájából, személyéből eredeztethető. Az állami szervezetek kötöttebb, nehezebben reagáló szervezetek, ahol a döntési folyamatok szerteágazódása, annak sokszor többszintes rendszere lassítja a végrehajtási folyamatokat. Vállalkozói oldalról tekintve gyorsabban végbe mehetnek a döntési folyamatok, ha a szervezet jól strukturáltan, egyértelmű folyamatszabályozás mentén működik.

Az állami és vállalkozói szférában zajló képzésfejlesztésben több azonosságot is megfigyelhetünk, amelyek a különböző szervezetek közös céljaira és érdekeire utalnak. Az azonosságok közé tartoznak:

- A humán erőforrás fejlesztése: mindkét szférában a képzésfejlesztés célja a munkavállalók ismereteinek, készségeinek és képességeinek fejlesztése, hogy hatékonyabban tudjanak hozzájárulni a szervezet céljaihoz és teljesítményéhez.
- A szervezeti teljesítmény növelése: a képzésfejlesztés mind az állami, mind a vállalkozói szférában hozzájárul a szervezetek teljesítményének és hatékonyságának javításához, valamint a szervezeti célok eléréséhez.
- Alkalmazkodás a változó környezethez: mindkét szférában a képzésfejlesztés fontos eszköz a szervezetek számára ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjanak a technológiai fejlődéshez, a piaci és gazdasági változásokhoz, valamint a jogszabályi és szabályozási követelményekhez.
- Munkavállalói elégedettség és megtartás: a képzésfejlesztés mind az állami, mind a vállalkozói szférában javítja a munkavállalók elégedettségét és lojalitását, ami hozzájárul a tehetséges munkaerő megtartásához és a fluktuáció csökkentéséhez.
- Személyre szabott képzési megközelítések: mind az állami, mind a vállalkozói szférában a képzésfejlesztés során fontos a munkavállalók egyedi igényeinek és képességeinek figyelembevétele, hogy a képzés a lehető legnagyobb hatást gyakorolhassa a szervezeti teljesítményre (Balogh, 2023).

Az azonosságok mellett több különbözőség is megfigyelhető a két szféra képzésfejlesztésében, amelyek a két terület eltérő céljait, prioritásait és kihívásait tükrözik.

- Célok és prioritások: az állami szférában a képzésfejlesztés gyakran összhangban áll a közpolitikai célokkal és prioritásokkal, míg a vállalkozói szférában a fő cél a vállalatok versenyképességének és eredményességének növelése.



- **Finanszírozás és költségvetés:** az állami szférában a képzésfejlesztésre fordított források általában korlátozottabbak, és a költségvetési megszorításoknak megfelelően kell kezelni őket. Ezzel szemben a vállalkozói szférában a képzésfejlesztés finanszírozása rugalmasabb lehet, és a vállalatok gyakran nagyobb beruházásokat tesznek a munkavállalók képzésébe.
- **Szabályozási környezet:** az állami szférában a képzésfejlesztésnek gyakran meg kell felelnie a jogszabályi és szabályozási követelményeknek, míg a vállalkozói szférában a szervezeteknek több mozgástérük lehet a képzési programok kialakításában és végrehajtásában.
- **Képzési módszerek és eszközök:** az állami szférában a képzésfejlesztés hagyományosabb módszerekre és eszközökre épülhet, mint például előadások, szemináriumok és konferenciák. A vállalkozói szférában a képzésfejlesztés gyakran innovatívabb és technológiailag fejlettebb eszközöket alkalmaz, mint például e-learning, virtuális térben zajló képzés.
- **Rugalmasság és alkalmazkodóképesség:** a vállalkozói szférában a képzésfejlesztés menedzsmentje gyakran rugalmasabb és gyorsabban alkalmazkodik a piaci változásokhoz, míg az állami szférában a bürokrácia és a szabályozási követelmények miatt a képzésfejlesztés lassabban reagálhat a változó körülményekre.
- **Eredmények mérése és értékelése:** az állami szférában a képzésfejlesztés eredményeit gyakran a közszolgáltatások minőségének és hatékonyságának javulásával, valamint a közpolitikai célok elérésével mérik. A vállalkozói szférában a képzésfejlesztés sikerességét inkább a munkavállalók produktivitásának növekedése, a vállalat nyereségessége és piaci pozíciójának erősítése alapján értéklik.
- **Ösztönzők és jutalmak:** az állami szférában a képzésfejlesztésben való részvétel ösztönzése gyakran a munkavállalók előmeneteléhez és a szakmai fejlődéshez kapcsolódik, míg a vállalkozói szférában a munkavállalók gyakran anyagi és nem anyagi jutalmakat is kapnak a képzési programokban való részvételért és a fejlődésért (Balogh, 2023).

Ezek a különbségek azt mutatják, hogy az állami és vállalkozói szférában zajló képzésfejlesztésben eltérő megközelítések és stratégiák alkalmazása szükséges a különböző területeken felmerülő kihívások és igények kielégítésére. A fent említett különbségek ellenére a képzésfejlesztés mind az állami, mind a vállalkozói szférában hozzájárul a munkavállalók szakmai fejlődéséhez és a szervezetek teljesítményének növeléséhez. A két terület közötti tapasztalatcseréből és a legjobb gyakorlatok megosztásából mind az állami, mind a vállalkozói szféra profitálhat, hogy hatékonyabban kezelje a képzésfejlesztés kihívásait és lehetőségeit.

## Képzések a hierarchikus szervezeteken belül

A képzések kulcsfontosságúak a munkavállalók szakmai fejlődésének támogatásában, a szervezeti célok elérésében és a munkahelyi hatékonyság javításában. A hierarchikus szervezetekben a képzések további szerepet játszanak az alkalmazottak előléptetési útvonalának meghatározásában, a vezetői készségek fejlesztésében, a szervezeti normák és értékek közvetítésében. A hierarchikus struktúrájú szervezetek komoly kihívásokkal néznek szembe a jelenlegi HR szakmában bekövetkezett változásokkal, a bürokratikus szervezet sajátosságából eredően nehezebben reagálnak a változásokra, melyet a centralizált döntéshozási folyamat még tovább lassít.

