

DIPLOMADOLGOZAT

Szammer Szimonetta

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Vezetés és szervezés MA

Szervezeti képzés nagyvállalati környezetben

Belső konzulens:	Dr. Tóth Katalin egyetemi adjunktus
Belső konzulens intézete/tanszéke:	Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék
Készítette:	Szammer Szimonetta

Gödöllő

2024

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés és célkitűzések.....	1
1.1	A téma aktualitása, jelentősége	1
1.2	Célkitűzések	1
2.	Szakirodalmi áttekintés	3
2.1	A munkaerő képzés történelmi háttere	3
2.2	A szervezeti képzéssel kapcsolatos fogalmak tisztázása.....	6
2.3.	A vállalati képzések meghatározott formái, ismertebb módszerei.....	8
2.4.	A munkahelyi tanulás, mint életen át tartó tanulás?.....	12
2.5.	A Kirkpatrick modell bemutatása.....	14
2.6.	Munkavállalói elégedettség.....	16
2.7	Projektmenedzsment a vállalati életben	16
2.8	Nemzetközi kitekintés	17
2.9	Egy konkrét vállalat képzési kultúrájának bemutatása.....	19
2.9.1.	Képzési rendszerek.....	20
2.9.2.	A képzési igény meghatározása	20
2.9.3.	A képzések hatékonyságának ellenőrzése	21
2.9.4.	Képzési módszerek.....	22
2.9.5.	A Projektvezetői Tréning Program bemutatása.....	23
3.	Alkalmazott módszerek	26
3.1	Felhasználni kívánt adatbázisok bemutatása	27
3.2	Alkalmazandó statisztikai módszerek bemutatása	30
4.	Eredmények és értékelésük	31
4.1	Hipotéziseim vizsgálata.....	40
5.	Következtetések és javaslatok.....	49
6.	Összefoglalás	52

7.	Irodalomjegyzék	54
8.	Táblázatok és ábrák jegyzéke	58
9.	Mellékletek	61
10.	Hallgatói nyilatkozat.....	67
11.	Konzulensi nyilatkozat	68

1. BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK

1.1 A téma aktualitása, jelentősége

A projektvezetői képzések hatékonysága egy nagyvállalat életében különösen aktuális és jelentőségteljes téma, mivel a gyorsan változó üzleti környezetben a vállalatoknak folyamatosan alkalmazkodniuk kell az új kihívásokhoz és lehetőségekhez. A projektmenedzsment kulcsfontosságú szerepet játszik a szervezeti célok elérésében, a hatékony erőforrás-gazdálkodásban és a versenyelőny megtartásában.

Véleményem szerint a jól képzett projektvezetők valóban az egyik legértékesebb erőforrást jelentik egy vállalat számára. Ők képesek hatékonyan irányítani a projekteket, minimalizálni a kockázatokat és maximalizálni az eredményeket, ami hozzájárul a vállalat hosszú távú sikeréhez és fenntarthatóságához. Az innováció és a technológiai fejlődés ütemének növekedésével a projektvezetők folyamatos továbbképzése elengedhetlenné vált, hogy lépést tudjanak tartani az iparági trendekkel és legjobb gyakorlatokkal. Emellett a globális piacokon való jelenlét és a különböző kultúrák közötti együttműködés egyre nagyobb kihívást jelent, ami tovább növeli a hatékony projektvezetői képzések jelentőségét. Az ilyen képzések nemcsak a vezetői kompetenciák fejlesztését szolgálják, hanem hozzájárulnak a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség növeléséhez is, ami végső soron pozitívan befolyásolja a vállalat teljesítményét és hírnevét.

Azért választottam ezt a diplomadolgozat témát, mert jelenlegi munkaköröm szorosan kapcsolódik hozzá. A munkahelyemen részt veszek ennek a képzésnek a szervezésében és koordinálásában, ami lehetőséget ad arra, hogy gyakorlati tapasztalataimat és elméleti ismereteimet egyaránt kamatoztassam.

1.2 Célkitűzések

Dolgozatomban a szervezeti (vállalati) képzések, munkavállalók képzése és fejlesztése témakörében arra próbálok választ találni, hogy a vállalatunk által szervezett projektvezetői tréning program milyen mértékben elégíti ki a résztvevők elvárásait és igényeit, valamint milyen hatással van szakmai fejlődésükre és munkavégzésük hatékonyságára.

A kutatásom célja a vállalatunk által szervezett projektvezetői tréning programmal való elégedettség vizsgálata. Az elsődleges cél annak meghatározása, hogy a tréninget elvégző munkavállalók közül hányan tudtak sikeresen elhelyezkedni projektvezetői munkakörben a képzés után. Emellett fontos felmérni a résztvevők elégedettségét a kapott oktatással és a tréning tartalmával kapcsolatban. További cél a tréningre való jelentkezés motivációinak vizsgálata, hogy kiderüljön, a résztvevők milyen arányban jelentkezték a programra saját elhatározásból, kompetencia fejlesztés céljából, szemben a vezetői nyomással vagy más külső kényszerekkel. Fontos megérteni, hogy a jelentkezési motivációk hogyan oszlanak meg a résztvevők között. Végül, a kutatás célja annak felmérése is, hogy a tréning milyen mértékben járult hozzá a résztvevők szakmai fejlődéséhez, valamint, hogy milyen hatással volt a munkavégzési hatékonyságukra.

Dolgozatom gyakorlati részében a statisztikai adatok elemzésével igyekszem alátámasztani azokat a megállapításokat, amelyeket a szakirodalom feldolgozása során gyűjtöttem. Az elemzések célja, hogy az elméleti ismereteket és gyakorlati tapasztalatokat összevetve következtetéseket vonjak le, és megoldási javaslatokat fogalmazzak meg. Ezt követően sor kerül az alábbi hipotézisek vizsgálatára is.

H.1. Azok a résztvevők, akik vezetői nyomásra jelentkezték a képzésre, alacsonyabb szintű elégedettséget mutatnak a képzés tartalmával.

H.2. A résztvevők, akik megfelelő támogatást és visszajelzést kaptak a csoporttársaktól és a külső tréningektől, nagyobb valószínűséggel ajánlanák a programot más kollégáiknak.

H.3. Az X generációba tartozó kollégák inkább elégedettebbek a képzés hosszával, mint a fiatalabb korosztályok, akik rövidebb időtartamú képzést preferálnak.

H.4. Azok a résztvevők, akik több mint 5 éve dolgoznak a vállalatnál, kritikusabban értékelik a tréner(ek) szakértelmét, mint a kevesebb munkatapasztalattal rendelkezők.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szervezeti vagy vállalati képzés és fejlesztés létfontosságú tényező a dolgozók hatékony és eredményes teljesítményének biztosításában. Az egyre gyorsuló változások, a technológiai fejlődés és a piaci trendek miatt a modern üzleti környezetben minden szinten és területen folyamatos adaptálódást és tanulást követelnek meg. Ezért stratégiai jelentősége van az intézmények munkavállalóinak képzésének és fejlesztésének, amely nemcsak az alkalmazottak szakmai képességeit erősíti, hanem hozzájárul az intézmény hatékonyságának növeléséhez és versenyképességének fenntartásához is.

Dolgozatom e fejezetében ezt a témakört szeretném körbejárni a fontosabb fogalmak tisztázásával, a munkavállalói képzés történetének, fajtáinak és hatékonyságukat mérő módszerek bemutatásával egy konkrét vállalati példával szemlélítve, valamint nemzetközi kitekintéssel egybekötve.

2.1 A munkaerő képzés történelmi háttere

Mielőtt részletesebben belekezdünk a különféle képzési rendszerek, típusok stb. kifejtésébe, felteszem a kérdést, hogy miért is képzünk? Honnan ered a személyzetfejlesztés, a tréningezés, a munkaerő képzése?

Ahhoz, hogy megtaláljuk a tréningmódszerek előzményeit és történelmi gyökereit, vissza kell mennünk az ókori Görögországba. Már az ókorban is beszélhettünk az "antik T" csoportokról, amelyek például Arisztotelész peripatetikus filozófiájához kapcsolódnak. (Juhász, 2009) Szókratész is gyakran tartott beszédeket különféle diákcsoportok társaságának, akik egy bizonyos megközelítés révén sajátították el az érvelés készségeit. A szofisták abban a hitben éltek, hogy döntő fontosságú az egyénben rejtőzködő gondolatok és érzelmek feltárása. Ez a felfogás a kortárs képzési módszerek alapjának tekinthető. A tudományos követelményeket támasztó, kifejezetten viselkedésmódosításra hivatott tréningcsoportok létrehozása azonban alig fél évszázados múltra tekint vissza. A szociológia, a szociálpszichológia és a csoportpszichoterápia korai próbálkozásai nagyban segítették a tréningmódszer kidolgozását. Sigmund Freud, a pszichoanalízis megalapítója és Jakob Levy Moreno, a pszichodráma módszerének megalkotója rájött, hogy az interperszonális kapcsolatok elsősorban érzelmi és együttérző jellegűek. A tréning módszer alapját képező tapasztalati tanulás atyja Kurt Hahn, aki a személyiségfejlődés folyamatában az aktív tapasztalaton alapuló tanulásra helyezte a

hangsúlyt, nem pedig az elméleti tudás megszerzésére. A képzési mozgalom fejlődése Kurt Lewin munkásságához kapcsolódik. Kutatásai a T-csoportos (tréningcsoportos) módszer kidolgozásához vezettek. Dinamikus csoportfolyamatokat alkalmazott az egyéni és szociális készségek fejlesztésére. Kísérleteivel feltárta, hogy a visszacsatolás létfontosságú szerepet játszik az interperszonális kapcsolatok kialakulásában. (Forintos, 2006) A T-csoport megszületésének első fontos lépése a Lewin által az MIT-n 1944-ben létrehozott Group Dynamics Research Center volt.

A tréningcsoport megszületésének másik fontos eseménye a szintén Lewin vezette 1946-os connecticuti konferencia volt. Célja a vezetők képzése a faji és vallási elfogultság elleni hatékony küzdelemre. A résztvevők csoportokba osztották és csoportos vitákra és szerepjátékokra is részt kellett venniük. Az eseménytől kezdve különböző önismereti és személyiségfejlesztő csoportok jöttek létre. A konferencia inspirálására Main államban megalapították az *Országos Tréninglaboratóriumot*, amely a T-csoport módszer kutatásának központjává vált. (Pete, 2010)

Az értékesítési képviselők és az ügyfélszolgálati munkatársak képezték a fő hangsúlyt a kezdeti képzéseknél. A hazai képzési piac jelenlegi helyzete azonban jelentősen változatossá és összetetté vált, így szinte lehetetlen átfogó képet adni. Napjainkban a képzést különböző szervezetek végzik, beleértve a tanácsadó és szervezetfejlesztő cégeket, egyetemi oktatókat, tanárokat és fejvadászokat. (Juhász, 2009) A multinacionális cégek kultúrájában régóta fontos szerepe van a szervezet és a munkavállalók fejlesztésének, és ezt a gyakorlatot Magyarországon is átvették. Ennek következtében egyre több tanácsadó cég jelent meg hazánkban. Eleinte külföldi tulajdonú tanácsadó cégek alakultak, amelyeket később gyakran magyar tulajdonosok vásároltak meg. Emellett számos magyar tulajdonú tanácsadó vállalat is létrejött, amelyek képzési és tanácsadási szolgáltatásokat nyújtanak. Magyarországon a tréningek koncepcióját és alkalmazását ezek a tanácsadó cégek honosították meg. Kezdetben pszichológusok fejlesztettek ki modelleket a vezetéstudomány kutatásai alapján, amelyek a tréningek alapját képezték. Idővel különböző szervezetfejlesztő csoportok új tréning típusokat hoztak létre. (Kiss, 2003)

A tréningmódszerek fejlődését és elterjedését négy szakaszra lehet bontani:

- *XIX. század végétől a II. világháborúig:* Ebben az időszakban alakultak ki azok a tudományos alapok, amelyek megalapozták a tréningmódszerek létrejöttét.
- *1940-50-es évek:* A tréningmódszer megszületése és kezdeti alkalmazása, különösen Kurt Lewin munkássága révén.

- *1960-as és 70-es évek eleje:* A csoportos tréningek széles körű elterjedése és népszerűvé válása az Egyesült Államokban, valamint az európai országokba történő bevezetésük kezdetei.
- *1970-es évek vége és 1980-as évek:* A szervezetfejlesztés során használt keményebb technikák előtérbe kerülése, míg az érzékenyítő tréningek visszaszorultak az USA-ban, és inkább Európában terjedtek el. (Kiss, 2003)

Magyarországon a tréning módszerek elterjedése így zajlott:

- Varga Károly a 70-es évek közepén elkezdett teljesítménymotivációs tréningeket vezetni, és ezzel népszerűsítette a módszert.
- Manohar S. Nadkari, nemzetközi tanácsadó, 12 magyar tréner képzett ki, köztük Dr. Barlai Róbertet, aki magas színvonalú trénerképzéseket vezetett Magyarországon, valamint Lövey Imrét, aki megalapította a Concordia Szervezet- és Vezetésfejlesztési Kft.-t. Külföldi tanácsadó cégek, mint például az SHL, Gordon, Hay és Dale Carnegie, magyarországi szervezeteket hoztak létre, és ezek adaptálták a tréning módszereket a helyi igényekhez. (Kiss, 2003)

Maga a munkatársak fejlesztése nem egy korai fogalom. Az 1970-es évek végén kezdett felgyorsulni, bár számos vállalat már az 1920-as években elkezdte bevezetni a képzést a vezetői számára, több intézet és egyetem segítségével. A General Motors például 1927-ben indította el első vállalati egyetemét. Bár a koncepció kezdetben lassú volt, az 1950-es évekre különböző szervezetek követték ugyanezt az utat. Az 1950-es években a General Electric megalapította a Croton Ville Vezetésfejlesztési Intézetet, Walt Disney pedig két egyetemet hozott létre. Ezeknek az egyetemeknek (egy eredeti Walt Disney-koncepció, amely 1955-ben alakult ki) az volt a célja, hogy az alkalmazottakat a már bevált Disney-filozófiára és -technikákra orientálják. A McDonalds követte ezt a tendenciát a Hamburger Egyetem létrehozásával. A McDonalds világszerte és a világhírű vezetői képzési központjuk 50 éve létezik, és számos nagy szervezet hasonló megközelítést alkalmaz munkavállalóinak képzésére. (Dhingra et. al, 2012)

A hagyományos tréning módszerek fejlődése után a technológiai innovációk és az internet elterjedése új távlatokat nyitottak meg a munkaerő képzésében, és megjelentek az e-learning alapú tréningek. Az e-learning koncepciója már több mint két évtizede létezik. Ami egykor csak egy radikális ötlet volt, mára főáramú jelenséggé nőtte ki magát.

Az e-learning módszertana egy láncolatszerű folyamatként jött létre. A mai modern trendek középpontjában a „tanulóközpontú tervezés” áll, amelyben a tanulók nemcsak a virtuális

elemek megjelenését, hanem az egész tanulási folyamatot is teljes mértékben irányíthatják. Az e-learning alapjai a levelező oktatásból erednek, melynek egyik első példája Sir Isaac Pitman 1840-ben elindított gyorsírási levelező tanfolyama volt. Ez az oktatási forma tekinthető az első távoktatási programnak. A fogalmak a történelem során ugyanazok maradtak, de a technológia fejlődésével a közeg is megsokszorozódott. A távoktatás fejlődése olyan következtelen pedagógiai módszerként írható le, amely nem szokványos, hagyományos és új kommunikációs eszközöket használ a tananyag földrajzi korlátok nélküli átadására.

A távoktatás különböző tartalomszolgáltatási formákban valósult meg, mint például postai úton kézbesített oktatási anyagok, nyomtatott tananyagok, elektronikus eszközökön és mobil eszközökön keresztül zajló órák, valamint manapság már virtuális órák is. Bár a távoktatás évszázadok óta létezik, az e-learning csak az 1960-as évektől kezdett kialakulni. Azóta széles körben elterjedt vállalatoknál, akadémiai intézményekben, a képzési szférában és a katonaságnál is. Az e-learning folyamatosan fejlődött, és a modern technológia előrehaladásával továbbra is fejlődik. Az új technológiák lehetővé teszik a szinkron és aszinkron tanulás összeolvadását, forradalmasítva ezzel a mai oktatási rendszereket. (Bezovski – Poorani, 2016).