Nemzetközi kitekintésben az USA-ban a HR menedzsmentjének szerves és igen fontos részét képezik a képzési programok és tréningek, melyek fontosságát több valós esemény bekövetkezése még inkább felértékelte. Néhány példa a megjelent szalagcímekből:

- *„Szövetségi kábítószerügynökök rossz házra csaptak le”*, az Igazságügyi Minisztérium közhivatalnokai kénytelenek voltak elismerni, hogy a Kábítószer Ellenés Hivatal több ügynöke rendkívül kevés végrehajtási tapasztalattal rendelkezik, sokan közülük pályakezdőként kerültek hivatalba. *„A városok lehetnek felelősek a rossz képzésért”* – jelent meg a legfelsőbb bíróság döntését követően, miszerint a városok és megyék tehető felelőssége és kártérítést kell fizetniük, amennyiben a közalkalmazottaik nincsenek megfelelően kiképezve;
- *„A Rendőr Akadémia toborzó-ügynökei tizenkét órás képzésen vesznek részt a faji érzékenységről.”* – jelent meg néhány hónappal, faji előítéletekkel kapcsolatos vádak felbukkanása után (Szeiner & Poór, 2018).

A munkahelyi képzések szervezett, tudatos tervezése és megvalósítása a hierarchikus szervezeteknél éppoly fontossággal bír, mint a piaci alapon működő vállalatoknál. A munkavállalók folyamatos fejlesztése a szakmai kompetenciákon túl az általános kompetenciák, készségek fejlesztésére is ki kell terjedjen. Ahhoz, hogy a szervezeten belül a HR ezen képzéseket szervezni tudja, a vezetés elköteleződése szükséges. A bürokratikus szervezeteknél ez az elköteleződés nagyon sok esetben nem áll fenn, nem látják a szükségességét a képzéseknek, hiszen a szervezet anélkül is működik, mindenki teszi a dolgát, sok esetben felesleges idő- és pénzráfordításnak tartják a képzéseket. Ezen megállapítást a hierarchikus szervezet sajátosságából adódó egyirányú működési elv, centralizált döntés tovább erősíti a vezetőben. Ahhoz, hogy a képzések fontosságában és szükségességében változás következzen be a hierarchikus szervezeteknél, elsősorban

vezetői szemléletváltásra van szükség. „Amikor szemléletváltásról beszélünk, a szervezet felső vezetésére gondolunk elsődlegesen, hiszen az általuk képviselt szemléletet, elvárásokat valósítják meg a középvezetők révén a végrehajtó szervek, a foglalkoztatottak. Ebből adódóan mindaddig, amíg nem fogalmazódik meg egy felső szintű elköteleződés a változás, fejlesztés irányába, a szervezet nem tehet semmit, hiszen ennek a folyamatnak felülről induló kezdeményezésnek kell lenni.” (Balogh, 2022). Miért lehet nehéz szemléletváltásba kezdeni? Az alábbiakban, közel negyed évszázados szakmai tapasztalatom alapján az alábbi okokat fogalmazom meg a szemléletváltás legfőbb akadályaként:

- Félelem a változástól. Alapjaiban senki nem szereti a változást, az addig megszokott folyamatokat átrendezi, a kialakult rendszert felboríthatja.
- Sokan úgy gondolják, ha eddig működött a szervezet, ezután is fog.
- Sokan felteszik a kérdést, hogy mi garantálja a sikert, ha másképp csináljuk?
- Lesznek nyertesek és vesztesek.
- Sok munkával jár.
- Több szektornak együttesen kell gondolkodnia, dolgoznia.
- Időigényes.

Összefoglalva a munkahelyi képzések fontosságát, Hippokratész szavait idézve: „ha nem vagy kész változtatni az életeden, nem lehet segíteni rajtad.” Ha a szervezet nem kötelezi el magát a változás, fejlődés mellett, újra és újra ugyanazokba a nehézségekbe fog ütközni, amely egy bizonyos szint után a szervezet funkcionális működését is veszélyeztetni fogja. A képzések alkalmazása segíthet a szervezetnek abban, hogy alkalmazkodjon a modern munkaerő igényeihez, továbbá elősegítheti a munkavállalók motivációjának és elkötelezettségének növelését. Bár a hierarchikus szervezetek számos kihívással szembesülnek a 21. században, a megfelelően kivitelezett képzések képesek támogatni őket abban, hogy sikeresen alkalmazkodjanak a dinamikusan változó társadalmi és gazdasági környezethez.

## **Munkahelyi képzésekre irányuló empirikus kutatás eredményeinek bemutatása**

### *Kutatási probléma*

A munkahelyi képzések a mindennapokban egyre kevesebb figyelmet kapnak, melynek számos oka valószínűsíthető. Minden szervezeti kultúra magában hordozza azokat az értékeket, melyet a tulajdonosi, fenntartói kör képvisel,

ami mentén a szervezet szerveződött és folytatja mindennapi tevékenységét. A képzés, oktatás, tehetséges munkavállalók menedzselése olyan értéket képviselnek, melyek a szervezet humán értékét növelik, amely áttételesen megjelenik a szervezet hatékonyságában, eredményességében.

Kutatásom során az alábbi kutatási problémára kerestük a választ: hogyan vélekednek a szervezetek munkavállalói a munkahelyi képzésekről, és milyen fejlesztési lehetőségeket kínál a humánerőforrás-menedzsment a munkavállalói igényeket figyelembevéve? (A kutatásunk részét képezte a tehetségmenedzsment vizsgálata is, melynek eredményeit egy következő tanulmányban kívánom ismertetni, a téma további jelentős terjedelme miatt).

### *Kutatási cél*

A kutatás fő célja volt megállapítani, hogy a képzésfejlesztés mennyire van jelen a szervezetek, cégek mindennapjaiban. A fő cél elérése érdekében további alcélok is megfogalmazásra kerültek, az alábbiak szerint.

Cél 1: Megállapítani, hogyan vélekednek a munkavállalók a munkahelyi képzés fontosságáról és annak szükségességéről.

Cél 2: Megállapítani, hogy a munkavállalók milyen elvárásokkal vannak a munkahelyi képzéssel kapcsolatban.

### *Kutatás hipotézisei*

Az empirikus kutatás során az alábbi hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

Hipotézis 1: Feltételezem, hogy a megkérdezett munkavállalók nagyobb része fontosnak tartja a munkahelyi képzéseket, de a saját munkahelyükön ennek a jelentősége nem jelent prioritást a humánerőforrás-menedzsmentben.

Hipotézis 2: Feltételezem, hogy a felmérésben részt vevők többsége nemcsak szakmai képzésekre, hanem egyéb skilllek fejlesztésére irányuló képzésekre is igényt tartanak, és szívesen vennének részt olyan képzéseken, melyeket nem a szervezet belső szakemberei (pszichológusa, tréner) tartanak, hanem külsős szakemberek, trénerok, akik releváns szakmai tapasztalattal rendelkeznek.

Hipotézis 3: Feltételezem, hogy a megkérdezettek legnagyobb része a munkahelyi képzéssel kapcsolatban elvárásokkal van.

### *Kutatás módszere és eszköze*

Kutatási módszereként a kvantitatív kutatási módszerre esett a választás, azon belül a kérdőíves adatfelvétel módszerére. Az írásbeli kikérdezés módszeréhez

a kérdőív eszközt használtam, mely online Google kérdőívként került elkészítésre. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim volt, így a kapott válaszok őszinteségének valószínűsége az értékelés megbízhatóságát növelte. A kérdőív 21 kérdést tartalmazott, egy kérdés kivételével zárt kérdésekből állt. Demográfiai és bevezető kérdéseket (1–7. kérdés) követően a kérdőívet kitöltő munkahelyén lévő képzésekre, képzések szervezésére irányultak a kérdések (8–15. kérdések), egy és többszörös feleletválasztást biztosító kérdések mentén. Ezt követően három kérdés a tehetségmenedzsmentre irányult, majd két kérdés a képzésfejlesztés gyakorlatára tért vissza. Utolsó kérdésként a válaszadóknak lehetőségük volt önálló gondolatok megosztására a vizsgált témával kapcsolatban. A kapott adatokat számítógépes adatfeldolgozással összesítettem, az eredményeket leíró és összefüggésekre mutató statisztikai módszerek segítségével elemeztem.

### *Kutatási minta jellemzői*

A kutatási minta felvétele 2023. április 11-től 2023. május 21-ig tartott, online platformon keresztül. A felmérésben összesen 261 válaszadó vett részt, akik 18 év feletti korosztályt képviseltek, és munkahellyel rendelkeztek. A kérdőíves felmérésben közel azonos arányban vettek részt a férfiak és nők. A válaszokat 54%-ban férfiak adták, míg 46%-ban nők válaszoltak a feltett kérdésekre.

A kérdések között demográfiai kérdésként szerepelt az életkor, előre megjelölt életkor szakaszok közül kellett kiválasztani a választ adóknak saját életkorát. A kapott eredményeket az 1. számú táblázat szemlélteti.

#### **1. számú táblázat**

*A válaszadók kor szerinti megoszlása (N = 261)*

| A válaszadók kora | Gyakoriság (fő) | Százalékos érték |
|-------------------|-----------------|------------------|
| 18–25 év közötti  | 5               | 2%               |
| 26–35 év közötti  | 32              | 12%              |
| 36–45 év közötti  | 113             | 43%              |
| 46–55 év közötti  | 99              | 38%              |
| 56 év feletti     | 12              | 5%               |
| <b>Összesen</b>   | <b>261</b>      | <b>100%</b>      |

*Forrás.* A szerző saját szerkesztése.

A megkérdezettek több mint 80%-a a 26–55 év közötti korosztályhoz tartozik, 99 fő 46–55 év közötti, míg 112 fő 26–35 év közötti életkorral bír. A teljes minta számának szempontjából kevésnek mondható a 18–25 év közötti korosztály,

mindössze 5 fő, és ugyancsak minimális volt az 56 év feletti válaszadók száma, 12 fő vett részt ebből a korosztályból a felmérésben.

Következő kérdés a válaszadók lakóhelyére vonatkozott, melynek válaszait a 2. számú táblázat tartalmazza.

## 2. számú táblázat

*A válaszadók kor szerinti megoszlása (N = 261)*

| A válaszadók lakóhelye   | Gyakoriság (fő) | Százalékos érték |
|--------------------------|-----------------|------------------|
| Főváros                  | 37              | 14%              |
| Kisváros                 | 80              | 31%              |
| Község, falu             | 53              | 20%              |
| Megyeszékhely, nagyváros | 90              | 34%              |
| Tanya                    | 1               | 0%               |
| <b>Összesen</b>          | <b>261</b>      | <b>100%</b>      |

*Forrás.* A szerző saját szerkesztése.

A válaszadók 34%-a (90 fő) megyeszékhelyen, nagyvárosban lakik, 31%-a kisvárosban él, 20%-uk (53 fő) községet, falut, 14%-uk (37 fő) a fővárost jelölte meg válaszként. Mindössze egy fő él tanyán.

Ezt követően a legmagasabb iskolai végzettségre irányult egy kérdés, melynek a válaszai a 3. számú táblázatban kerültek összegzésre.

## 3. számú táblázat

*A megkérdezettek legmagasabb iskolai végzettsége (N = 261)*

| A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége | Gyakoriság (fő) | Százalékos érték |
|--|-----------------|------------------|
| Érettségi                                    | 90              | 34%              |
| Főiskolai/egyetemi diploma                   | 168             | 64%              |
| Szakmunkásképző, szakiskola                  | 3               | 1%               |
| <b>Összesen</b>                              | <b>261</b>      | <b>100%</b>      |

*Forrás.* A szerző saját szerkesztése.

A megkérdezettek több mint a fele (168 fő) főiskolai vagy egyetemi szintű tanulmányokat végzett, 35%-uk érettségivel rendelkezik. Három fő, a vizsgált minta 1%-a nyilatkozott úgy, hogy szakmunkásképző/szakiskolai végzettség a legmagasabb iskolai végzettsége.

A kérdőív 5. kérdése a válaszadók munkahelyére vonatkozott, melynek összesített válaszait a 4. számú táblázat szemlélteti.

#### 4. számú táblázat

A válaszadók munkahelye (N = 261)

| A válaszadók munkahelye    | Gyakoriság (fő) | Százalékos érték |
|----------------------------|-----------------|------------------|
| Állami szervezetnél        | 234             | 90%              |
| Magáncégnél, vállalkozónál | 11              | 4%               |
| Saját vállalkozása van     | 12              | 5%               |
| Egyéb                      | 4               | 2%               |
| <b>Összesen</b>            | <b>261</b>      | <b>100%</b>      |

*Forrás.* A szerző saját szerkesztése.