2.2 A szervezeti képzéssel kapcsolatos fogalmak tisztázása

Az emberi erőforrások fejlesztése, más néven személyzetfejlesztés, olyan folyamat, amely a szervezett tanulásra épít annak érdekében, hogy az egyének képessé váljanak saját viselkedésük változtatására, az adott vállalat stratégiájának megfelelően. Főleg a "tréning" szót használják általános értelemben minden olyan esetben, amikor a munkaerő továbbképzéséről van szó. (Karoliny – Poór, 2017) A hazai szakirodalom gyakran összemosza a képzés, fejlesztés és oktatás fogalmait, míg a nemzetközi irodalmak szerzői törekednek ezek közötti különbségek kiemelésére. (Barizsné, 2013) A **képzés** azon eszköz és tudomány, amely segíti a szakértelem megszerzését az egyes hivatásokban és szakmákban. Ennek keretében a résztvevők meghatározott sztemderdek alapján sajátítanak el ismereteket, feladatokat és készségeket. A **fejlesztés** olyan tevékenység, amelynek során az egyén és/vagy a csoport meglévő képességei kerülnek előtérbe és fejlődnek ki, ezáltal segítve a szervezeti teljesítmény és eredmények maximalizálását. Az **oktatás** célja az egyének és csoportok nevelése, magatartásuk és fizikai, szellemi adottságaik formálása, valamint hatása folyamatosan érvényesül az ismeretek, képességek és a nemzeti kultúra, célok és eredmények formálásában. (Sparrow – Hiltrop, 1994). A képzések/tréningek során strukturált gyakorlatok segítségével valósul meg a saját élményen

alapuló tanulás, amely különféle készségek fejlesztését célozza, ideértve az önismeretet, az emberismeretet, a szociális és vezetői készségeket, valamint az együttműködési, kommunikációs és problémamegoldó képességeket is. Az angol-amerikai terminológiában két különböző képzési típust lehet megkülönböztetni. A **képzés** (tréning) célja az alkalmazottak jelenlegi munkájukban történő segítése, melynek hatása kiterjedhet az egész karrierjükre és segítheti őket a jövőbeli felelősségekre való felkészülésben és fejlődésben is. A **fejlesztés** fő célja az egyéneknek abban segíteni, hogy képesek legyenek kezelni a jövőbeli kihívásokat, miközben kevesebb figyelmet fordítanak a jelenlegi munkaköri feladatok minőségére. (Werther W.B. – Davis K., 1985) Az angolszász országokban a *tréningek* jellemzően az alacsonyabb szintű és kevésbé képzett dolgozókra összpontosítanak, és céljuk az, hogy segítsenek hatékonyabban elvégezni a jelenlegi munkát. Ezzel szemben a *fejlesztési* programok a menedzserek és szakemberek képességeinek fejlesztésére irányulnak, különösen a jövőbeni feladatokra való felkészülés érdekében. (Torrington et al. 2014)

A tanulás fajtáin belül megkülönböztethetünk formális, nem formális és informális típusokat, amelyek elsősorban a tanulási környezetet határozzák meg, nem pedig a tartalmat. A **formális tanulási** forma oktatási vagy képzési intézmények keretein belül történik, és a folyamat végén hivatalos oklevéllel vagy szakképesítéssel ismerik el a megszerzett tudást. A **nem formális tanulás** a hagyományos oktatási rendszeren kívül zajlik, és általában nem jár hivatalos minősítéssel vagy bizonyítvánnyal. (Barizsné, 2013) A nem formális tanulás egyik leggyakoribb helyszíne maga a munkahely, ahol Boutellier munkája alapján négy különböző módszerrel lehet tudást szerezni.

- ***Szocializációval megszerzett tudás*** (a vállalati kultúra megértésével jön létre),
 - ***Tapasztalattal megszerzett tudás*** (folyamatok és szervezeti rutinok megfigyelésével létrejött),
 - ***Dokumentáció útján szerzett ismeretek*** (a szervezetben található írásos anyagokban),
 - ***A termékben való tudás*** (alkotás során keletkezett, már eladásra kínált tudás)
- (Berde – Móré, 2014)

A harmadik típus az **informális tanulás**, amely a mindennapi élet során természetesen bekövetkező tanulást jelenti. Ellentétben a formális és nem formális tanulással, ez a fajta tanulás nem mindig tudatos, és az egyének sokszor észre sem veszik, hogy új ismeretekre vagy készségekre tesznek szert. (Barizsné, 2013)

2.3. A vállalati képzések meghatározott formái, ismertebb módszerei

Amikor egy vállalati képzésről van szó, felvetődik a kérdés: mi a legjobb módszer a munkavállalók képzésére, fejlesztésére? Juhász – Matiscsákné (2013) az alábbiak szerint fogalmazták meg a belső és külső képzések fogalmait és céljait.

Belső képzésnek (On-the-Job) tekinthető, amikor a munkáltató saját munkavállalói számára szervez saját munkaszervezete keretein belül. Az oktatást olyan személy végzi, aki alkalmazotti viszonyban áll a vállalattal. Az képzés célja az, hogy olyan speciális szakterületre fókuszáljon, amelyhez kevés szakember rendelkezik kellő tapasztalattal és tudással. Ezen kívül az ismert készségfejlesztés olyan kompetenciák fejlesztésére összpontosít, amelyek szorosan kapcsolódnak a vállalat egyedi jellemzőihez és működéséhez. Ezért az oktatások nagy volumenben és rendszeresen kerülnek megszervezésre, hogy a résztvevők hatékonyan fejlesszék ezeket a készségeket és sikeresen alkalmazzák azokat a vállalat specifikus környezetben. (Juhász – Matiscsákné, 2013) Például ide tartoznak a következők:

- *Coaching*: Ez egy folyamat, amely a vezetői tanácsadó és a munkatárs napi szintű kapcsolattartásán alapul, hasonlóan az egyetemi oktatáshoz. A coach fő feladata, hogy elősegítse a beosztott személyes és szakmai fejlődését, miközben a tanulási folyamatot is szabályozza.
- *Speciális feladatok*: A jelölt olyan kihívásokkal szembesül, amelyek új és ismeretlen problémákat vetnek fel, gyakran ideiglenesen különböző projekteken vagy feladatokon keresztül. Ezt a folyamatot gyakran kombinálják a coaching technikával.
- *Munkaköri rotáció*: Ebben a folyamatban a résztvevő számos különböző munkakörön keresztül mozog, célja, hogy a munkavállaló minél több szervezeti szegmenst és funkcionális területet megismerjen. Gyakran alkalmazzák új szerepkörök betanításakor, valamint olyan vezetők esetében, akik szélesebb perspektívára törekednek a szervezeten belül, hogy később magasabb vezetői pozíciókat tölthessenek be. (Heneman et. al, 1986)

Külső képzések (Off-the-Job) esetében pedig a munkáltató olyan képzést biztosít saját alkalmazottainak, amelyet teljes egészében külső, általában akkreditált felnőttképzési intézmény szervez, szolgáltatási szerződés alapján. Ez az intézmény önállóan működik és elkülönült a munkáltató szervezetétől. (Juhász – Matiscsákné, 2013)

Heneman, Schwab, Fossum és Dyer szerint ide tartoznak a következők:

- *Információt közvetítő technikák:* A tanulási anyag előre elkészített, minimális aktív részvételt igénylő formákban kerül átadásra, mint például olvasmányok, ellenőrzőlisták, filmvetítések, előadások, panelbeszélgetések, valamint programozott vagy számítógépes képzések. Utóbbinál a kérdések a könyvön vagy a számítógép képernyőjén jelennek meg, és a tanulók a válaszok alapján haladnak előre saját ütemükben.
- *Információs folyamat technikák:* Ezen technikák során a tananyag kialakításában a tanulók egy csoportja is részt vesz, például konferenciákon, vitacsoportokban vagy T-csoport módszerrel.
- *Szimulációk:* Ezek a technikák próbálják visszaadni a munkahelyi környezetet és aktívan bevonják a résztvevőket az úgynevezett tapasztalati tanulás révén. Tipikus formái közé tartoznak az esettanulmányok, szerepjátékok, modellezések, valamint az üzleti és döntéshozatali játékok. (Heneman et. al, 1986)

A munkahelyi képzések leggyakoribb fajtáit más perspektívából a következők szerint lehet megkülönböztetni:

Beillesztő programok: Minden cég kiemelt figyelmet fordít az új alkalmazottakra. A munkavállalóknak meg kell ismerniük és elsajátítaniuk a szervezet működését, a felelősségi viszonyokat, valamint a munka- és balesetvédelmi előírásokat. Fontos, hogy megismerjék az etikai kódexet, amely tartalmazza az alapvető magatartási szabályokat és elvárásokat. Részükre elengedhetetlen a vállalat kultúrájának, elvárásainak és alapvető szabályrendszerének megismerése. A cég számára kiemelten fontos, hogy lojális és a szervezeti célokat ismerő, azok megvalósítására motivált munkatársakkal dolgozhasson együtt. A cégekultúra megismerése mind a vállalat, mind a munkavállaló számára fontos és előnyös.

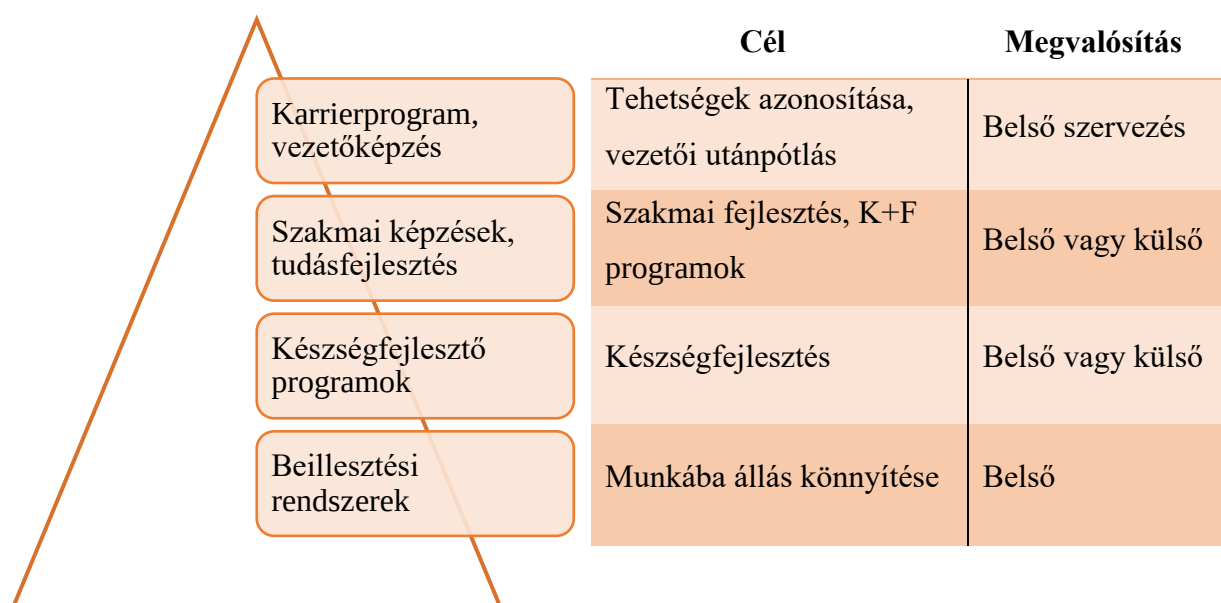
Készségfejlesztő programok: Ezek a fejlesztőprogramok, mint például a csapatépítés, kommunikációs készségfejlesztés, ügyfél- és problémakezelés, valamint a kreativitásfejlesztés, leggyakrabban tréning formájában valósulnak meg. A tréningek intenzívek, kiscsoportosak, és nagy hangsúlyt fektetnek a résztvevők aktív részvételére, valamint a tartós magatartásváltozásra. A tréningeket vagy professzionális külső tréningcégek szervezik, vagy a vállalat saját oktatási szakemberei vezetik.

Szakmai képzések: Ezek olyan rendszeres oktatások, amelyeket a következő indokok miatt szerveznek: technológiai fejlődés, új termékek, módszerek és gyártási eljárások bevezetése, valamint a pénzügyi, adó- és tb-jogszabályok változásainak nyomon követése. Ezáltal az alkalmazottak képzettsége frissül, és képessé válnak az új kihívások kezelésére. A munkafeladatok változása és bővülése új szakképzettségeket is igényelhet. A rendszeres oktatások segítenek az alkalmazottaknak lépést tartani a változásokkal és fejlődni szakmailag.

Vezetőképzés, karrierprogram: A menedzsment átfogó megközelítésének része a vezetők folyamatos képzése speciális képzési programokon keresztül. Ezenkívül a potenciális vezetőjelöltek azonosítására és gondozására összpontosítanak, akiket aztán kiterjedt karrierfejlesztési kezdeményezésekbe vonnak be. Ez a speciális képzési típus a többihez képest az egyének egy meghatározottabb csoportját célozza meg. Ezek a fejlesztési programok célja, hogy a résztvevőket a jövőbeli stratégiai kihívások kezeléséhez szükséges készségekkel és tudással ruházzák fel, ahelyett, hogy pusztán a jelenlegi működést javítanák.

Az említett programok képzési piramisként képzelhetők el, különböző programok átfedésével és változó létszámmal. Míg a bevezető programokat úgy tervezték, hogy az összes új alkalmazottat lefedjék, addig a vezetőképzési és karrierprogramokat egy szűkebb csoport számára határozzák meg. (Matiscsákné, 2012) A munkahelyi képzések e fajtáit a következő ábra kifejezetten erre fókuszálva szemlélteti.

1. ábra: Képzési piramis
(Forrás: Saját szerkesztés Matiscsákné (2012) alapján)



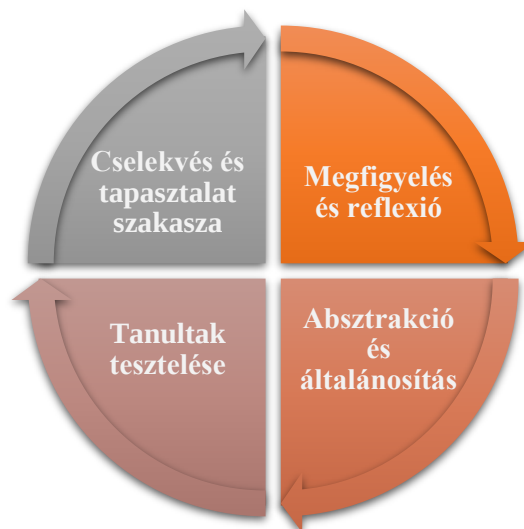
David Kolb tapasztalati tanulási modellje keretet nyújt a jelenleg használatosnál szélesebb körű tantermi tevékenységek kiválasztásának vizsgálatához. Dewey, Lewin és Piaget alapján Kolb azt állította, hogy a tanulás négy folyamatból álló ciklust foglal magában, amelyek mindegyikének jelen kell lennie ahhoz, hogy a tanulás a legteljesebben megvalósuljon. A ciklus személyes részvétellel kezdődik egy konkrét élményben. A tanuló több szempontból is reflektál erre a tapasztalatra, és igyekszik megtalálni annak értelmét. Ebből a reflexióból a résztvevő logikus következtetéseket von le (absztrakció és általánosítás), és saját következtetéseivel hozzáadhatja mások elméleti konstrukcióit. Ezek a következtetések és konstrukciók olyan döntéseket és cselekvéseket irányítanak, amelyek új konkrét tapasztalatokhoz vezetnek. (Svinicki – Dixon, 1987)

Az új képzési módszerek között említést érdemelnek a számítógépes képzések (computer-based training), valamint a multimédiás és interaktív videótréningek is. Ezen módszerek jelentősége abban rejlik, hogy egy-egy probléma esetén akár csoportos oktatásra is alkalmazhatók, és lehetőséget nyújtanak a számítógépes környezetben történő gyakorlásra. A multimédiás eszközök segítségével pedig lehetővé válik, hogy a képzés több helyszínen egyszerre valósuljon meg a technikai felszerelések használatával. (Barizsné, 2013)

Karoliny – Poór (2017) fordításában (lásd 2. ábra) a cselekvés és tapasztalat részben olyan kihívást teremtenek a csoport számára a fejlesztendő területen, ami szokatlan és új tapasztalatokat kínál, így segítve a megszokott keretektől való kilépést. A megfigyelés és reflexió az átélt helyzetek elemzésére és megértésére szolgál, az absztrakció és általánosítás a tanulságok kinyerését jelenti az átélt tapasztalatokból, valamint a tanultak tesztelése a megszerzett ismeretek és készségek alkalmazása más gyakorlatok során.

2. ábra: A tapasztalati tanulás ciklusa

(Forrás: Saját szerkesztés Karoliny – Poór (2017) alapján)



A csoportülések folyamata Lewin „felolvasztás – változtatás – befagyasztás” modelljére épül. Lewin három szakaszra bontja a szokások megváltoztatásának folyamatát:

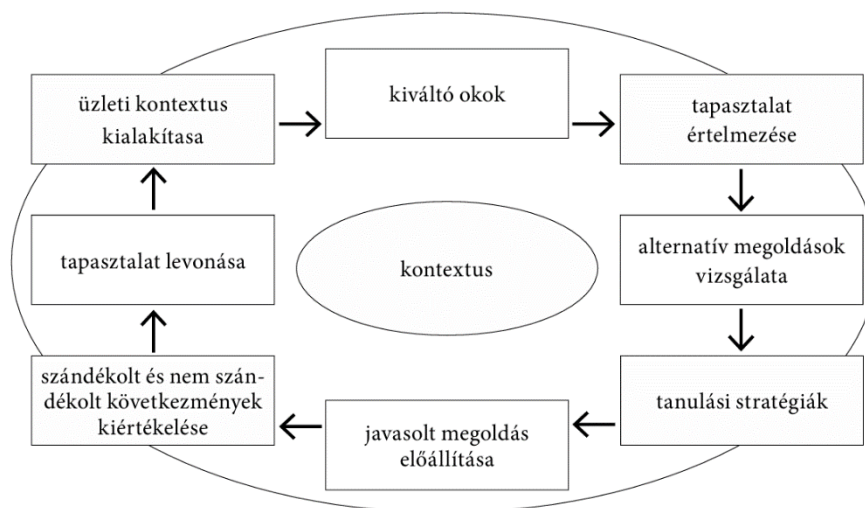
- **Felolvasztás:** Az egyént olyan helyzetbe hozzuk, ahol a hagyományos értékei, viselkedésmódjai kérdésessé válnak.
- **Változtatás:** Új értékek, viselkedésmódok kialakítása.
- **Befagyasztás:** Az új értékek, viselkedésmódok stabilizálása és megerősítése.