A felmérésben részt vevők 90%-a állami szervezetnél dolgozik, 5%-uk saját cégükénél, és 4%-uk magáncégnél, vállalkozásnál áll foglalkoztatásban. Az 1%-ot kitevő egyéb kategóriába tartoznak azok (4 fő), akik az alábbi válaszok valamelyikét adták: egyesületnél, egyházi szervezetnél, világcégnél, dolgozik, illetve nyugdíjas.

Külön kérdés irányult arra, hogy ha állami vagy vállalkozói szektorban dolgozik a válaszadó, annak melyik szegmensében dolgozik. A kapott eredményeket az 5–6. számú táblázatok mutatják.

#### 5. számú táblázat

Az állami szférában dolgozók válaszainak megoszlása szektor bontásában (N = 234)

| Állami szektor szegmensei | Gyakoriság (fő) | Százalékos érték |
|---------------------------|-----------------|------------------|
| Rendvédelem               | 188             | 80%              |
| Egészségügy, szociális    | 27              | 12%              |
| Közigazgatás              | 10              | 4%               |
| Oktatás                   | 7               | 3%               |
| Közlekedés                | 2               | 1%               |
| <b>Összesen</b>           | <b>234</b>      | <b>100%</b>      |

*Forrás.* A szerző saját szerkesztése.

A válaszadók több mint kétharmada, 80%-a rendvédelemben dolgozik, és mindössze 20%-uk, akik az állami szektor valamely más szegmensében munkavállalók (12% egészségügyben, szociális szférában, 4% közigazgatásban, 3% oktatásban és 1% közlekedésben).

## 6. számú táblázat

A vállalkozói szférában dolgozók válaszainak megoszlása szektor bontásában (N = 22)

| Vállalkozói szektor szegmensei         | Gyakoriság (fő) | Százalékos érték |
|--|-----------------|------------------|
| Szolgáltatás                           | 11              | 50 %             |
| Oktatás                                | 4               | 18 %             |
| Egyéb (ipar, logisztika, kereskedelem) | 4               | 18 %             |
| Egészségügyi, szociális                | 3               | 14 %             |
| Összesen                               | 22              | 100%             |

*Forrás.* A szerző saját szerkesztése.

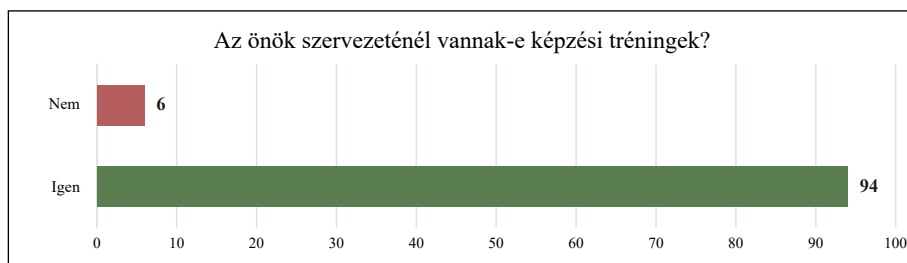
Azok a válaszadók, akik vállalkozói szektorban dolgoznak, 50%-uk szolgáltatásban, 18%–18%-uk oktatásban és egyéb szegmensben (iparban, építőiparban, kereskedelemben vagy logisztikában) tevékenykednek. Három fő (14%) magánegészségügyben, saját vállalkozás formájában dolgozik.

## Kutatási eredmények

A demográfiai kérdéseket követően az első kérdésblokk a munkahelyi képzésekre vonatkozott, melyre kapott válaszokat az 1. számú ábra szemlélteti.

### 1. számú ábra

Munkahelyi képzések, tréningek jelenléte (N = 261)



*Forrás.* A szerző saját szerkesztése.

A válaszadók 94%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyén vannak képzések, tréningek, csupán 6% esetben kaptam azt a választ, hogy náluk nem tartanak képzéseket.

Ezt követően, többszörös választás lehetőségét biztosítva azt szerettem volna megismerni, hogy milyen jellegű képzések vannak a munkahelyeken. A kapott eredmények összesített válaszait a 2. számú ábra szemlélteti.



## 2. számú ábra

A munkahelyi képzések típusai az összesített válaszok alapján (N = 257)



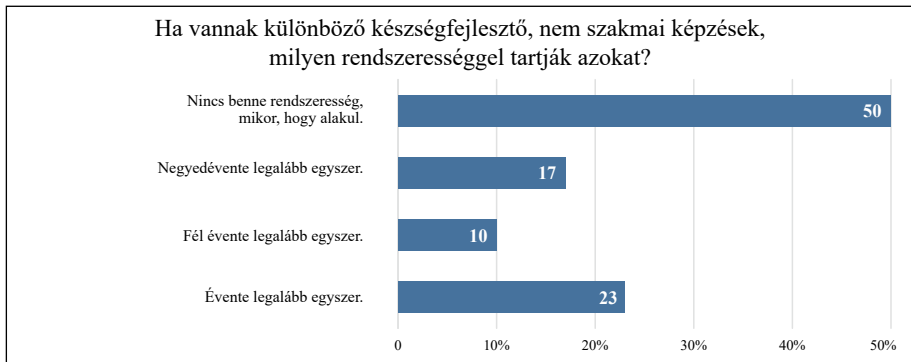
Forrás. A szerző saját szerkesztése.

A kérdőívet kitöltők 41%-a (105 fő) nyilatkozott úgy, hogy „*Jellemzően munkához kapcsolódó szakmai jellegű képzések*” vannak a munkahelyükön. 73 fő (28%) esetében a szakmai képzéseken túlmutatva „*Különböző készség/kompetenciafejlesztő tréningek (pl. kommunikáció, konfliktuskezelés)*” is jelen van a munkahelyi képzési kínálatában. 32 fő munkahelyén A szervezet munkatársainak együttműködését segítő képzésekkel is kiegészítik a szakmai képzéseket és kompetenciafejlesztést szolgáló tréningeket. 22 válaszadó ezen kérdésre úgy nyilatkozott, hogy csak „*Különböző készség/kompetenciafejlesztő tréningek (pl. kommunikáció, konfliktuskezelés)*” vannak a munkahelyükön, míg 12 fő (5%) esetében „*Jellemzően munkához kapcsolódó szakmai jellegű képzések*” és „*A szervezet munkatársainak együttműködését segítő képzések*” lehetőségei közül választhatnak. Öt válaszadó munkahelyén „*Különböző készség/kompetenciafejlesztő tréningek (pl. kommunikáció, konfliktuskezelés)*” és „*A szervezet munkatársainak együttműködését segítő képzések*” jellemzőek. Nyolc fő egyéb válaszlehetőségként az alábbi válaszokat adta: e-learning, felesleges e-learning tananyagok, pszichológus.

A következő kérdés arra irányult, hogy a képzések milyen rendszerességgel kerülnek megszervezésre és megtartásra az adott szervezetnél. Az eredményeket a 3. számú ábra szemlélteti.

### 3. számú ábra

A készségfejlesztő képzések tartásának rendszeressége (N = 224)



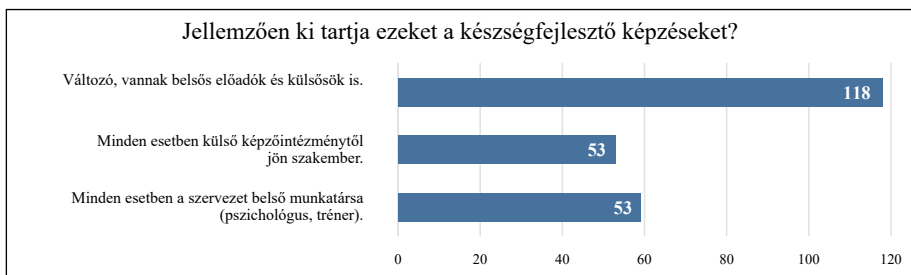
Forrás. A szerző saját szerkesztése.

A válaszadók 50%-a úgy nyilatkozott, hogy a munkahelyi képzések tartásában nincs rendszeresség, „mikor, hogy alakul” ezen jellegű, nem szakmai képzések tartása. „Évente egyszer” választ adta 23% (52 fő), „Negyedévente legalább egyszer” választ adta 17% (38 fő, míg „Fél évente legalább egyszer” válasz 10%-ban fordult elő.

A képzések tartásánál fontos szempont a képzést tartó személye, a tréner kiléte. Erre a kérdésre a 4. számú ábra mutatja a kapott választ jelen vizsgálatunk eredményeként.

### 4. számú ábra

A készségfejlesztő képzéseket tartó képző, tréner személye (N = 230)



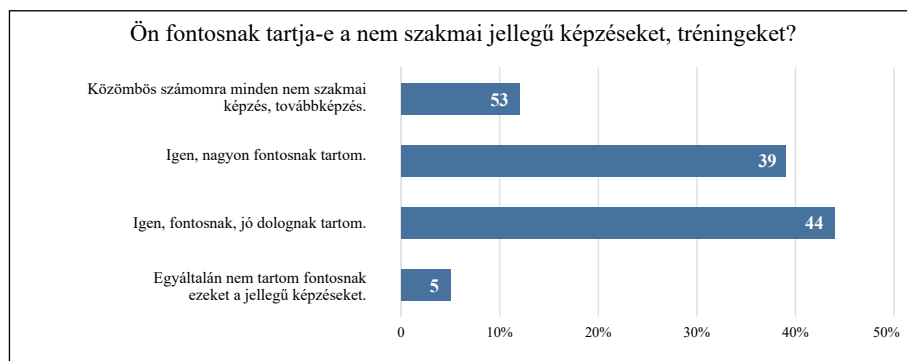
Forrás. A szerző saját szerkesztése.

A megkérdezettek felénél a „Változó, vannak belső előadók és külsősök is” (118 fő) válasz érkezett, amely az összes válasz 51%-át jelenti. 59 fő (26%) esetben a munkahelyen „Minden esetben a szervezet belső munkatársa (pszichológus, tréner)” tartja a készségfejlesztő tréningeket, míg 53 fő a „Minden esetben külső képzőintézménytől jön szakember” választási lehetőséget jelölték be.

A képzések fontossága a HR számára – úgy vélem – egyértelmű. Felmérésben szerettem volna megismerni a válaszadók véleményét is a képzés fontosságáról, melynek eredményét a 5. számú ábra szemlélteti.

### 5. számú ábra

A nem szakmai jellegű képzések fontosságáról alkotott vélemény (N = 261)



Forrás. A szerző saját szerkesztése.

A válaszadók 44%-a (115 fő) fontosnak, jó dolognak tartja ezeket a jellegű képzéseket, és 39%-uk (101 fő) nagyon fontosnak érzi. Mindössze 32 fő (12%) számára közömbös bármilyen jellegű szakmai képzés, továbbképzés, és csupán 13 fő (5%) az, aki egyáltalán nem tartja fontosnak ezeket a jellegű képzéseket.

A képzések tartásáról szóló tájékoztatást vizsgálva a 6. számú ábra mutatja a kapott válaszokat.

## 6. számú ábra

Adott évben megtartásra kerülő képzésekről való előzetes tájékoztatás (N = 261)



Forrás. A szerző saját szerkesztése.

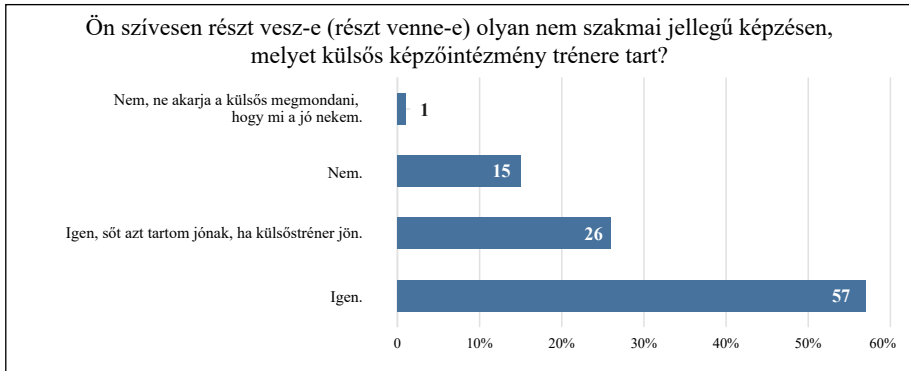
A kérdőívet kitöltők munkahelyének 43%-ánál (112 fő) a képzésekről a munkavállalók véletlenszerűen szereznek tudomást arra vonatkozóan, hogy adott évben milyen képzéseket szervez a vállalat, szervezet. 33% (86 fő) mondta azt, hogy minden évben kapnak tájékoztatást erre vonatkozóan, viszont a munkáltató mondja meg, hogy milyen képzésen kell részt vegyen a munkavállaló. A minta 20%-a (52 fő) esetében az előzetes tájékoztatás megvan, és megkérdezik őket arról, hogy milyen képzésen szeretnének részt venni, bevonják őket a választásba. A 4% (11 fő) egyéb választ adók között az alábbi válaszok olvashatók:

- „Előző napokban szólnak” (1 fő).
- „Kapunk tájékoztatást, csak általában az utolsó pillanatokban, előre nem szólnak, hogy tervezni tudánk, és persze mindig szabadnapra teszik” (1 fő).
- „Nincs, de kapunk róla tájékoztatást, ha lesz” (1 fő).
- „Nincs, igény szerint szervezzük őket” (1 fő).
- „Van irányzott, amikor ki van írva, van, hogy választható, ami szinten megkérdeznak akarod e. De van olyan, hogy csak szólnak, hogy mész” (1 fő).
- „Van kötelező, van választható, van előre ismert és van ad hoc is” (1 fő).
- „Van tájékoztatás, de sok mindenről nem szerzünk tudomást” (1 fő).
- „Nincsenek képzések” (4 fő).

A kérdőív következő kérdése arra irányult, hogy a válaszadók hogyan viszonyulnak a külsős képzőintézmények tréneri által tartott képzésekhez (7. számú ábra).

### 7. számú ábra

Vélemények a külsős képzőintézmény tréneré által tartott képzésen való részvételi lehetőségről (N = 261)



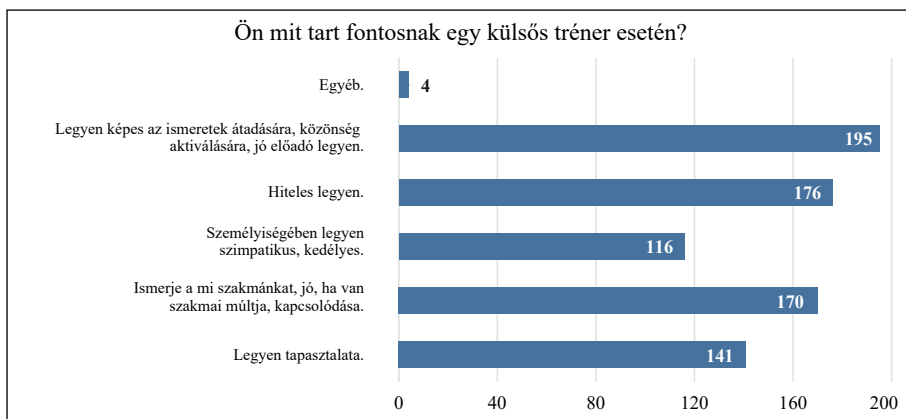
Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A válaszadók több mint fele, 57%-a (149 fő) szívesen részt vesz/részt venne olyan nem szakmai jellegű képzésen, melyet külsős képzőintézmény tréneré tart, és további 26% (69 fő) kimondottan azt tartja jónak, ha nem a saját szervezet tréneré tartja számunkra a tréninget, hanem külsős szakember érkezik. A teljes mintaszámhoz képest elenyésző azok száma (15%, 40 fő), akik nem szívesen vennének rész külsős tréner által vezetett tréningen, és mindössze 3 fő (1%) vélekedett úgy, hogy „Nem, ne akarja a külsős megmondani, hogy mi a jó nekem.”

A képzést tartó személyével kapcsolatban számos olyan tényező van, amely elvárásaként fogalmazódik meg a képzésen részt vevők által. A kérdőívben öt válaszlehetőséget soroltam fel, melyek közül több válasz is megjelölhető volt arra vonatkozóan, hogy a kérdőívet kitöltő számára mely pontok a fontosak. Egyéb válaszlehetőségként módja volt a kérdőívet kitöltőknek arra, hogy megossza velem mindazt, amit a trénerrel szemben fontosnak tart. A kapott eredményeket a 8. számú ábra mutatja be.

## 8. számú ábra

A külsős trénerrel szemben támasztott elvárások a megkérdezettek válaszi alapján (N = 261)



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

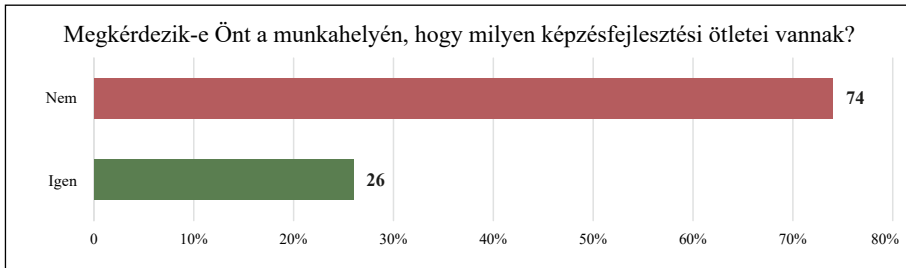
A felsorolt öt, általam fontosnak tartott elvárás közül a „*Legyen képes az ismeretek átadására, közönség aktiválására, jó előadó legyen*” mintegy 195 fő számára fontos, a teljes mintát tekintve 75%-os válaszadási arány érkezett ezen pontra. 67% (176 fő) számára fontos a hitelesség, mindössze 2%-kal maradt el az „*Ismerje a mi szakmánkat, jó, ha van szakmai múltja, kapcsolódása*”, amely a megkérdezettek 65%-ának (170 fő) fontos szempont a tréninget tartó személyével kapcsolatban. A tapasztalat 141 főnek (54%) számít, és 116 fő (44%) úgy véli, hogy a tréner személyiségének a szimpátiája és kedélyessége is fontos. A négy egyéb válaszban az alábbi visszajelzések érkeztek:

- „*Nem szeretnék tanfolyamokat, így a személye sem érdekel rabolja az időmet a maszektól.*” (1 fő).
- „*A felsoroltak mindegyike fontos.*” (2 fő).
- „*Nem releváns az előző kérdésekre adott válaszaim alapján.*” (1 fő).