2.4. A munkahelyi tanulás, mint életen át tartó tanulás?

A munkahelyi tanulás fogalma összekapcsolódik az egy életen át tartó tanulás koncepciójával, amely a XX. században jelent meg. Sok értelmező csak a munkavállalót tekinti érintettnek, de a folyamatban fontos szereplő a munkaadó is. A munkaadók olyan dolgozókkal kerülnek kapcsolatba, akik megfelelő képességekkel és kompetenciákkal rendelkeznek az adott feladatok ellátásához, amit részben bizonyítványok, részben pedig munkatapasztalat igazol. Az iskolában megszerzett tudás gyorsan elavul, és éppúgy a munkaadók és a munkavállalók gyorsan felismerik a tovább fejlődés és képzés szükségességét. A munkahelyi tanulás, mint a felnőttképzés egyik formája, lehetőséget ad a szakmai képzésre, továbbképzésre, és hozzájárul a személyes és társadalmi kompetenciák fejlődéséhez. A legfontosabb alkalmazkodási stratégia egyaránt a munkavállalók és a munkaadók számára is a tanulás, hogy lépést tudjanak tartani a változó gazdasági és társadalmi környezettel. (Berde – Mór, 2014)

Sambrook hangsúlyozza a tanulás és a munka integrációjának fontosságát, amikor a munkahelyi tanulásra utal. Ő a munkahelyen végzett, előre tervezett képzéseket és tanfolyamokat (learning at work), valamint a munkavégzés közben történő tanulást (learning in work) is ide sorolja. Ez utóbbiak rendszerint informális folyamatok, amelyek során a tanulási tevékenységek szervesen beépülnek a mindennapi munkavégzésbe, például megfigyelés, problémamegoldás, projektmunka, mentorálás vagy coaching révén. Cseh, Marsick és Watkins modellje (3. ábra) a tapasztalati és szervezeti tanulás korábbi elméleteit ötvözve írja le a munkahelyi informális tanulás folyamatát. (Stéber - Kereszty, 2018)

3. ábra: A munkahelyen zajló informális tanulás folyamata
(Forrás: Stéber - Kereszty, 2018)



A külső kör a tapasztalatok megélésének kontextusát jelöli, amely magában foglalja a személyes, társadalmi, gazdasági és kulturális tényezőket. Ez a kontextus alapvető fontosságú abban, hogy miként értelmezik az emberek a különböző helyzeteket, milyen választási lehetőségeket látnak, és hogyan formálódik a tanulásuk korábbi élményeik alapján. (Stéber - Kereszty, 2018)

A versenyszektorban működő szervezetek számára komoly kihívást jelent a fiatal Y- és Z-generációs tehetségek megszerzése és megtartása. Ezek a generációk eltérő tanulási preferenciákat mutatnak, ezért a munkahelyi képzési folyamatok újragondolása szükségessé vált. A fiatalabb munkavállalók számára a tanulás szabadsága és élményalapú megközelítése a legvonzóbb, amit nagymértékben befolyásolt az információs és kommunikációs technológiák (IKT) elterjedése. A távmunka, home office és a rugalmas munkaidő egyre szélesebb körű

alkalmazása, valamint az IKT-eszközök használata átalakítja a munkahelyi tanulás fogalmát. Ma már a "munkahelyi tanulás" helyett inkább "munkával összefüggő tanulásról" beszélhetünk, mivel a tanulás helyszíne kevésbé lényeges, a hangsúly a tanulás célján és annak a munkával való összefüggésén van. A digitális technológiák révén a munka és a képzés is egyre inkább online platformokon zajlik, ami csökkenti a fizikai hely fontosságát. (Stéber - Kereszty, 2018)

2.5. A Kirkpatrick modell bemutatása

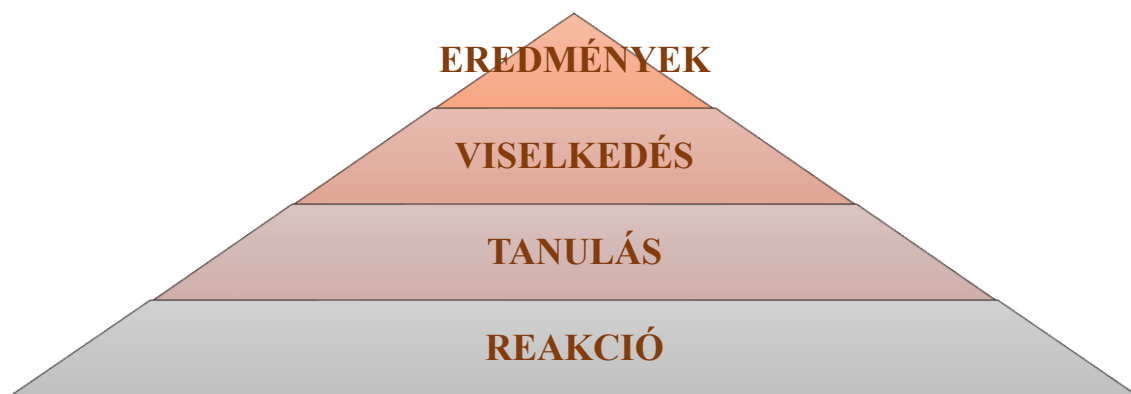
Ahhoz, hogy egy vállalat számára hatékony legyen egy képzés, kritikus fontosságú a vezetők aktív részvétele és támogatása. Ennek érdekében elengedhetetlen, hogy maguk a vezetők is részesüljenek megfelelő képzésben. Az egyének motivációja, tudása és képességei jelentős hatással vannak a vállalat teljesítményére. Ezért a munkahelyi képzéseket a szervezet fejlesztési folyamatának egyik módszerének kell tekintenünk, amely mindig a szervezet szélesebb célját szolgálja, és hozzájárul a vállalati fejlesztési célok eléréséhez. (Poór et al. 2018) A szervezeti képzés értékelésekor két megközelítés között teszünk különbséget: kvantitatív és kvalitatív szemléletmód. A *kvantitatív megközelítés* szerint az egyes képzések hatékonysága számszerűsíthető. Ennek során főként a ráfordított költségeket és a képzés utáni többlettudás növekedését hasonlítják össze. A *kvalitatív módszerek* inkább a résztvevők szubjektív véleményén és elégedettségén alapulnak. (Gregor – Pallai, 2016) A tréningek hatékonyságának felméréséhez célszerű külön képzést szervezni. Ez lehetővé teszi a szervezet számára, hogy nagyobb pontossággal győződhessen meg a lebonyolított képzés hatékonyságáról. Csak akkor bizonyítja eredményességét, ha az elsajátított készségek és ismeretek javuló teljesítményben, végső soron megnövekedett jövedelmezőségben nyilvánulnak meg. (Poór et al. 2018)

A Kirkpatrick modell

Donald Kirkpatrick nevéhez fűződik a Kirkpatrick-modell megalkotása, amely a világ legelismertebb és legszélesebb körben használt képzési értékelési modellje. A négy szintet az 1950-es években dolgozta ki, nagyjából akkor, amikor megírta doktori disszertációját. Az értékelés első szintje a **reakció**, amely nem azt méri, hogy a résztvevők mit tanultak, hanem a résztvevők érdeklődését, motivációját, véleményét és a figyelmét. (Smidt et al. 2009) Ennek a módszernek az egyik hátránya, hogy az értékelési szint nem nyújt bizonyosságot arról, hogy a résztvevők új készségeket sajátítottak el, vagy alkalmazni fogják azokat szakmai környezetükben. (Poór et al. 2018) A második szint, a **tanulás**, annak mérését jelenti, hogy a résztvevők mit tanultak a tudás és/vagy a készségek tekintetében. A tanulás értékelése magában

foglalhatja, hogy a képzésben résztvevők írásbeli értékelésben vagy szerepjátékokban vesznek részt, hogy bemutassák készségeiket. Az értékelésnek ez a szintje lehetővé teszi a résztvevők számára, hogy bizonyítsák, hogy a tanulási programon belül megértették a konkrét készségeket és/vagy ismereteket. A harmadik szint a **viselkedés** vagy a teljesítmény. Az értékelésnek ez a szintje azt próbálja meghatározni, hogy a résztvevők (akik már bizonyítottan elsajátítottak bizonyos készségeket és/vagy ismereteket) használják-e új készségeiket, amikor visszatérnek a munkahelyi környezetbe. A negyedik szint, amelyet **eredményeknek** nevezünk, a képzés általános hatását méri, beleértve a pénzügyi vagy morális hatásokat is. Ez magában foglalhatja például a munkatársak és a rezidensek közötti interakció javulását, a kihívást jelentő viselkedéses esetek csökkenését és a személyzet fluktuációját. (Smidt et al. 2009) A következő ábra ennek a szemléltetésére készült.

4. ábra: Kirkpatrick modell 4 szintje
(Forrás: Saját szerkesztés Smidt A. et al. (2009) alapján)



Phillips a Kirkpatrick által kidolgozott modellt továbbfejlesztette, és a kvantitatív megközelítés egyik vezető képviselőjeként vált ismertté. A Phillips-modell eredeti alapját a Kirkpatrick elmélete adja, azonban kiegészítette azt egy ötödik szinttel is. Ezen a szinten a beruházás megtérülését vizsgálják. Az ROI (Return On Investment) kiszámításához a 4. szintű értékelés során gyűjtött adatokat pénzügyi mutatókká kell átalakítani. Phillips egy másik fontos fogalommal, az izolálással is kiegészítette az elméletét. Ez megkísérli elkülöníteni a képzés hatásait a szervezet egyéb aspektusaitól. Szerinte vannak olyan következtetések, amelyeket pénzügyi síkon nehéz számszerűsíteni. Ilyen például a hasznosság érzése, vagy a stresszkezelési képesség, a munkavállalói odaadás, a panaszok csökkenése vagy a konfliktusmegoldó módszerek alkalmazása. (Tóth, 2021)

2.6. Munkavállalói elégedettség

Az elégedettség és az elkötelezettség fogalmai a hazai szakirodalomban gyakran összemosódnak, akár csak a motiváció és az ösztönzés esetében. Locke (1976) megfogalmazása szerint az elégedettség egy kellemes, pozitív érzelmi állapot, amely az egyén munkájának és tapasztalatainak értékeléséből ered. Ebben a kontextusban az elégedettség a munkavállalók munkához való viszonyát kifejező érzés. (Gyökér & Krajcsák, 2009)

A munkahelyi elégedettséggel foglalkozó nemzetközi kutatások száma több ezerre tehető. Az elégedettség mérése azonban kihívásokkal teli, mivel egyéni szinten változó, hogy kinek mi vált ki elégedettséget vagy elégedetlenséget. (Sipos, 2016) A foglalkoztató szervezeteknek kulcsszerepük van abban, hogy támogató és barátságos munkahelyi légkört teremtsenek, ahol a munkavállalók jól érzik magukat, és elérhetik céljaikat, amelyek miatt csatlakoztak. Emellett a munkaadóknak is érdekük, hogy dolgozóik elkötelezettek legyenek, mivel az elégedettség és a jó munkahelyi környezet közvetlen hatással van a munkavállalók teljesítményére, a versenyképességükre és a szervezet sikerére. Az elégedettség emellett hozzájárul a szubjektív sikerélményhez, ami növeli a munkavállalók tartózkodási szándékát a vállalatnál. (Szabó-Bálint, 2018) Az alkalmazotti elégedettség hagyományos modellje három kulcsfontosságú tényezőcsoport összefüggését vizsgálja Noé (2004); Becker – Kaerkes (2006) szerint. Ennek alapján a munkatársak elégedettségét a következő attitűdök befolyásolják:

- A munkahelyi elégedettség szempontjai közé tartozik a munka társadalmi elismerése, a bér, a munkakörnyezet, az előrelépési lehetőségek, a képességek megbecsülése, a teljesítmény értékelése és a munkavállalói biztonság.
- Az általános elégedettség tényezői: a munkavállaló családi élete, szabadidős és sportolási lehetőségei, lakhatási körülményei, életstílusa, társadalmi helyzete, valamint közérdekű tevékenysége és esetleges pozíciói.
- Az egyéni jellemzők: a munkavállaló életkora, személyisége, egészségi állapota, vágyai és céljai. (Gyökér & Krajcsák, 2009)

2.7 Projektmenedzsment a vállalati életben

A projektmenedzsment elvei és módszerei elsősorban a versenyszférából erednek. Az első ismert projektmenedzsment-dokumentáció, amely a Manhattan Engineering District Project néven ismert, az 1940-es évek elején jött létre az atombomba fejlesztésére. Az 1980-as és 1990-es években egyre nagyobb hangsúlyt fektettek arra, hogy a projektmenedzsmentet önálló

tudományterületként ismerjék el, és ekkor alakították ki a projektmenedzsment funkcióit is. (Hutkai, 2023)

A projektmenedzsment a komplex projektfolyamatok teljes életciklusát lefedi, kezdve a probléma vagy igény azonosításával, a koncepció kidolgozásán és a tervezési szakaszon át, egészen a megvalósításig. A projektek irányítása során nemcsak a technikai és módszertani megközelítésnek van jelentősége, hanem a humán szempontoknak is szerepet kell kapniuk. Görög (2019) kiemeli a humán vonatkozások fontosságát, és ezért projektvezetésként határozza meg ezt a területet. Szerinte mind a technikai, mind az emberi aspektusok alapvető elemei a fogalom meghatározásának. (Cserhádi, 2023) Szó szerint idézve: *„A projektvezetés olyan vezetési feladatkör, amely az információkat, az erőforrásokat – kiemelten pedig a projektcsoporthoz munkatársait, mint ideiglenes szervezetet –, valamint a projektvezetési eszköztárat egy meghatározott projekteredmény adott időtartam és költségkeret felhasználásával történő elérésére összpontosítja”*. (Görög, 2019)

A projektvezetés sajátos jellemzői miatt különbözik mind a stratégiai, mind az operatív vezetéstől. Célja a szervezet egészének vagy egyes részlegeinek mozgósítása a projektben kitűzött középtávú célok elérése érdekében, általában egyszeri, összetett és innovatív feladatok végrehajtása révén. A projektvezetés középpontjában a szervezeti szempontból előnyös változások megvalósítása áll, amelyek a stratégiai célok elérését szolgálják. Fő célja, hogy a projektfeladatok végrehajtásával támogassa a stratégiai célok megvalósítását. A projekt eredményességét jelentős mértékben befolyásolja a projektcsapat szakértelme, elkötelezettsége, valamint a tagok egyéni tulajdonságai. A projektvezető kulcsszerepet tölt be a csapatban, hiszen a többi taggal szemben nagyobb hatáskörrel és felelősséggel bír. Ő felelős azért, hogy a projekt feladatait időben, a megfelelő minőségben és a költségkereteket betartva végezzék el. Ezen felül feladata a csapatmunka koordinálása, irányítása és felügyelete. Emellett a projektvezető kommunikációs kötelezettségekkel is rendelkezik; rendszeres kapcsolatot tart az érintett felekkel, egyeztet a releváns területek vezetőivel és a szerződő partnerekkel, valamint képviseli a projekt érdekeit a vállalat vezetése felé. (Cserhádi, 2023)

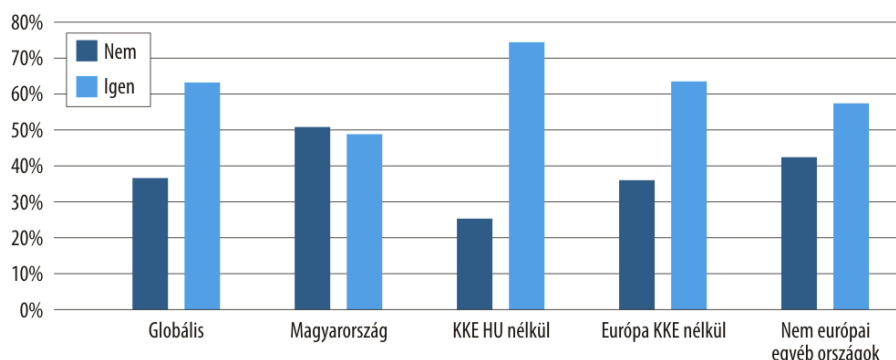
2.8 Nemzetközi kitekintés

Az emberi erőforrás fejlesztése a nemzetközi vállalatoknál merőben eltér a hagyományos vállalati képzési gyakorlatoktól. Itt egy állandó, szervezett tanulási folyamatról van szó, amelynek célja az egyének viselkedésének és szakmai ismereteinek fejlesztése. A

multinacionális vállalatok gyakran alkalmaznak egyedi, másolásra nehezen alkalmas módszereket, amelyek hozzájárulnak a vállalat egyediségéhez a piacon. Ezen cégek szerint, ha mindenki azonos módon fejleszt és másol, nehéz valódi újítást elérni. Tapasztalataink szerint az akvizíciók és új beruházások kezdeti szakaszában a külföldről érkező kiküldöttek (expatok) játszanak kulcsszerepet a tudás átadásában, tevékenységüket gyakran támogatják külső és belső tanácsadók is. Ahogy a helyi dolgozók ismeretei bővülnek és elfogadottságuk nő, úgy növekszik az esélyük arra, hogy bekapcsolódjanak a nemzetközi csapat munkájába és nemzetközi feladatokat lássanak el. Karrierjük során rövidebb vagy hosszabb külföldi kiküldetések is előfordulhatnak. (Balogh – Karoliny, 2023)

A több mint harminc éve működő Cranet-hálózat egy nemzetközi szervezet, amely rendszeres felmérések révén lehetővé teszi a tagállamok számára, hogy térben és időben összehasonlításokat és elemzéseket végezzenek. A hálózat ma már 42 országot foglal magában, többek között szinte minden európai országot, így Magyarországot is, valamint több más kontinens országait. Ez a hálózat kezdetben elsősorban Nyugat-Európa HR gyakorlatait dokumentálta, és az amerikai modellel való különbségeket is kiemelte, azonban a lehetőségek a kezdeti évek óta jelentősen bővültek. A Cranet felmérés a szervezeten belüli képzés és fejlesztés fontosságát két mutatóval méri: az éves képzési költségek bérköltségekhez viszonyított arányával, valamint a munkakör csoportonkénti éves átlagos képzési napok számával. (Tóth, 2021) A 2021-es felmérés eredményeit elemezve, a képzés-fejlesztés gyakorlatának empirikus vizsgálata során a területi különbségekre és sajátosságokra fókuszáltunk. A harmincnégy országból beérkezett válaszok alapján készült 5. ábra azt mutatja, hogy a magyar válaszadók csupán fele végzi a személyzet képzését és fejlesztését szisztematikus igényfelmérés alapján, míg világszerte a szervezetek közel kétharmada alkalmazza ezt a módszert. Érdekes megfigyelés, hogy a volt szocialista országok (KKE) válaszadói között jelentős eltérések vannak ebben a tekintetben, míg a többi vizsgált régió gyakorlata közelebb áll a globális átlaghoz. Hasonló trend figyelhető meg a képzési programok hatékonyságának szisztematikus értékelése kapcsán is: Magyarországon csak a válaszadók 34%-a végez ilyen értékelést, míg a globális átlag 47%, a KKE országokban 55%, a KKE nélküli Európában 47%, és a nem európai országokban 45%. (Balogh – Karoliny, 2023)

5. ábra: A CRANET 2021 felmérés eredményei alapján a szisztematikus igényfelmérés használata a képzés és fejlesztés tervezésénél különböző országcsoportokban
(Forrás: Balogh – Karoliny (2023) alapján)



A válaszadók 26%-ánál elemezték a befektetésmegtérülést és gyűjtötték a munkavállalóktól az informális visszajelzéseket. Érdekes megfigyelni, hogy a globális adatokhoz képest Magyarországon különösen alacsonyak azok a százalékarányok, amelyek a képzési célok elérésének elemzését (13%), valamint a közvetlen vezetőktől érkező informális visszajelzések gyűjtését (12%) jelzik. A képzésre fordított éves bérköltségek százalékos aránya is jelzi a személyzetfejlesztési tevékenység fontosságát. Globális szinten ez az arány átlagosan 8,99%, amelytől Magyarország jelentősen eltér, itt csupán 5,07% a képzésre fordított összeg aránya. Ez alacsonyabb, mint a volt kommunista országokban (KKE) mért 5,85%, és jelentősen elmarad Európa többi részének 9,84%-ától, illetve a nem európai országok 9,72%-ától. A képzési napok éves átlaga Magyarországon jelenleg hét nap körül mozog mindkét alkalmazotti csoport esetében, ami jelentősen alulmarad a nem európai országokban tapasztalható átlagosan tizenöt napos értékkel szemben. Összefoglalva elmondható, hogy a magyar szervezetek személyzetfejlesztési tevékenységeiben még jelentős fejlődési lehetőség van, mivel jelentős eltérések figyelhetők meg a nemzetközi tendenciákhoz képest. (Balogh – Karoliny, 2023)

2.9 Egy konkrét vállalat képzési kultúrájának bemutatása

Jelen dolgozat ezen fejezetében egy nagyvállalat munkavállalói képzésének kultúráját, felépítését, valamint rendszerét kívánom bemutatni. A cég termékeikkel és szolgáltatásaikkal nap mint nap találkozhatunk. Négy kulcsfontosságú területen működik: mobilitás, ipari technológia, fogyasztási termékek, valamint energia- és épülettechnológia. Büszkén elmondhatja magáról, hogy számos képzési lehetőséget kínál a munkatársai számára. Elhivatott amellet, hogy támogassa az egyént az egész élete fejlesztésében, nem csak a munkaidőben végzett tevékenységekkel kapcsolatban, mivel hiszi, hogy az egyensúly igenis fontos az életben.

A szakmai és személyes fejlődéshez sokféle támogatást biztosítanak munkaidőben, emellett számos ingyenes, a vállalat által finanszírozott képzés áll rendelkezésre a kollégák számára.

2.9.1. Képzési rendszerek

TrainM: Ez egy nemzetközi szinten használt önkiszolgáló tréning információs és regisztrációs rendszer, azon képzésekre, ahol nem tesznek különbséget a fizikai és szellemi munkát végző kollégák között.

Tréning Regisztrációs Rendszer: Gyári szinten a kötelező képzések és a fizikai munkatársak képzéseinek nyomon követésére használt informatikai rendszer. A kollégák tréningekre való jelentkezését az oktatási koordinátorok és az asszisztensek végzik.

E-learning: Itt az ismétlődő, kötelező, e-learning formájában is elvégezhető képzések kerülnek kiírásra automatikusan. A rendszer követi a képzések érvényességének lejárátát, lejárát előtt értesítést küld az ismétlés esedékességéről.

A munkatársak külső/nyílt képzéseken is részt vehetnek, amennyiben a szükséges kompetencia megszerzéséhez szükséges oktatást saját szervezésben a vállalat nem hirdeti meg. A szervezés a tréning csoport bevonásával a következőképpen történik: A munkatárs egyeztet felettesével a felmerülő képzési igényről, majd ezek után az aláírt képzési engedélyt eljuttatja a képzési csoportnak. A képzéshez kapcsolódó adminisztráció (megrendelés, teljesítés igazolás) és kapcsolattartás a szolgáltatóval a képzési csoport feladata. A képzést követően minden esetben a munkatárs felelőssége a külső képzés adminisztrációja a megfelelő képzési rendszerben.

2.9.2. A képzési igény meghatározása

Az irodai munkakörben foglalkoztatott munkatársak képzési igényének tervezése és meghatározása évente egyszer, az alkalmazotti beszélgetés keretében történik. A képzési terv módosítása és aktualizálása azonban a TrainM moduljában az év során bármikor lehetséges. A képzési igény meghatározása az osztályspecifikus információkon és követelményeken, a munkatárs aktuális és tervezett feladatain, a termék és gyártási eljárások függvényében a munkavállalóval szemben megkövetelt képességek, készségek és ismeretek összességén alapul. A képzési igények forrása lehet: üzletági, vállalati szabályzatok és előírások; vevői követelmények; termék és gyártási eljárás előírások; illetve munkatárs későbbi előmenetelét támogató képzések. A képzési igény érkezik a közvetlen feletttestől, de a munkatárs is

kezdeményezheti az alkalmazotti beszélgetés keretében, vagy az év során bármikor az erre megfelelő képzési rendszer moduljában a képzésen való részvételt. A tréningek lehetőségéről tájékozódni a képzési katalógusból lehet, amely tartalmazza az elérhető képzések listáját és azok részletes leírását. A képzési kínálat igen színes, az alábbi témakörökben találhatnak a kollégák számukra releváns tréningeket.

- **Gazdasági képzések:** Kontrolling és logisztikai témák, Munkatársi fejlesztésének alapelvei, folyamata, Adatbiztonsági alapképzés
- **Műszaki képzések:** Minőségmenedzsment, Auditori képesítések, Termékmérnökségi alapképzés
- **Szociális képzések:** Hatékony kommunikáció, érvelés alapjai, Tárgyalástechnika, Munkahelyi játszmák, Generációk közötti együttműködés, Stresszkezelés, Munka és magánélet egyensúlya, Személyes hatékonyság, asszertivitás fejlesztése
- **Vezetői képzések:** Műszakvezető képzési program, Projektvezetői Tréning Program, Leadership Program, HR ismeretek)
- **Módszertani képzések:** Időhatékonyság, Változásmenedzsment alapjai, Moderációs, prezentációs technikák, Virtuális meetingek vezetése, Action Learning módszertan
- **IT képzések:** MS Excel és PowerBI tanfolyamok
- **Nyelvtanfolyamok:** Angol és német nyelvtanulási lehetőségek egyéni és csoportos órákon
- **Coaching lehetőségek**

2.9.3. A képzések hatékonyságának ellenőrzése

A képzések értékelése két lépcsőben történik. Az első a szemináriumértékelés, majd ezt követi a hosszútávú hatékonyság ellenőrzése.

Szemináriumértékelés: A tanfolyam értékelésére irányuló felmérés közvetlenül az oktatás végén történik. Minden minimum 4 óra (fél nap) hosszú képzés esetében a képzésért felelős HR csoportnak el kell indítani a szemináriumértékelés folyamatot. Amennyiben a képzés a TrainM rendszeren keresztül került kiírásra, akkor a résztvevők a képzés lezárását követően szeminárium értékelő kérdőívet a rendszeren keresztül elektronikus formában kapják meg. Abban az esetben, ha a képzés nem a TrainM rendszerben került meghirdetésre, akkor a képzés végén papír alapú kérdőívet töltenek ki a résztvevők. Ezeket az értékeléseket a HR képzési

csoportjának munkatársai összesítik, kiértékelik és adott esetben az optimalizálás érdekében szükséges intézkedéseket megteszik.

Hosszútávú hatékonyság ellenőrzése: A hosszútávú hatékonyság ellenőrzése a vezető és munkatárs között történik a mindennapi munka, illetve éves alkalmazotti beszélgetés folyamat során. A vezetőknek a tréninget követő három hónap után a visszajelzést rögzíteniük kell a rendszeren keresztül a munkatárs fejlődésére vonatkozóan. Ezeket a kiértékeléseket később a munkatársfejlesztésre a HR-rel együttműködve használhatják. A hatékonyság ellenőrzése néhány képzés esetén (pl. nyelvtanfolyam, elsősegély-nyújtás) közvetlenül a képzés lezárása után történik írásbeli vagy szóbeli vizsga formájában.

2.9.4. Képzési módszerek

A vállalat képzési módszerei kapcsán az alábbi három formátumot alkalmazzák:

- **Személyes, tantermi képzések** (pl. szemináriumok, coaching ülések stb.)
- **Élő online képzések** (pl. virtuális osztálytermi képzés, oktató által vezetett tanfolyam távolról számítógépen keresztül).
- **Online képzések** (pl. tanulási dokumentumok, videók, kvizek, webalapú képzés (WBT)).

Legtöbb WBT tréning után egy általános tudás kvízt kell kitölteniük a kollégáknak. A kvíz segítségével a kollégák ellenőrizhetik tudásukat. A cél a munkatársak tanulási kompetenciáinak elősegítése. Ezért az eredményeket nem értékelik és nem jelentik a képzési intézmények a menedzserek számára. A kvíz tetszés szerint megismételhető és csak online elérhető. Ha a kvízre adott válaszok megfeleltek, a tétel automatikusan bekerül a tanulási előzmények közé.

A képzési tevékenység kötelezettségi szintjei

A tantervek a következő kötelezettségi szintekkel rendelkező képzési intézkedéseket tartalmaznak:

- **Kötelező.** A képzési intézkedésen részt kell venni/el kell végezni, függetlenül a munkatárs aktuális kompetenciaszintjétől, pl. a jogi követelmények teljesítése érdekében.
- **Kötelező - amennyiben nem áll rendelkezésre megfelelő kompetencia.** Az ebben a képzési intézkedésben tanított kompetenciákat meghatározott időkeretben kell fejleszteni. Ha a munkatárs kompetenciaszintje már megfelel az előírt szintnek, a vezető

a megfelelő képzési rendszerben a lemondás gomb segítségével rögzíti a meglévő kompetenciát egy igazoló magyarázattal.

- **Választható.** Javasolt képzés a célcsoport számára, amelyen részt vehet a kapcsolódó kompetenciák fejlesztése érdekében.

2.9.5. A Projektvezetői Tréning Program bemutatása

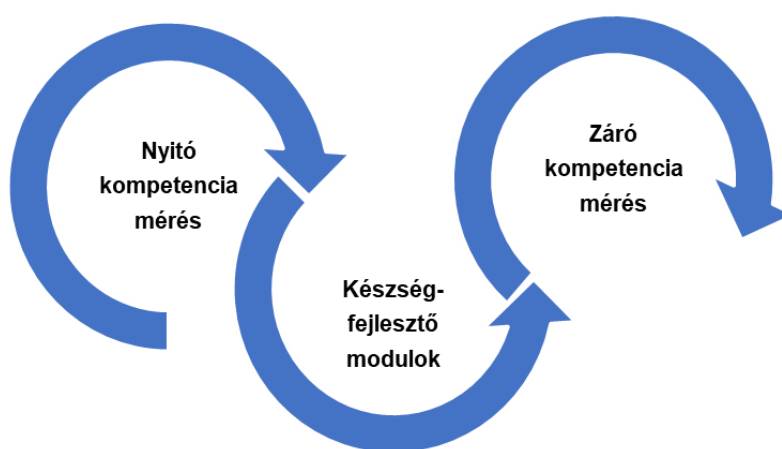
A program célja, hogy bővítse a projektmenedzsment ismereteket és közös tudásbázist alakítson ki. Ezen belül kiemelt hangsúlyt kap a projektvezetői munkához szükséges készségek fejlesztése, amit sok gyakorlati tevékenységgel érnek el. A program keretében a résztvevők olyan hardskilleket sajátítanak el, amelyek elengedhetetlenek a projektvezetéshez. Az egyéni fejlesztési igények feltérképezése és megfelelő csatornákon való kezelése is fontos eleme a programnak. A projektvezetői igények feltárása és közvetítése révén biztosítják, hogy a gyakorlati hasznosíthatóság mindig előtérben maradjon. A cél továbbá egy összetartó projektvezetői csapat kialakítása, amelyben a tagok együttműködő és egymást támogató „tanulócsoportokat” hoznak létre. Ezzel növelik az elkötelezettséget és a motivációt, valamint folyamatosan követik a résztvevők alkalmasságát és potenciálját.

A fejlesztő folyamat végére a projektvezetők elsajátítják a projektmenedzsment alapvető gondolkodásmódját és nyelvezetét. Megértik a kompetenciák jelentőségét a vezetői működésben, valamint a tipológia szerepét a társas kapcsolatokban való jártasság kialakításában. Ismerik a hatékony kommunikáció és a hatásos beszéd legfontosabb elemeit, továbbá a hatékony önmenedzselés módszereit is magabiztosan alkalmazzák. A projektvezetők képesek lesznek a stresszkezelés és a konfliktuskezelés leghatékonyabb eszközeit használni, valamint a kreatív problémakezelés különböző technikáit is alkalmazzák. Tisztában lesznek a legfontosabb motivációs lehetőségekkel, és a helyzetfüggő vezetés eszköztárával is. Ezen kívül elmélyülnek a csoportdinamika elméleti és gyakorlati megközelítéseiben, valamint az online módszerek hatékony alkalmazásában is jártasságot szereznek.

A program teljes folyamata átfogó és jól strukturált, kezdve a nyitó Development Centerrel (DC) - *olyan módszer, amelynek segítségével pontos képet kaphatunk a cég által kijelölt kompetenciák meglévő szintjéről, sőt akár a kompetenciák alábontására* -, ahol a résztvevők kiválasztott kompetenciáinak bemeneti szintjét mérjük fel. Ezt követik a projektmenedzsment módszertani, hard- és soft készségeket fejlesztő modulok, amelyek több különböző területet ölelnek fel. A PM alapok és a cégspecifikus eszköztár ismertetése az első lépés, amelyet az

önismeret, vezetői szerepismeret és egyéni hatékonyság fejlesztése követ. A vezetői modulok első részében az egyének és csoportok vezetésére koncentrálnak, míg a második részben a tervezésre, nyomon követésre, változások és kritikus helyzetek kezelésére helyezik a hangsúlyt. A kommunikációs modulok az asszertivitás, prezentáció és online kommunikáció területeire fókuszálnak. A modulok között a résztvevők egyéni és kiscsoportos feladatokon dolgoznak, hogy a tanultakat gyakorlatban is alkalmazzák és elmélyítsék tudásukat. A program végén a záró Development Center keretében újra felméri a kiválasztott kompetenciák szintjét, hogy nyomon követhessék a résztvevők fejlődését és a program hatékonyságát.

6. ábra: A fejlesztési program folyamata
(Forrás: *Saját szerkesztés a vállalati prezentáció alapján*)



A fejlesztési program során kiemelt figyelmet fordítanak a folyamatos nyomon követésre és az interaktivitásra. Ennek kettős célja van: egyrészt az elkötelezettség és a motiváció növelése, valamint az alkalmasság és a potenciál folyamatos követése, másrészt pedig a gyakorlati alkalmazhatóság biztosítása, amelyet visszacsatolásokkal valósítanak meg.

A program során különféle eszközöket alkalmaznak, hogy a résztvevők minél több tapasztalatot és visszajelzést kapjanak. Ennek érdekében vendégeket hívnak meg, akik a projektvezetői feladatokkal érintett területekről érkeznek, és bevonják őket a folyamatba. A modulok között a résztvevők saját futó projektjeikkel kapcsolatos egyéni, páros vagy kiscsoportos feladatokat kapnak, amelyek segítenek a gyakorlati alkalmazásban.