A kérdőív 19–20. kérdésében levezető kérdésként arra kerestem a választ, hogy a kérdőívet kitöltőket saját munkahelyén mennyire vonják be a képzések tervezésébe, és részükről erre mekkora igény lenne. A kapott válaszokat a 9–10. számú ábrák szemléltetik.

### 9. számú ábra

A munkavállaló bevonása a munkahelyi képzésfejlesztésbe (N = 261)



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A minta mintegy kétharmadát (74%, 193 fő) nem kérdezik meg a munkahelyén, hogy milyen képzési javaslataik, ötleteik lennének. Mindössze 68 fő (26%) esetében mutat érdeklődést a munkáltató arra vonatkozóan, hogy a munkavállalónak milyen ötletei vannak, milyen képzések segíthetnék őt a munkavégzésében.

### 10. számú ábra

A munkahelyi képzések fejlesztésének perspektívái (N = 261)



Forrás: A szerző saját szerkesztése.

A válaszadók több mint fele, 55%-uk (144 fő) véli úgy, hogy a munkahelyükön a képzésfejlesztések tekintetében a humán erőforrás szakemberei többet tehetnének ezen a téren. 22% (57 fő) esetében azt a választ kaptuk, hogy sokkal többet tehetnének a HR munkatársai. 47 fő (18%) úgy gondolja, hogy pont elég, amennyit tesznek, és 5%-uk (13 fő) szerint az is sok, ami most van a munkahelyükön.

A kérdőív utolsó, nyílt kérdéseként arra kértem a kérdőívet kitöltőket, hogy osszák meg velem azokat a gondolatokat, melyeket fontosnak tartanak a témával kapcsolatban. 39 esetben töltötték ki ezt a kérdést, melyek közül az alábbi válaszokat fontosnak tartok kiemelni:

- „Egyre több sebből vérző szervezet (amely külön kifejtendő téma lehetne) legkisebb problémája évek óta az, hogy a beosztottjai milyen képzéseket igényelnek, illetve, hogy jelentsen valamit az »egyén« kifejezés, ami alapján személyre szabott képzéseket is szervezhetne például. Alapvető gondnak látom a kommunikációt is. A bánásmód, hozzáállás és a kommunikációs gondok minden szervezet működését aláássák. Egyénileg is megsínylik a beosztottak és munkavállalók, de elkerülhetetlen károkat okoz mindenhol a jó működésben.”
- „Sajnálatosnak tartom, hogy időnként bizonyos képzéseket ránk erőltetnek, kevésbé választhatunk magunk, illetve, hogy bizonyos képzések tartalmatlanok, nem adnak semmilyen többletet.”
- „Mind a szakmai, mind a nem szakmai képzések esetében rendkívül fontos lenne, hogy jól felkészült, a szakmával kapcsolatban kellő tudással rendelkező személy tartsa, aki többek között jó oktató és hiteles személy. Ha ezek a feltételek nem teljesülnek, a hatás gyakran pont az ellenkező, mint az elérni kívánt.”
- „Fontos az egyénre szabott képzés, fejlesztés. Versenyképes skillek, ami egyéni és szervezeti szinten hasznos.”

A nyílt kérdésekre adott válaszokból megállapítható, hogy a képzéseket fontosnak vélik a munkavállalók, lehetőséget látnak a fejlesztésben, de a szervezeti keretek ezt nem kezelik kellő odafigyeléssel, nem tulajdonítanak akkora lehetőséget erre, mint ahogy az a munkavállalók elvárásaiban megfogalmazódik. Sok esetben maga a szervezeti kultúra ennek az akadály, a megszokott rendszerektől való eltérés félelmének érzete szab gátat a fejlődésnek.

A kutatás során vizsgált három hipotézis a kapott eredmények alapján igazolást nyert. Első hipotézisemben feltételeztem, hogy a megkérdezett munkavállalók nagyobb része fontosnak tartja a munkahelyi képzéseket, amely feltételezésem beigazolódt, a megkérdezettek 83%-a fontosnak vagy nagyon fontosnak tartja, hogy a munkahelyén képzések legyenek (5. számú ábra). Második feltételezésem arra irányult, hogy a szakmai képzéseken túlmutatva az egyéb skillek fejlesztésére is mutatkozik igény a munkavállalók részéről, melyeket releváns szakmai tapasztalattal rendelkező külsős képzőintézmények tréneritől szívesen fogadnak. Ezen feltételezésem a kapott eredmények alapján ugyancsak beigazolódt, a 261 fős mintából 218 fő szívesen részt venne olyan képzésen,



melyet külsős trénernek tartanak (7. számú ábra). A trénerrel szemben a releváns szakmai tapasztalat és hitelesség megléte a minta mintegy 65%-ánál elvárás-ként fogalmazódott meg (8. számú ábra). Harmadik hipotézisemben azt feltételeztem, hogy a munkavállalóknak valós igényük van arra vonatkozóan, hogy a munkahelyi képzésekkel kapcsolatban megkérdezzék őket a véleményükről még a képzések kiválasztása és megszervezése előtt. Az eredmények alapján elmondható, hogy a minta 74%-ában a munkahely nem nyitott a munkavállaló képzésfejlesztési ötleteire, ugyanakkor 77%-uknak elvárásaik lennének ezen területen. Az összesített válaszok alapján a harmadik hipotézisem is igazolást nyert.