A testreszabott projektmenedzsment eszközök és módszerek alkalmazása szintén fontos része a programnak. Az előzetesen feldolgozandó feladatok és az e-learning anyagok hozzájárulnak az elméleti tudás elmélyítéséhez. Félidőben értékelő beszélgetéseket tartanak, és tesztek vagy egyéni/csoportos házi feladatokat adnak, amelyeket be kell mutatniuk a résztvevőknek.

A modulok között konzultációs lehetőséget is biztosítanak, hogy a résztvevők további támogatást kapjanak és választ találjanak a kérdéseikre. Ezzel a komplex megközelítéssel biztosítják, hogy a program résztvevői folyamatosan fejlődjenek és képesek legyenek a megszerzett tudást hatékonyan alkalmazni a gyakorlatban.

3. ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

A szakirodalom áttekintése és a vállalat képzési kultúrájának bemutatása után kvantitatív primer kutatással, megkérdezéssel folytattam a vizsgálatomat, hogy átfogó képet kapjak a projektvezetői tréning program iránti elégedettségről. A célcsoportot a tréning programban már részt vett kollégák alkották. Az általam összeállított kérdőív 25 kérdést tartalmazott, amelyeket két fő szakaszra osztottam: az első rész főleg demográfiai kérdéseket foglalt magába, míg a második szakasz a tréning program általános értékelésére és megítélésére vonatkozott.

A kérdőív összeállításánál törekedtem arra, hogy különféle kérdéstípusokat alkalmazzak, így a válaszadók számára változatos legyen a kitöltés folyamata. Használtam egy- és többválaszos feleletválasztós, valamint páros számú lineáris skálás kérdéstípusokat is. A dolgozatom végén található Mellékletek fejezetben *1. Mellékletként* megtalálható maga a kiküldött üres űrlap is.

A kérdőív 22 zárt kérdésből és 3 nyitott kérdésből állt, amelyek rövid szöveges válaszadási lehetőséget biztosítottak. Fontosnak tartottam, hogy nyitott kérdések is szerepeljenek, mivel ezek lehetőséget adnak a válaszadóknak, hogy saját szavaikkal is kifejezhessék véleményüket. Tapasztalataim szerint azonban az emberek kevésbé kedvelik a nyitott kérdéseket, mivel ezek kitöltése több időt igényel, és saját gondolatokat kell megfogalmazniuk. Ezért a nyitott kérdések megválaszolását nem tettem kötelezővé.

A kérdőívet *Microsoft Forms* program segítségével állítottam össze a cég kérése alapján, és 2024. júliusában lehetett online kitölteni. A megfelelő kitöltési szám eléréséhez segítséget kértem a programban részt vett kollégáktól, akiket e-mailben szólítottam meg. A kitöltésre körülbelül két hetet biztosítottam, mivel ezen idő alatt gyűlt össze a szükséges kitöltésszám.

Szerencsére az online felmérésem nagy érdeklődést váltott ki, így sikerült elérnem a kívánt kitöltési számot, amiért köszönettel tartozom a kollégáknak. A válaszok alapján átfogó és részletes elemzést tudtam készíteni a tréning program iránti elégedettségről.

A kérdőív kiküldése előtt a következő feltételezéseket fogalmaztam meg a tréning programmal kapcsolatban:

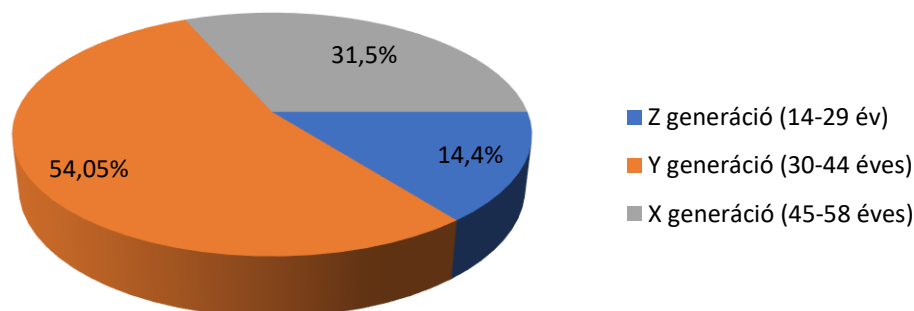
- **Hipotézis 1:** Azok a résztvevők, akik vezetői nyomásra jelentkeztek a képzésre, alacsonyabb szintű elégedettséget mutatnak a képzés tartalmával.
- **Hipotézis 2:** A résztvevők, akik megfelelő támogatást és visszajelzést kaptak a csoporttársaktól és a külső trénerektől, nagyobb valószínűséggel ajánlanák a programot más kollégáiknak.
- **Hipotézis 3:** Az X generációba tartozó kollégák inkább elégedettebbek a képzés hosszával, mint a fiatalabb korosztályok, akik rövidebb időtartamú képzést preferálnak.
- **Hipotézis 4:** Azok a résztvevők, akik több mint 5 éve dolgoznak a vállalatnál, kritikusabban értékelik a tréner(ek) szakértelmét, mint a kevesebb munkatapasztalattal rendelkezők.

3.1 Felhasználni kívánt adatbázisok bemutatása

A kutatási eredményeim ismertetését a megkérdezettek demográfiai, szociológiai, szociográfiai paramétereinek bemutatásával kezdem, melynek alapján képet alkothatunk a minta összetételéről a nemi hovatartozás, az életkor és a legmagasabb iskolai végzettség alapján. Ebben a fejezetben elemzem azt is, hogy mióta dolgoznak a megkérdezettek a vállalatnál és milyen területen.

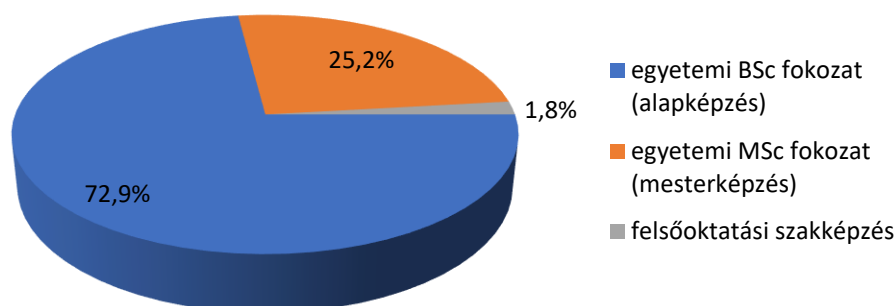
Empirikus kutatásomban összesen 111 fő vett rész, közülük 73 fő (65,7%) férfi, 38 fő nő (34,2%). Az életkori hovatartozást tekintve a többséget az Y generáció (vagyis a 30-44 éves korosztály) tagjai képezik (60 fő, a megkérdezettek 54,05%-a). A X generáció (vagyis 45-58 éves korosztály) tagjai ettől lényegesen alacsonyabb arányban képviseltetik magukat a mintában (35 fő, a megkérdezettek 31,5%-a). A legkisebb arányban a legfiatalabbak, a Z generáció (vagyis 14-29 éves korosztály) tagjai jelennek meg a mintában (16 fő, a megkérdezettek 14,4%-a). A baby boomer generáció (59-81 évesek) tagjai közül nem került senki a mintába. Ez alapján az is megállapítható, hogy a megkérdezettek több, mint 85%-a 30 évnél idősebb, de 58 évnél fiatalabb (7. ábra).

7. ábra: A megkérdezettek eloszlása az életkori hovatartozás alapján (%), N=111
(Forrás: Saját szerkesztés)



A legmagasabb iskolai végzettséget tekintve az alapképzéssel (egyetemi BSc fokozat) rendelkezők képviselik a többséget (81 fő, a megkérdezettek 72,9%-a). A mesterképzéssel (egyetemi MSc fokozat) rendelkezők száma és aránya jóval alacsonyabb (28 fő, a megkérdezettek 25,2%-a). A legkisebb arányban a felsőoktatási szakképzésben részt vett munkavállalók képviseltetik magukat a mintában (2 fő, a megkérdezettek 1,8%-a) (8. ábra).

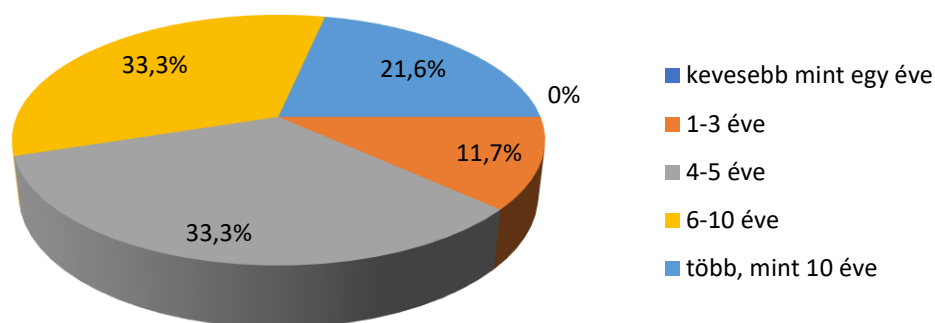
8. ábra: A megkérdezettek eloszlása a legmagasabb iskolai végzettség alapján (%), N=111
(Forrás: Saját szerkesztés)



Mindezek után azt vizsgáltam, hogy hány éve dolgoznak a megkérdezettek a vállalatnál. Olyan megkérdezett nem került a mintába, aki kevesebb, mint egy éve dolgozik a cégnél. Hasonlóan magas lett azoknak az aránya, akik 4-5 éve és akik 6-10 éve dolgoznak a vállalatnál (egyenként 37-37 fő, a megkérdezettek 33,3-33,3%). Vagyis a megkérdezettek 66,6%-a 4-10 éve dolgozik a vállalatnál. Magas továbbá azoknak az aránya is, akik több, mint 10 éve dolgoznak a cégnél (24 fő, a megkérdezettek 21,6%-a). A legkisebb arányban azok képviseltetik magukat, akik 1-3 éve dolgoznak a cégnél (13 fő, a megkérdezettek 11,7%-a). Mindezek alapján következtethetünk arra, hogy a cégnél alacsony a fluktuáció, jó a vállalat munkavállaló-megtartási képessége (9. ábra).

9. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mennyi ideje dolgoznak a cégnél (%), N=111

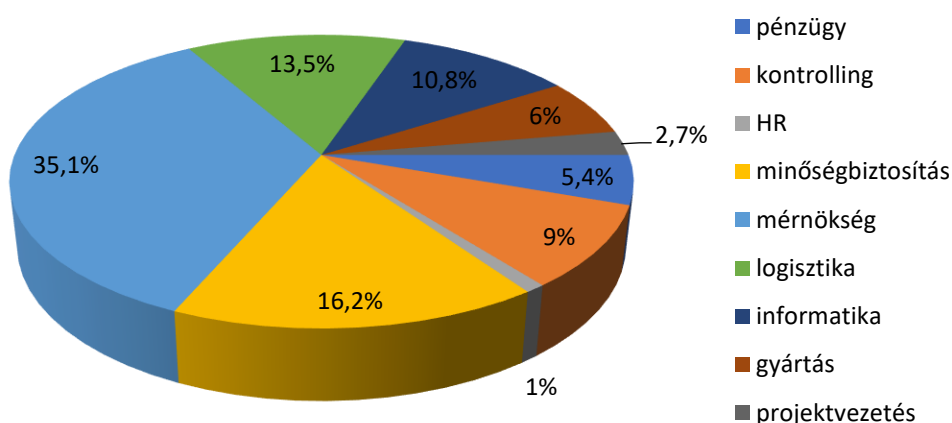
(Forrás: Saját szerkesztés)



A személyes jellemzők körében utolsóként azt vizsgáltam, hogy milyen területen dolgoznak a megkérdezettek. Azoknak az aránya a legmagasabb (39 fő, a megkérdezettek 35,1%-a), akik a mérnökségben dolgoznak. Ennél jóval alacsonyabb a minőségbiztosítás (18 fő, a megkérdezettek 16,2%-a), a logisztika (15 fő, a megkérdezettek 13,5%-a), az informatika (12 fő, a megkérdezettek 10,8%-a), valamint a kontrolling (10 fő, a megkérdezettek 9,0%-a) területén dolgozók aránya. A legkisebb arányban a gyártás (7 fő, a megkérdezettek 6,3%-a), a pénzügy (6 fő, a megkérdezettek 5,4%-a), a projektvezetés (2 fő, a megkérdezettek 2,7%-a) és a HR (1 fő, a megkérdezettek 0,9%-a) területén dolgoznak a megkérdezettek (10 ábra).

10. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy milyen területen dolgoznak a cégnél (%), N=111

(Forrás: Saját szerkesztés)



Összességében tehát megállapítható, hogy a mintába kerültek többsége:

- a férfi nemhez tartozik (65,7%)
- 30 évnél idősebb (több, mint 85%)
- legalább egyetemi BSc fokozattal rendelkezik (közel 98%)
- több, mint 4 éve dolgozik a vállalatnál (legalább 88%)
- a mérnökség, a logisztika, a minőségbiztosítás és az informatika területén dolgozik (közel 76%).

3.2 Alkalmazandó statisztikai módszerek bemutatása

A kérdőív eredményeinek értékeléséhez az online kérdőív készítő rendszer segítségével veszem igénybe, amely automatikusan összesíti az eredményeket egy Excel táblázatban. Az összesített eredmények alapján magam készítek egyváltozós, abszolút és relatív gyakorisági eloszlást szemléltető diagramokat, amelyeket szöveges elemzéssel egészítek ki az értelmezés céljából. Az ilyen típusú leíró statisztika a bekövetkezett események, helyzetek és jellemzők tételes számbavételére, valamint a tények megállapítására alkalmas. A hipotéziseimben felállított összefüggések vizsgálatához a kétváltozós keresztábla (vagy más néven kontingenciátábla) elemzést választottam, amely alkalmas a két változó közötti statisztikai kapcsolat feltárására, vagyis a két kategoriális változó együttes eloszlásának megjelenítésére. A kontingenciátáblázat egy olyan mátrix formátumú táblázat, amely a változók gyakorisági eloszlását szemlélteti. A két változó közül az egyik a független (magyarázó), a másik pedig a függő (következmény) változó. Az elemzés segítségével így tehát megvizsgálható az, hogy ha bizonyos változók fennállása teljesül, akkor az milyen hatást gyakorol a másik változóra (Vital, 2006).

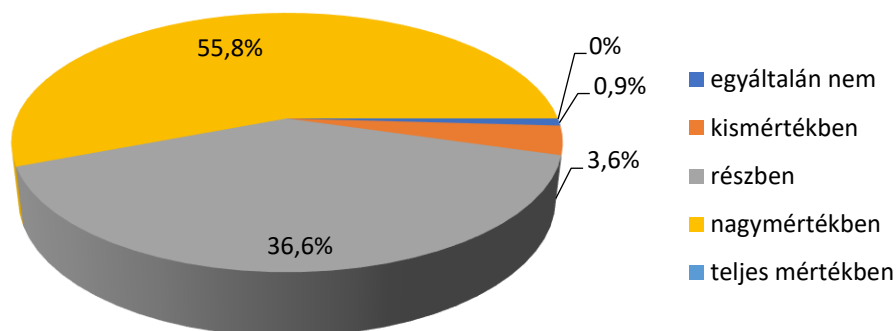
A két változó közötti kapcsolat erősségét a Pearson-féle χ^2 négyzet próbával vizsgálom. A χ^2 négyzet próba arra a kérdésre ad választ, hogy a tapasztalt összefüggés valós-e (szignifikáns-e), vagyis, hogy a mintában jelentkező összefüggés alapján tehetünk-e következtetéseket a teljes populációra, vagy az összefüggést a véletlen, vagy valamilyen mintavételi hiba okozza (Vital, 2006). A statisztikai vizsgálatokhoz és az eredmények ábrázolásához a Microsoft Excel 2016 és az SPSS programot használtam.

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

Dolgozatom e fejezetében az előzőekben bemutatott kérdőív eredményeit szeretném ismertetni, a szakirodalomban foglaltakkal összevetni, az előre megállapított hipotéziseimet statisztikai vizsgálatok szerint elemezni, majd eldönteni, hogy ezek beigazolódnak-e vagy cáfolásra kerülnek.

A kutatásom során mindenekelőtt a programmal kapcsolatos elégedettséget vizsgáltam, ezek között is elsőként azt, hogy a megkérdezettek mennyire voltak elégedettek a program tartalmával. Vagyis, hogy a mennyire találták relevánsnak a program tartalmát a mindennapi munkájuk szempontjából és mennyire voltak számukra hasznosak és érthetőek a tréninghez biztosított jegyzetek, segédletek. A 11. számú ábra alapján látható, hogy a megkérdezettek jelentős része nagymértékben relevánsnak találta a programot a mindennapi munkája szempontjából (62 fő, a mintába kerültek 55,8%-a). Magas továbbá azoknak az aránya is, akik csak részben voltak elégedettek (44 fő, a megkérdezettek 36,6%-a). Mindösszesen 4 olyan megkérdezett került a mintába, aki csak kismértékben (3,6%) és egy, aki egyáltalán nem találta relevánsnak a program tartalmát a mindennapos munkavégzése szempontjából (0,9%). Olyan megkérdezett egyáltalán nem került a mintába, aki teljes mértékben relevánsnak találta a program tartalmát. Az átlag érték 3,5 volt, ami az 1-4-ig terjedő Likert-skálán kifejezetten magasnak mondható, nagy fokú elégedettségről ad tanúbizonyságot.

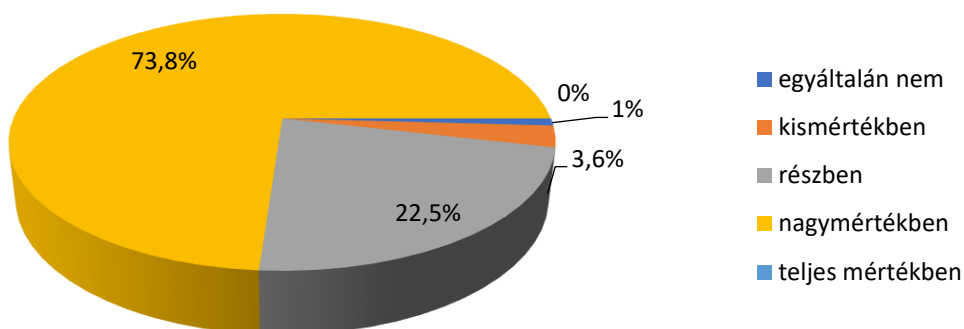
11. ábra: A megkérdezettek véleményének eloszlása azzal kapcsolatban, hogy mennyire találták relevánsnak a program tartalmát a mindennapi munkájuk szempontjából (%), N=111
(Forrás: Saját szerkesztés)



A 12. számú diagram alapján látható az is, hogy a megkérdezettek számottevő része nagymértékben hasznosnak és érthetőnek találta a tréninghez biztosított segédanyagokat, jegyzeteket (82 fő, a megkérdezettek 73,8%-a). Lényegesen alacsonyabb azoknak az aránya,

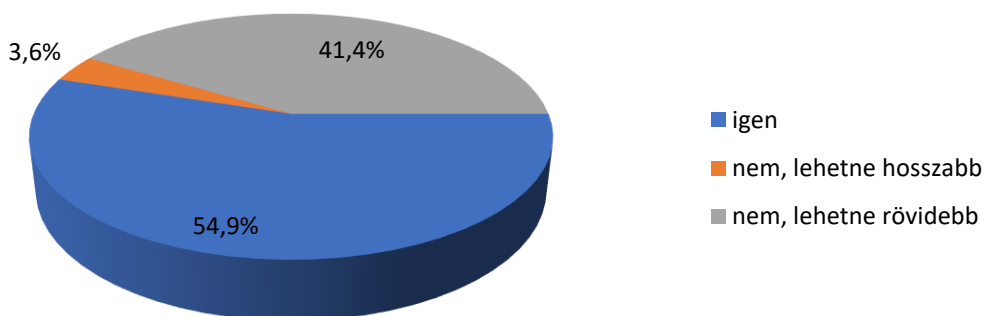
akik csak részben találták hasznosnak a jegyzeteket, segédanyagokat (25 fő, a megkérdezettek 22,5%-a). Összesen 4 olyan megkérdezett került a mintába, aki egyáltalán nem, vagy csak kismértékben találta hasznosnak a jegyzeteket, segédanyagokat (3,6%). Az átlagérték e kérdésre adott válaszok esetében 3,69 volt, ami szintén nagy fokú elégedettségre utal az 1-4-ig terjedő skálán.

12. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mennyire találták hasznosnak és érthetőnek a tréninghez biztosított segédeszközöket (%), N=111
(Forrás: Saját szerkesztés)



Vizsgáltam továbbá azt is, hogy a megkérdezettek mennyire voltak elégedettek a képzés szervezési körülményeivel, beleértve a hosszát és a formáját. A 13. számú ábra alapján látható, hogy a képzés hosszával a megkérdezettek valamivel több, mint fele elégedett volt (61 fő, a mintába kerültek 54,9%-a). Magas azonban azoknak az aránya, akik úgy érzik, hogy lehetett volna rövidebb a képzés (46 fő, a megkérdezettek 41,4%-a). Mindösszesen csak 4 megkérdezett (3,6%) véli úgy, hogy akár hosszabb is lehetne a képzés.

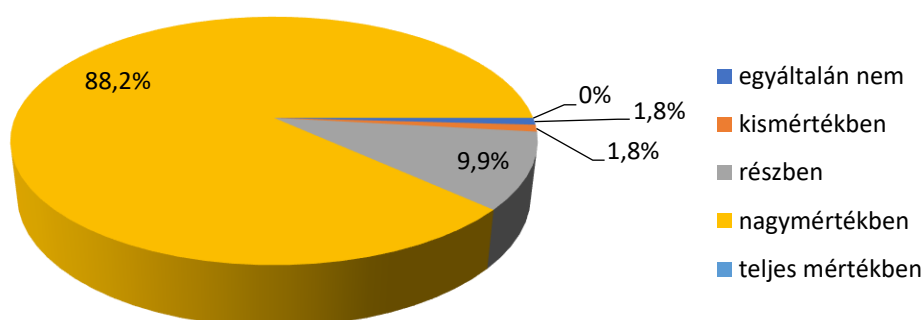
13. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mennyire elégedettek a képzés hosszával (%), N=111
(Forrás: Saját szerkesztés)



Vizsgáltam továbbá azt is, hogy mennyire voltak elégedettek a megkérdezettek a képzés formájával. A 14. számú ábra alapján látható, hogy jelentős azoknak az aránya, akik nagymértékben elégedettek voltak (a megkérdezettek 88,2%-a). Mindösszesen csak 11 fő nyilatkozott úgy, hogy csupán részben volt elégedett (9,9%), s 2 fő került a mintába, akik csak kismértékben vagy egyáltalán nem voltak elégedettek ezzel (1,8%). Az átlagérték ebben az esetben 3,85 volt, ami ugyancsak jelentős elégedettségre utal. Hangsúlyt fektettem annak felmérésére is, hogy melyik képzési formát preferálják a megkérdezettek inkább (általánosságban véve), az online formát, a személyes jelenléten alapuló képzést vagy a vegyest. Egyetlen olyan megkérdezett sem került a mintába, aki az online képzési formát preferálná. Ellenben 79-en (a megkérdezettek 71,1%-a) a személyes jelenléten alapuló képzési formát részesítik előnyben, míg 32 fő (a megkérdezettek 28,8%-a) a vegyes képzési formát tartja a leghatékonyabbnak. A kizárólag online képzési forma elutasítása összefüggésben állhat azzal, hogy a megkérdezettek jelentős többsége az idősebb korosztály tagja.

14. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mennyire elégedettek a képzés formájával (%), N=111

(Forrás: Saját szerkesztés)

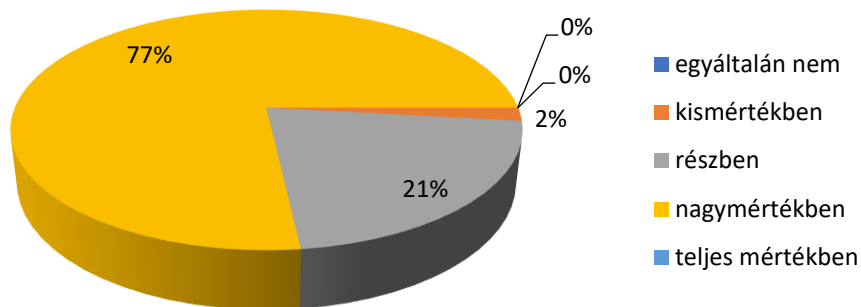


Az elégedettségre vonatkozó kérdések körében vizsgáltam azt is, hogy a megkérdezettek mennyire voltak elégedettek a tréner felkészültségével és szakértelmével. Ahogyan a 15. számú ábra alapján is látható, ezen a téren nagy fokú elégedettség mutatkozik. Bár olyan megkérdezett nem került a mintába, aki az ötfokú skálán az 5-ös értéket jelölte volna (ezzel kifejezve, hogy maradéktalanul elégedett volt), a megkérdezettek jelentős többsége a 4-es értéket választotta, amely nagymértékű elégedettséget igazol (86 fő, a megkérdezettek 77%-a). 24 fő, vagyis a mintába kerültek 21%-a jelölte a 3-as értéket, ezzel kifejezve, hogy csak részben volt elégedett a tréner felkészültségével és szakértelmével, s 2 fő, a mintába kerültek 2%-a jelölte a 2-es értékét, a kismértékű elégedettség kifejezésére. Olyan megkérdezett sem került a mintába, aki az egyes értéket jelölte volna, ezzel kifejezve, hogy egyáltalán nem volt elégedett

a tréner felkészültségével és szakértelmével. A tréner felkészültségével való elégedettség mérése esetén az átlagérték 3,7 volt, ami kimagasló elégedettséget jelent a 4-fokú Likert skálán.

15. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mennyire voltak elégedettek a tréner felkészültségével, szakértelmével (%), N=111

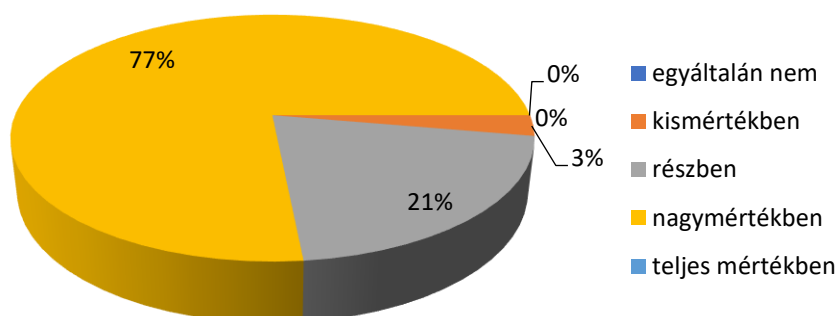
(Forrás: Saját szerkesztés)



Vizsgáltam továbbá azt is, hogy mennyire voltak elégedettek a megkérdezettek a képzés szervezésével. Ahogyan a 16. számú ábra alapján látható, e kérdés esetén sem került olyan megkérdezett a mintába, aki teljes mértékben elégedett vagy teljes mértékben elégedetlen lett volna. Nagymértékű elégedettségről számolt azonban be a megkérdezettek 77%-a (85 fő), míg részleges elégedettségről a 21%-uk (23 fő). Mindösszesen csak három olyan megkérdezett került a mintába, aki kismértékben volt elégedett a képzés szervezésével. A képzés szervezésével való elégedettség esetén szintén 3,7-es átlagértéket lehetett regisztrálni, ami nagyfokú elégedettséget jelent.

16. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mennyire voltak elégedettek a képzés szervezésével (%), N=111

(Forrás: Saját szerkesztés)

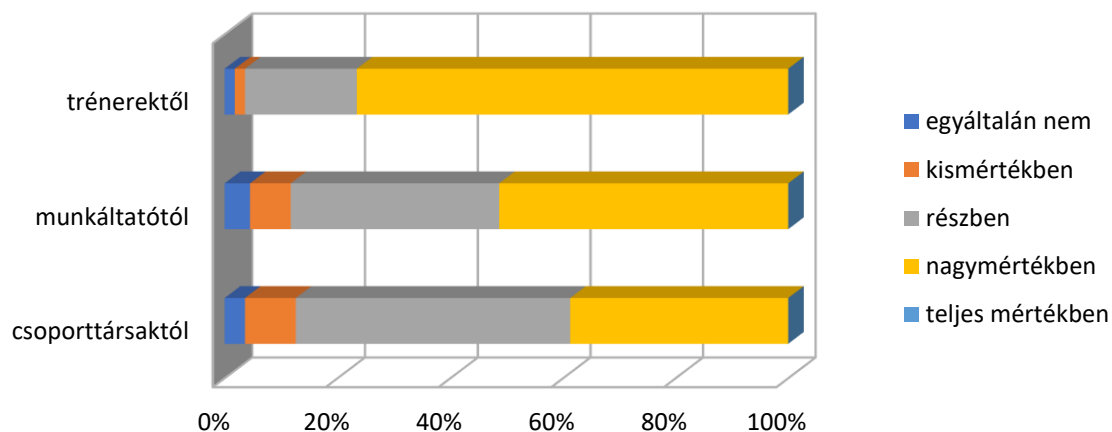


Hangsúlyt fordítottam annak felmérésére is, hogy a megkérdezettek mennyire érezték azt, hogy megfelelő támogatást és visszajelzést kapnak a program során a csoporttársak, a munkáltató szervezet/cég és a külső cég (tréner) részéről. A válaszok eloszlását a teljes mintában a 17.

számú ábra szemlélteti, amelynek alapján látható, hogy a legnagyobb támogatást és a legtöbb visszajelzést a trénektől kapták a megkérdezettek: 77% azoknak az aránya, akik úgy érzik, hogy nagymértékben, s további 20% azoké, akik részben kaptak megfelelő visszajelzést a trénektől.

17. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy megfelelőnek érezték-e a támogatást és a visszajelzést, amit a program során kaptak a csoporttársaktól, a munkáltatótól és a trénektől (%), N=111

(Forrás: Saját szerkesztés)



A munkáltatótól érkező visszajelzésekkel és támogatással a megkérdezettek 51%-a volt nagymértékben elégedett, további 37%-a pedig csak részben. A legkevesebb visszajelzést a csoporttársak adták egymásnak: ennek minőségével és mértékével csak a megkérdezettek 39%-a volt nagymértékben, s további 49%-a pedig részben elégedett. A trénektől érkező visszajelzésekkel a megkérdezettek 4%, a munkáltatótól érkező visszajelzésekkel a megkérdezettek 12%-a, a csoporttársaktól érkező visszajelzésekkel pedig a megkérdezettek 13%-a egyáltalán nem, vagy csak kismértékben volt elégedett. Az átlagértékeket tekintve is mutatkoznak különbségek ezen a téren:

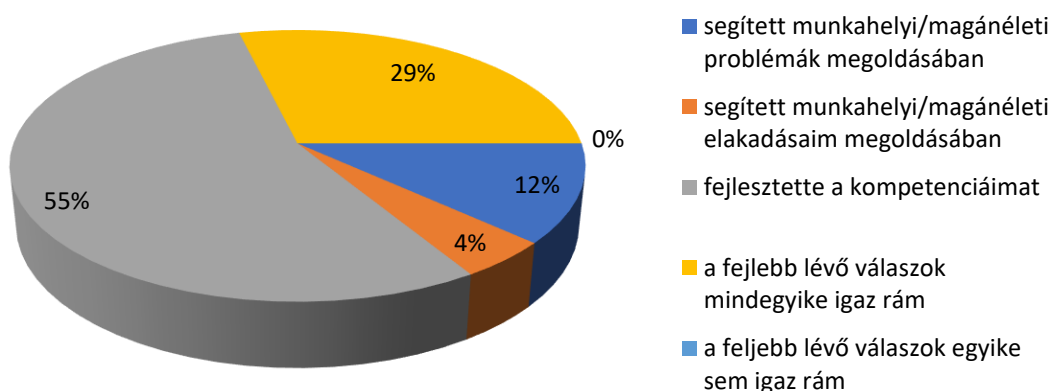
- a trénektől érkező visszajelzéssel való elégedettség átlagértéke: 3,7
- a munkáltatótól érkező visszajelzéssel való elégedettség átlagértéke: 3,3
- a csoporttársaktól érkező visszajelzésekkel való elégedettség átlagértéke: 3,2

Ez ugyancsak azt jelzi, hogy a trénektől érkező visszajelzésekkel kapcsolatban voltak a leginkább elégedettek a megkérdezettek, míg a csoporttársaktól érkező visszajelzésekkel a legkevésbé, noha a 3,2-es átlagérték magasnak számít a 4 fokú Likert skálán.

Vizsgáltam mindezek mellett azt is, hogy a megkérdezettek miben tartották hasznosnak a képzést. Ahogyan azt a 18. számú ábra is szemlélteti, azoknak az aránya a legmagasabb, akik

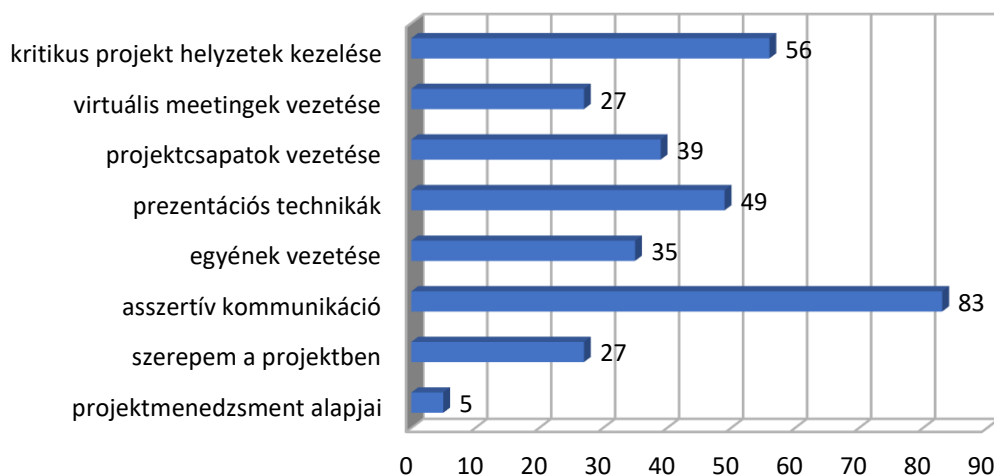
úgy érzik, hogy a tréning hozzájárult a kompetenciái fejlesztéséhez (61 fő, a megkérdezettek 55%-a). 12% azoknak az aránya (13 fő), akik úgy érzik, hogy a tréning segítette őket a munkahelyi/magánéleti problémáik megoldásában, míg 5%-uk (5 fő) szerint a tréning a munkahelyi/magánéleti elakadásaik oldásához járult hozzá. Számottevő továbbá azoknak az aránya, akik úgy vélik, hogy a tréning, mind a munkahelyi/magánéleti problémák megoldásában, elakadások oldásában, mind pedig a kompetenciafejlesztésben segítette őket (32 fő, a megkérdezettek 29%-a). Olyan megkérdezett nem került a mintába, aki úgy érezte, hogy semmilyen módon/területen nem volt számára hasznos a tréning.

18. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy miben volt számukra hasznos a képzés (%), N=111
(Forrás: Saját szerkesztés)



A fentieken túlmenően vizsgáltam azt is, hogy a megkérdezettek melyik modult tartották a leghasznosabbnak. E kérdés esetén több választ is jelölhettek, de legfeljebb csak hármat, a három legfontosabbat. Mivel ezzel a lehetőséggel a legtöbben éltek is, az eredményeket nem lehet százalékos formában ábrázolni. A 19. ábra alapján látható, hogy a többség az asszertív kommunikációt tartotta a leghasznosabbnak (83 fő, a megkérdezettek 74,7%-a). Magas továbbá azoknak az aránya is, akik a kritikus projekt helyzetek kezelése modult tartották a leghasznosabbnak (56 fő, a megkérdezettek 50,4%).

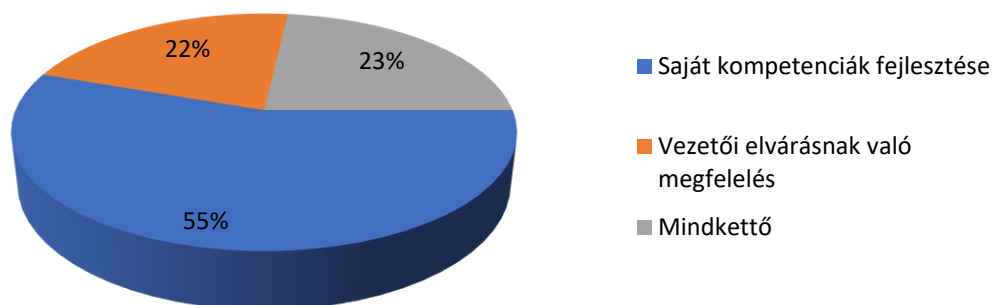
19. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy melyik modult tartották a leghasznosabbnak (fő), N=111
(Forrás: Saját szerkesztés)



A harmadik leghasznosabbnak ítélt modul a prezentációs technikák (49 fő, a megkérdezettek 44,1%-a). A megkérdezettek 24-35%-a találta továbbá hasznosnak a projektcsapatok vezetése, az egyének vezetése, a virtuális meetingek és a szerepem a projektben nevű modulokat. A legkevésbé hasznos modul a projektmenedzsment alapjai modul volt, amit 5 ember (a megkérdezettek 4,5%-a) jelölt hasznosnak.

Vizsgáltam azt is, hogy ajánlanák-e a megkérdezettek a tréninget a kollégáiknak. E kérdésre 107 főtől érkezett „igen” válasz (a megkérdezettek 96,3%-a), míg 4 megkérdezett a „nem” válaszlehetőséget jelölte (3,6%). Felmértem továbbá azt is, hogy mi volt a megkérdezettek motivációja, amikor a projektvezetői programba jelentkezett. A 20. számú ábra alapján látható, hogy a többség a saját kompetenciáinak a fejlesztése céljából jelentkezett a tréningre (62 fő, a megkérdezettek 55%-a). Jóval alacsonyabb azoknak az aránya, akik a vezetői elvárásnak való megfelelés érdekében jelentkeztek a tréningre (24 fő, a megkérdezettek 22%). A megkérdezettek 23%-át (24 fő) mind a saját kompetenciák fejlesztése, mind pedig a vezetői elvárásnak való megfelelés motiválta.

20. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mi volt a motivációjuk a programba való jelentkezéskor (%), N=111
(Forrás: Saját szerkesztés)



Felmértem azt is, hogy a képzés elvégzése óta sikerült-e a megkérdezetteknek betölteniük a projektvezetői pozíciót. A kérdésre 66 főtől érkezett igen válasz (vagyis a résztvevők 59,4%-a töltötte be azóta a projektvezetői pozíciót), míg 45 fő (40,5%-uk) nem kapott még projektvezetői pozíciót. Ez utóbbiak esetében vizsgáltam azt is, hogy mi az oka annak, hogy nem töltötték még be a projektvezetői pozíciót. 21 fő (a kérdésre érvényes választ adók 46,6%)-a már projektvezetőként kezdte el a programot, 17 fő (a kérdésre érvényes választ adók 37,7%-a) úgy döntött, hogy más szakmai területen folytatja a munkáját. 3 fő (a kérdésre érvényes választ adók 6,6%-a) pedig nem kapott még erre lehetőséget. Az „egyéb” választ jelölők a saját szavaikkal az alábbiakat fogalmazták meg: „maradtam az eredeti pozíciómban, ahol szintén hasznosíthatom a tanultakat, mert projektek részeit kell koordinálnom”. „Leadplant line planner lettem, de projektekben veszek részt és kis egységeket vezetek”. Generációként szétbontva az alábbi eredményeket az 1. táblázat szemlélteti. A Z generáció 75%-a, az Y generáció 60%-a, az X generáció 51,4%-a a képzés elvégzése óta projektvezetői pozíciót tudott betölteni.

1. táblázat: Projektvezetői pozíció betöltési aránya a képzés elvégzése után
(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

		A képzés elvégzése óta sikerült projektvezetői pozíciót betöltened?		Total
		Igen	Nem	
Életkor	14-29 (Z generáció)	12 75,0%	4 25,0%	16 100,0%
	30 - 44 (Y generáció)	36 60,0%	24 40,0%	60 100,0%
	45 - 58 (X generáció)	18 51,4%	17 48,6%	35 100,0%
Total		66 59,5%	45 40,5%	111 100,0%

A kérdőíves felmérésem utolsó szakaszában arra kértem a megkérdezetteket, hogy a saját szavaikkal fogalmazzák meg a véleményüket a tréninggel kapcsolatban, legyen az akár pozitív, akár negatív. A pozitívumok között nagyon sokan említették az oktatók, trénerek magas szintű felkészültségét, szakértelmét és elkötelezettségét, aminek köszönhetően „végre nem volt unalmas az oktatás”. Egyes résztvevők szerint olyan interaktív, sok gyakorlatias példán alapuló oktatásban volt részük, amelynek során új szakmai kompetenciáikat, új ismereteket és új nézőpontokat ismerhettek meg. Az előadások anyagait többen nagyon jól fel tudták használni a munkájuk során. Emellett ugyancsak többen kiemelték a személyes kapcsolatépítést és a személyes hálózatok fejlesztését, amelyben a tréning nagyon sokat segített nekik. Az egyik megkérdezett szerint a legnagyobb pozitívum abban rejlik, hogy „mérhető és összehasonlítható a kezdő és a végstádium”, vagyis „kézzel fogható” a fejlődés. Volt olyan megkérdezett, aki szerint a tréning jelentősen fejlesztette a kommunikációs és a helyzetértékelő képességét, más szerint pedig az emberismerete és az önismerete fejlődött számottevően a tréning során.

Negatívumokat és fejlesztési javaslatokat csak nagyon kevesen fogalmaztak meg, ezek között is inkább olyan tényezőket említettek, amelyek nem a képzés tartalmával, hanem inkább annak szervezési módjával kapcsolatosak. Például az, hogy nem tudtak „teljesen kiszakadni” a munkából és csak a tananyagra figyelni, egyrészt mert a munkahelyi problémáik „jártak a fejükben”, másrészt pedig azért, mert a tanfolyam a gyáron belül került megrendezésre. Ugyancsak ez az oka annak is, hogy az egyik megkérdezett szerint sokkal jobb lenne, ha csak személyes tréningek lennének, és „házon kívül”, mert úgy „sokkal egyszerűbb hátrahagyni a munkát”. Más megkérdezettek is mindenképp a külső helyszínt preferálnák, mert „a munkahelyen teremben bezárva abszolúte hatékonytalan”. Néhányan megjegyezték azt is, hogy volt egy-két olyan tréner, aki nem volt kellőképpen tapasztalt és felkészült. Ketten is megjegyezték, hogy „limitált volt a hard skill oktatás”, amire nagy szükség lenne, mert a cégnél több projektvezető is kifejezetten „gyenge” az eszköztárak ismeretében és használatában.

Emellett néhányan további észrevételeket is megfogalmaztak, mint például, hogy lehettek volna „sűrűbben” az alkalmak, vagy, hogy bár a tréning napjai megfelelő hosszúságúak voltak, de a tréning teljes időtartama lehetett volna rövidebb, mivel „a tréning végére elfelejtődik, hogy mi volt az elején”. Néhányan javaslatokat tettek arra vonatkozóan is, hogy bizonyos témakörökre – asszertív kommunikáció, időgazdálkodás és tervezés, projektvezetési eszközök és módszerek – nagyobb hangsúlyt lehetne fektetni. Más szerint fontos lenne az is, hogy külső helyszínen bonyolítsák a tréninget, ahol „munka kikapcs” és egyfajta csapatépítő jellegű rendezvénné válik az esemény, ahol folyamatos visszajelzéseket kaphatnak a résztvevők a teljesítményükről

és az előrehaladásukról. Emellett szükségesnek tartanak azt is, hogy legyen biztosítva az idő arra, hogy előre vagy utána olvassanak bizonyos témáknak és kérdezhessenek is. Az egyik résztvevő szerint fontos lenne az is, hogy ez a program, mint „belépési pont” szerepeljen, vagyis minden új munkavállaló megismerkedjen vele és „ne később, mint ráeszmélésként” éljük meg.

Összességében látható tehát, hogy többnyire elégedettek voltak a résztvevők a programmal, csupán szervezésbeli kérdéseket illetően akadtak észrevételeik, kifogásaik, valamint javítandó területek.

4.1 Hipotéziseim vizsgálata

A kutatás eredményeinek ismertetését követően megvizsgálom a hipotéziseimben előzetesen felállított összefüggések valóságtartalmát a kétváltozós keresztábrázolat elemzés segítségével.

H1: Azok a résztvevők, akik vezetői nyomásra jelentkeztek a képzésre, alacsonyabb szintű elégedettséget mutatnak a képzés tartalmával, kevésbé voltak motiváltak a program iránt.

Elsőként felállított hipotézisem szerint tehát összefüggés mutatkozik a programban való részvétel motivációja és a programmal való elégedettség között: azok, akik saját elhatározásukból, a saját kompetenciáik fejlesztése céljából jelentkeztek a programra, nagyobb fokú elégedettséget mutatnak, mint azok, akik vezetői elvárást teljesítenek.

Az alábbi táblázat során keresztábrázolat elemzést végeztem annak érdekében, hogy összehasonlítsam a válaszadók motivációit a projektvezetői programba való jelentkezéskor a tréner(ek) felkészültségével és szakértelmével való elégedettséggel. A kapott eredményekből kiderült, hogy azok a válaszadók, akik saját kompetenciáikat szerették volna a képzés keretében fejleszteni 77,4%-uk kifejezetten elégedett volt a tréner(ek) felkészültségével és szakértelmével. Azok a válaszadók, akik pedig a vezetői elvárásnak való megfelelés miatt jelentkeztek a projektvezetői programba 78,3%-uk szintén nagyon elégedett volt a tréner(ek) felkészültségével és szakértelmével.

2. táblázat: A válaszadók motivációinak és a tréner(ek) felkészültségével és szakértelmével való elégedettségének összevetése
(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

		Mennyire voltál elégedett a tréner(ek) felkészültségével és szakértelmével?			Total
		2	3	4	
Mi volt a motivációd a projektvezetői programba való jelentkezéskor?	Mindkettő	1 3,8%	5 19,2%	20 76,9%	26 100,0%
	Saját kompetenciák fejlesztése	0 0,0%	14 22,6%	48 77,4%	62 100,0%
	Vezetői elvárásnak való megfelelés	0 0,0%	5 21,7%	18 78,3%	23 100,0%
Total		1 0,9%	24 21,6%	86 77,5%	111 100,0%

A következő táblázat alapján szintén keresztábra-elemzést végeztem, hogy összehasonlítsam a válaszadók motivációit (a projektvezetői programba való jelentkezéskor) a képzés szervezésével való elégedettséggel.

3. táblázat: A válaszadók motivációinak és a képzés szervezésével való elégedettségének összevetése
(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

		Mennyire voltál elégedett a képzés szervezésével?			Total
		2	3	4	
Mi volt a motivációd a projektvezetői programba való jelentkezéskor?	Mindkettő	0 0,0%	5 19,2%	21 80,8%	26 100,0%
	Saját kompetenciák fejlesztése	2 3,2%	11 17,7%	49 79,0%	62 100,0%
	Vezetői elvárásnak való megfelelés	1 4,3%	7 30,4%	15 65,2%	23 100,0%
Total		3 2,7%	23 20,7%	85 76,6%	111 100,0%

A kapott eredményekből kiderült, hogy azok a válaszadók, akik saját kompetenciáikat szeretnék volna a képzés keretében fejleszteni 79%-uk kifejezetten elégedett volt a képzés szervezésével. A megkérdezettek, akik pedig a vezetői elvárásnak való megfelelés miatt jelentkeztek a projektvezetői programba 65,2%-uk szintén nagyon elégedett volt a képzés szervezésével.

4. táblázat: A válaszadók motivációinak és a tréninghez biztosított anyagok hasznosságának és érthetőségének összevetése
(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

		Mennyire voltak hasznosak és érthetőek a tréninghez biztosított anyagok (pl. jegyzetek, segédletek)?				Total
		1	2	3	4	
Mi volt a motivációd a projektvezetői programba való jelentkezéskor?	Mindkettő	0 0,0%	1 3,8%	4 15,4%	21 80,8%	26 100,0%
	Saját kompetenciák fejlesztése	1 1,6%	0 0,0%	15 24,2%	46 74,2%	62 100,0%
	Vezetői elvárásnak való megfelelés	0 0,0%	2 8,7%	6 26,1%	15 65,2%	23 100,0%
Total		1 0,9%	3 2,7%	25 22,5%	82 73,9%	111 100,0%

A 4. táblázat során keresztábra elemzést végeztem annak érdekében, hogy összehasonlítsam a válaszadók motivációit a projektvezetői programba való jelentkezéskor a biztosított anyagok hasznosságával és érthetőségével való elégedettséggel.

A kapott eredményekből kiderült, hogy azok a válaszadók, akik saját kompetenciáikat szerették volna a képzés keretében fejleszteni 74,2%-uk kifejezetten elégedett volt biztosított anyagok hasznosságával és érthetőségével. A válaszolók, akik pedig a vezetői elvárásnak való megfelelés miatt jelentkeztek a projektvezetői programba 65,2%-uk szintén nagyon elégedett volt a biztosított anyagok hasznosságával és érthetőségével.

Az 5. táblázat során keresztábra elemzést végeztem, hogy összehasonlítsam a válaszadók motivációit a projektvezetői programba való jelentkezéskor a képzés formájával való elégedettséggel. A kapott eredményekből kiderült, hogy azok a válaszadók, akik saját kompetenciáikat szerették volna a képzés keretében fejleszteni 93,5%-uk kifejezetten elégedett volt a képzés formájával. A megkérdezettek közül azok, akik pedig a vezetői elvárásnak való megfelelés miatt jelentkeztek a projektvezetői programba 69,6%-uk szintén nagyon elégedett volt a képzés formájával.

5. táblázat: A válaszadók motivációinak és a képzés formájával való elégedettségének összevetése

(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

		Mennyire vagy elégedett a képzés formájával (online, személyes)?				Total
		1	2	3	4	
Mi volt a motivációd a projektvezetői programba való jelentkezéskor?	Mindkettő	0 0,0%	1 3,8%	1 3,8%	24 92,3%	26 100,0%
	Saját kompetenciák fejlesztése	0 0,0%	0 0,0%	4 6,5%	58 93,5%	62 100,0%
	Vezetői elvárásnak való megfelelés	1 4,3%	0 0,0%	6 26,1%	16 69,6%	23 100,0%
Total		1 0,9%	1 0,9%	11 9,9%	98 88,3%	111 100,0%

A vizsgált hipotézis, miszerint azok a résztvevők, akik vezetői nyomásra jelentkeztek a képzésre, alacsonyabb szintű elégedettséget mutatnak a képzés tartalmával, a kapott és bemutatott eredmények alapján csak részben igazolódott be, mivel az igaz, hogy azok a résztvevők, akik saját kompetenciák fejlesztése miatt jelentkeztek a programba magasabb elégedettséget mutatnak a képzés tartalmával kapcsolatban, viszont azt nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy a vezetői elvárásnak való megfelelés miatt jelentkező válaszadók is rendkívül elégedettek voltak a képzés tartalmával.

H2: A résztvevők, akik megfelelő támogatást kaptak a csoporttársaktól és a külső trénektől, nagyobb valószínűséggel ajánlották a programot más kollégáiknak.