## Összegzés

A HR a 18. század második felétől (amikor az első kezdetleges HR-ről már beszélhetünk) napjainkig folyamatos változáson, fejlődésen ment keresztül, igazodva a mindenkori társadalmi és gazdasági környezethez, körülményekhez. Ha nem követte volna a HR az emberi változásokat, vélelmezhetően a szervezetek életében bekövetkező változások negatív fordulatait sokan nem élték volna túl szervezeti szinten. Jelen tanulmányban rövid áttekintést nyújtottam a humán erőforrás- és képzésfejlesztés jelentőségéről a 21. században, majd bemutatásra kerültek a témában végzett empirikus kutatás eredményei. A szakirodalmi és empirikus kutatás eredményei alapján (kiegészítve az elmúlt 24 éves szakmai életutam tapasztalásával) az alábbi észrevételeket, gyakorlati javaslatokat kívánom megosztani a szakma számára. Pozitív eredményként értékelem, hogy a megkérdezettek munkahelyén vannak képzések, melyek jellemzően szakmai jellegűek. Fontosnak tartom, hogy a képzések ne álljanak meg a szakmai jellegnél, a munkáltatók engedjenek teret az egyéb, különböző skillek fejlesztését szolgáló képzéseknek, tréningeknek is. A munkáltatóknak szükséges lenne felismerni, hogy az általános kompetencia-fejlesztést szolgáló képzéseknek kihatása van a munkavállaló munkabíráására, munkavégzésére egyéni és csoport, csapat szinten egyaránt, amely összességében a szervezet eredményességét, hatékonyságát tudná növelni. A különböző generációk munkaerőpiacon való együttes jelenléte komoly kihívások elé állítja a munkáltatókat. Mindegyik generáció sajátossága, működése egyre inkább leírható, kiismerjük a működésük hogyanját. Ha a szervezetek időt és odafigyelést fordítanak arra, hogy tréningek során a különböző generációk akarják megismerni egymást, számos sztereotípiát megszüntethető lenne, ami ugyancsak egyéni és szervezeti érdekeket szolgálna. Merjenek külsős képzőintézmény trénerével együttműködni a szervezetek. Meglátásom szerint a cégen belüli trénerekkel szemben a legnagyobb probléma a függőségi helyzet

fennállása. Annak a tréner kollégának, aki a szervezeten belül például pszichológusként dolgozik, egyáltalán nem, vagy ha igen, nem őszintén tud megnyílni a tréning során a csoport, melyet egyszerűen a függőségi helyzet magyaráz. Ha szakmailag magasan kvalifikált, pedagógiai és szakmai tapasztalattal rendelkező külsős trénereket bíz meg a szervezet, a képzés céljaként kitűzött feladatokat el tudják érni, melyben mindenki aktív résztvevőként tud jelen lenni, félelem, fenntartások nélkül. A képzés egy tudatos, szervezett, pedagógiai tevékenységeket magába foglaló folyamat, melyben a rendszerességnek és következetességnek súlya van. Nem lehet képzésfejlesztést végezni tervezés nélkül, ahogy nem lehet kihagyni a képzés alanyainak a bevonását sem a képzési terv elkészítéséből. A hierarchikus struktúrájú szervezetek centralizált és diktatórikus vezetésének elhagyása minden bizonnyal utópisztikus felvetést jelent, de a jelenlegi humán erőforrás-menedzsment tendenciákat követve ezen szervezeteknek is újra kell értékelniük saját szervezeti rendszerüket, kultúrájukat, melynek első és legfontosabb lépéseként rendszerszintű szervezetfejlesztést javaslok. Ezen fejlesztést a szervezeti sajátosságok feltárását követően, a szervezetben dolgozó vezetőkkel közösen, tréningek formájában, együttes munkával lehetne megkezdni, ahol a belső és külső szakértői tapasztalat egymást kiegészítve új alapokra tudná helyezni a rendszert.

## Felhasznált irodalom

---

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Publisher Kogan Page.
- Balaton K., Hortoványi L., Incze E., Laczkó M., Szabó Zs. R. & Tari E. (2017). *Stratégiai menedzsment*. Akadémia Kiadó.
- Balogh M. (2022). *Szakmai, módszertani fejlesztéseken belül kutatási, pilot eljárási és tanulmányirási feladatok elvégzése. Fiatalok képzése és kompetenciafejlesztése tanulmány*. Pécsi Tudományegyetem.
- Balogh M. (2023) *Képzésfejlesztés és talentmenedzsment lehetőségei a hierarchikus struktúrájú szervezetek humán erőforrás menedzsmentjében*. Diplomamunka. Collegium Humanum Varsói Menedzsment Egyetem.
- Chikán A. (2021). *Vállalatgazdaságtan*. Akadémia Kiadó.
- Kiss Cs. & Csillag S. (2014). *Szervezeti kultúra*. Kiadó Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Klein S. (2018). *Munkapszichológia a 21. században*. EDGE 2000 Kft. Kiadó.
- Klein S. (2021). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. EDGE 2000 Kft. Kiadó.
- Peterson, A. & Wu, A. (2021). Entrepreneurial learning and strategic foresight. *Strategic Management Journal*, 42(13), 2357–2359. <https://doi.org/10.1002/smj.3327>

Szakács G. & Csóka G. (Szerk.) (2018). *A közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztása és a HR szakemberek fejlesztése nemzetközi gyakorlatának vizsgálata*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem.

Túri P. (2018). *Elkötelezett csapat. Munkaerőhiány helyett*. Z-Press Kiadó.

Szeiner Zs. & Poór J. (2018). Az Amerikai Egyesült Államok közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztásának és a HR szakemberek fejlesztési módjainak vizsgálata. In Szakács G. & Csóka G. (Szerk.), *A közigazgatási emberi erőforrás menedzsment tudásmegosztása és a HR szakemberek fejlesztése nemzetközi gyakorlatának vizsgálata* (pp. 19–46). Nemzeti Közzolgálati Egyetem.

Zoltayné Paprika Z. (2005). *Döntésmélet*. Alinea Kiadó.

## A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

---

Balogh M. (2024). Munkahelyi képzésekről való vélekedés egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében. *Belügyi Szemle*, 72(4), 657–683. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2024.v72.i4.pp657-683>

## Nyilatkozatok

---

### Összeférhetlenség

A szerző nem jelentett összeférhetlenséget.

### Finanszírozás

A szerző nem kapott pénzügyi támogatást a kutatáshoz, a szerzőséghez és/vagy a cikk publikálásához.

### Etikai nyilatkozat

Az adatokat kérésre rendelkezésre bocsátják.

### Nyílt hozzáférésről szóló tájékoztatás

Jelen cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY NC-ND 2.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje feltüntetésre kerülnek.

### Levelező szerző

A cikk levelező szerzője Balogh Mónika, aki a [balogh.monika@matrixcbs.com](mailto:balogh.monika@matrixcbs.com) e-mail címen érhető el.