Másodikként felállított hipotézisemben a támogatás és az ajánlás közötti összefüggéseket vizsgáltam, azt feltételezve, hogy minél több támogatást kaptak a résztvevők a csoporttársaiktól és a külső trénektől, annál inkább ajánlották a programot más kollégáiknak is.

Az 6. táblázat esetében azt hasonlítottam össze, hogy azok a személyek, akik ajánlanák a projektvezetői programot a kollégáiknak mennyire érezték a program során, azt, hogy megkapták a csoporttársaktól a megfelelő támogatást és visszajelzést. A megkérdezettek közül azok, akik ajánlanák a programot 88,8%-ban kaptak megfelelő támogatást és visszajelzést a program során a csoporttársak részéről. Azok a válaszadók, akik nem ajánlanák a programot

csupán csak 50%-ban kaptak megfelelő támogatást és visszajelzést a program során a csoporttársak részéről, a maradék 50% úgy érezte, hogy ők ezt a támogatást és visszajelzést egyáltalán nem kapták meg a csoporttársak részéről.

A kapott eredmények alapján elmondható, hogy résztvevők, akik megfelelő támogatást és visszajelzést kaptak a csoporttársaktól ők nagyobb valószínűséggel ajánlják a programot más kollégáiknak.

6. táblázat: A projektvezetői program ajánlásának és a csoporttársaktól kapott támogatás és visszajelzés érzékelésének összefüggése

(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

		Mennyire éreztél, hogy megfelelő támogatást és visszajelzést kaptál a program során a csoporttársak részéről?				Total
		1	2	3	4	
Ajánlanád-e ezt a programot más kollégádnak?	Igen	2 1,9%	10 9,3%	52 48,6%	43 40,2%	107 100,0%
	Nem	2 50,0%	0 0,0%	2 50,0%	0 0,0%	4 100,0%
Total		4 3,6%	10 9,0%	54 48,6%	43 38,7%	111 100,0%

A szignifikancia szint és a vizsgált változók közötti kapcsolat vizsgálata miatt chí-négyzet próbát készítettem el, aminek ahogyan a 6. táblázatban látható, az eredményei szignifikánsak, mivel a p-értéke kisebb, mint 0,05, jelen esetben 0,000. Ezek alapján elmondható, hogy a vizsgált adatok között statisztikailag szignifikáns összefüggés van. A szabadságfok (df) a kapott értékre vonatkozóan pedig 3.

7. táblázat: Az ajánlás és a csoporttársaktól kapott támogatás Chí-négyzet próbája

(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,770	3	,000
Likelihood Ratio	11,786	3	,008
N of Valid Cases	111		

Az alábbi táblázat esetében azt hasonlítottam össze, hogy azok a személyek, akik ajánlanák a projektvezetői programot a kollégáiknak mennyire érezték a program során, azt, hogy megkapták a külső cég (trénerek) részéről a megfelelő támogatást és visszajelzést. A megkérdezettek közül azok, akik ajánlanák a programot 98,1%-ban kaptak megfelelő támogatást és visszajelzést kaptál a program során a külső cég (trénerek) részéről. Azok a

válaszadók, akik nem ajánlanák a programot csupán csak 50%-ban kaptak megfelelő támogatást és visszajelzést a program során a külső cég (trénerek) részéről, a maradék 50% úgy érezte, hogy ők ezt a támogatást és visszajelzést egyáltalán nem kapták meg a külső cég (trénerek) részéről. A kapott eredmények alapján elmondható, hogy résztvevők, akik megfelelő támogatást és visszajelzést kaptak a külső cég (trénerek) részéről ők nagyobb valószínűséggel ajánlják a programot más kollégáiknak.

8. táblázat: A projektvezetői program ajánlásának és a trénerek által nyújtott támogatás és visszajelzés érzékelésének összefüggése

(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

		Mennyire éreztél, hogy megfelelő támogatást és visszajelzést kaptál a program során a külső cég (trénerek) részéről?				Total
		1	2	3	4	
Ajánlanád-e ezt a programot más kollégádnak?	Igen	1 0,9%	1 0,9%	21 19,6%	84 78,5%	107 100,0%
	Nem	1 25,0%	1 25,0%	1 25,0%	1 25,0%	4 100,0%
Total		2 1,8%	2 1,8%	22 19,8%	85 76,6%	111 100,0%

A szignifikancia szint és a vizsgált változók közötti kapcsolat elemzése érdekében khi-négyzet próbát végeztem. A táblázatban látható eredmények szignifikánsak, mivel a p-érték 0,05-nél alacsonyabb, konkrétan 0,000. Ez alapján megállapítható, hogy statisztikailag szignifikáns összefüggés áll fenn a vizsgált adatok között. A kapott szabadságfok (df) értéke 3.

9. táblázat: Az ajánlás és a külső cég (trénerek) részéről kapott támogatás Khi-négyzet próbája

(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,285	3	,000
Likelihood Ratio	9,885	3	,020
N of Valid Cases	111		

A vizsgált hipotézis, miszerint a résztvevők, akik megfelelő támogatást és visszajelzést kaptak a csoporttársaktól és a külső trénerektől, nagyobb valószínűséggel ajánlanák a programot más kollégáiknak a kapott és bemutatott eredmények alapján beigazolódott.

H3: Az X generációba tartozó kollégák inkább elégedettebbek a képzés hosszával, mint a fiatalabb korosztályok, akik rövidebb időtartamú képzést preferálnak.

Harmadikként felállított hipotézisem az életkor és a képzés hossza között feltételez összefüggést, miszerint annál inkább elégedettek a megkérdezettek a képzés hosszával, minél idősebbek, míg a fiatalabbak inkább rövidebb képzést tartanának szükségesnek.

A 10. táblázatban életkor szerinti bontásban vizsgáltam meg a képzés hosszával való elégedettséget. Az Z generációból résztvevők 62,5% elégedett volt a képzés hosszával. Az Y generációból résztvevők 58,3%-a szintén elégedett volt a képzés hosszával, viszont az X generációból résztvevők 51,4%-a szerint lehetett volna inkább rövidebb és csak 45,7% volt elégedett volt a képzés hosszával.

10. táblázat: A képzés hosszával való elégedettség és az életkor (generációk) megoszlása
(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

		Elégedett voltál-e a képzés hosszával?			Total
		Igen	Nem, lehetne hosszabb	Nem, lehetne rövidebb	
Életkor	14-29 (Z generáció)	10 62,5%	0 0,0%	6 37,5%	16 100,0%
	30 - 44 (Y generáció)	35 58,3%	3 5,0%	22 36,7%	60 100,0%
	45 - 58 (X generáció)	16 45,7%	1 2,9%	18 51,4%	35 100,0%
Total		61 55,0%	4 3,6%	46 41,4%	111 100,0%

A szignifikancia szint és a vizsgált változók közötti kapcsolat vizsgálata miatt khí-négyzet próbát készítettem el, aminek ahogyan a táblázatban látható, az eredményei nem szignifikánsak, mivel a p-értéke nagyobb, mint 0,05, jelen esetben 0,554. Ezek alapján elmondható, hogy a vizsgált adatok között nincsen statisztikailag szignifikáns összefüggés. A szabadságfok (df) a kapott értékre vonatkozóan pedig 4.

11. táblázat: A képzés hosszával való elégedettség és az életkor összefüggésének Khí-négyzet próbája
(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,022	4	,554
Likelihood Ratio	3,546	4	,471
N of Valid Cases	111		

Mindent összevetve tehát megállapítható, hogy a hipotézisem nem nyert igazolást. Bár van összefüggés az életkor és a képzés preferált hossza között, épp fordítottnak, mint azt feltételeztem: az idősebb munkavállalók inkább a rövidebb képzés preferálják, míg a fiatalabb munkavállalók nagyobb arányban elégedettek a képzés hosszával.

H4: Azok a résztvevők, akik több, mint 5 éve dolgoznak a vállalatnál, kritikusabban értékelik a tréner szakértelmét, mint a kevesebb munkatapasztalattal rendelkezők.

Negyedikként felállított hipotézisemben a munkavégzés ideje és a tréner szakértelmével való elégedettség között állítottam fel összefüggést: feltételeztem, hogy azok, akik több, mint 5 éve dolgoznak a vállalatnál kevésbé elégedettek a tréner szakértelmével, mint azok, akik kevesebb, mint öt éve dolgoznak itt. A hipotézisek ellenőrzését az 12. számú kereszttáblázat segíti.

12. táblázat: A tréneri szakértelemmel való elégedettség a munkaviszony időtartama alapján
(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

		Mennyire voltál elégedett a tréner(ek) felkészültségével és szakértelmével?			Total
		2	3	4	
Hány éve dolgozol a vállalatnál?	1-3 éve	0 0,0%	3 23,1%	10 76,9%	13 100,0%
	4-5 éve	1 2,7%	5 13,5%	31 83,8%	37 100,0%
	6-10 éve	0 0,0%	8 21,6%	29 78,4%	37 100,0%
	Több, mint 10 éve	0 0,0%	8 33,3%	16 66,7%	24 100,0%
Total		1 0,9%	24 21,6%	86 77,5%	111 100,0%

Azok a válaszadók, akik 1-3 éve dolgoznak a vállalatnál 76,9%-uk elégedett a tréner(ek) felkészültségével és szakértelmével. A megkérdezettek, akik 4-5 éve dolgoznak a vállalatnál 83,8%-uk elégedett a tréner(ek) felkészültségével és szakértelmével. A megkérdezettek közül azok, akik 6-10 éve dolgoznak a vállalatnál 78,4%-uk elégedett a tréner(ek) felkészültségével és szakértelmével. Azok a válaszadók, akik több, mint 10 éve dolgoznak a vállalatnál 66,7%-uk elégedett a tréner(ek) felkészültségével és szakértelmével.

13. táblázat: A tréneri szakértelemmel való elégedettség és a munkaviszony időtartamának Khí négyzet próbája
(Forrás: Saját szerkesztés SPSS program segítségével)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,217	6	,516
Likelihood Ratio	5,383	6	,496
N of Valid Cases	111		

A szignifikancia szint és a vizsgált változók közötti kapcsolat vizsgálata miatt chí-négyzet próbát készítettem el (13. táblázat), aminek ahogyan a táblázatban látható, az eredményei nem szignifikánsak, mivel a p-értéke nagyobb, mint 0,05, jelen esetben 0,516. Ezek alapján elmondható, hogy a vizsgált adatok között nincsen statisztikailag szignifikáns összefüggés. A szabadságfok (df) a kapott értékre vonatkozóan pedig 6.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A szakdolgozatom e részében az előző fejezetekben bemutatott szekunder és primer kutatások alapján megállapított következtetéseimet és javaslataimat fogom tárgyalni.

Kérdőíves felmérésem egyik legfontosabb megállapítása az, hogy a megkérdezett munkavállalók nagyrészt elégedettek voltak a Projektvezetői Tréning Programmal. Különösen nagy fokú elégedettséget mutattak a trénerek felkészültségével és szakértelmével, a képzés formájával és a képzés szervezésével kapcsolatban. Ugyanakkor szintén magas elégedettséget lehetett regisztrálni azt illetően is, hogy mennyire találták relevánsnak a program tartalmát a mindennapi munkavégzésük szempontjából, s mennyire bizonyultak hasznosnak a képzés során biztosított segédanyagok, jegyzetek. Szintén nagyon elégedettek voltak a megkérdezettek az interaktív tanítási módszerekkel, valamint a trénerektől érkező visszajelzésekkel (noha egyesek ez utóbbi terén még többet is igényeltek volna). A tréninggel kapcsolatban tehát összességében és általánosságban véve is magas elégedettség mutatkozott a megkérdezettek körében. Ezt igazolja az a tény is, hogy kimagasló azoknak az aránya, akik ajánlanák a kollégáiknak is a tréningen való részvételt.

A szervezési körülményeket illetően egy jelentősebb kifogást fogalmaztak meg a megkérdezettek, miszerint célszerű lett volna egy külső helyszínen (vagyis nem a munkavégzésük helyén) szervezni a tréninget, mert akkor sokkal könnyebben „el tudták volna engedni magukat”. A külső helyszín lehetővé tette volna azt, hogy egy kicsit „kiszakadjanak a mindennapos munkavégzésből” és egyfajta csapatépítő programként összekovácsolja a résztvevőket. Jelen körülmények között ugyanis sokan nem tudtak teljesen elvonatkoztatni a munkavégzésük aktuális problémáitól és feladataitól. Szintén célszerű lett volna a megkérdezettek szerint „sűrűbben” szervezni az alkalmakat, ami nem jelent kevesebb alkalmat, hanem inkább gyakoribb találkozást és azt, hogy hamarabb véget ér a képzés. Ez egyfajta összetartó erőt jelentett volna a résztvevők számára, így folyamatosan „frissen” tartva az aktuális témákat. A hipotézisem vizsgálata alapján igazolást nyert az is, hogy elsősorban az idősebb kollégák igényelték volna azt, hogy sűrűbben találkozzanak, s így összességében rövidebb idő alatt végezzenek a tanfolyammal.

A kutatás alapján kiderült azt is, hogy magas azoknak a résztvevőknek az aránya, akik – legalább részben – saját indíttatásból, a saját kompetenciáik fejlesztése céljából vettek részt a tréningen, melyhez képest a kizárólag vezetői nyomásra vagy a vezetői elvárásnak megfelelően

résztevők aránya alacsonyabbnak bizonyult. Megfigyelhető volt továbbá az is, hogy a részvételi motiváció és az elégedettség között is van összefüggés: azok, akik a saját elhatározásból vettek részt a tréningen nagyobb elégedettségről számoltak be, mint azok, akik csak a vezetői elvárást teljesítették, noha ez utóbbiakat is magas elégedettséggel lehetett jellemezni.

A nagy fokú elégedettséget magyarázhatja továbbá az is, hogy sokaknak teljesült az előzetes elvárása, a tréning ugyanis jelentős részben hozzájárult a kompetenciáik fejlesztéséhez, mind szakmai, mind pedig személyes értelemben. Ezt igazolja az a tény, hogy különösen hasznosnak találták az asszertív kommunikációval foglalkozó modult, amelynek tanulságait a munkán kívüli kapcsolataikban és kommunikációs helyzetekben is sokrétűen alkalmazhatják. A saját szavakkal megfogalmazott válaszok alapján alátámasztást nyert az is, hogy a megkérdezettek úgy vélik, erre a tréningre nagy szükség van a jelen pozíciójukban – s nagy szükség lett volna már a munkavégzésük kezdetétől fogva –, mert olyan ismereteket ad át, amelyek alapvető fontosságúak a hatékony és eredményes munkavégzéshez. Éppen ezért célszerű lenne a tréninget egyfajta belépési feltételként biztosítani az új projektvezető munkavállalók számára is. Úgy vélem, talán épp az okozhatt némi „csalódást” a résztvevőknek, hogy a tréning során döbbsen rá arra, hogy hogyan kellett volna másképp megoldaniuk bizonyos helyzeteket az eddigi munkavégzésük során. Az, hogy a résztvevők jelentős része ajánlaná a tréninget a kollégáinak is, szintén azt igazolja, hogy úgy tapasztalták, hogy a munkavégzésük szempontjából kardinális jelentőségű, nélkülözhetetlen és alapvető információkra, ismeretanyagra, tudásra és tapasztalatra tehetnek szert ezáltal. S ezen a téren se az életkort, se a munkahelyen eltöltött időt illetően nem mutatkoztak különbségek a résztvevők között.

Mindent összevetve úgy vélem, hogy a vállalatnak el kellene gondolkodnia azon, hogy a tréninget minden új projektvezető munkatársa számára kötelezővé teszi már a belépéstől vagy kinevezéstől kezdve. Emellett a munkavállalók nyitottak lennének arra, hogy több hasonló jellegű tréningen vegyenek részt, ahol legalább ilyen magas szakértelemmel rendelkező tréner segít a kompetenciáik fejlesztését személyes és szakmai értelemben egyaránt. Ugyancsak nyitottak lennének arra is, hogy ilyen és ehhez hasonló képzéseken vegyenek részt a munkahelyi környezetükön kívül, egyfajta csapatépítő jelleggel. A szervezeti képzés ilyen formája (kiváltképp, ha csapatépítéssel társul) jelentősen hozzájárulhat a munkahelyi kultúra javításához, az elkötelezettség és az elégedettség fokozásához. Mindemellett szükség lenne arra is, hogy biztosítsák a résztvevők számára, hogy egymással megosszák és megbeszéljék a

tapasztalataikat, mert csakis így válhat valóban közösségi és közösséget építő, fejlesztő élménnyé a tréningen való részvétel.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Diplomadolgozatomban azt vizsgáltam, hogy mennyire hatékonyak a projektvezetői képzések egy nagyvállalat életében. Témaválasztásomban elsősorban a személyes és szakmai érdeklődés motivált. Munkavégzésem során magam is részt veszek egy projektvezetői képzés szervezésében és koordinálásában, így szakmai szempontból is fontos számomra, hogy visszajelzéseket kaphassak a tréningek résztvevőitől, mert csakis az ő meglátásai és tapasztalataik alapján lehet eredményesen fejleszteni a programot. Dolgozatomban tehát arra a kérdésre kerestem a választ, hogy mennyire voltak elégedettek a résztvevők a tréninggel, különös tekintettel annak szakmai tartalmával és szervezési körülményeivel. Vizsgáltam azt is, hogy milyen szempontból járult hozzá a tréning a résztvevők személyes és szakmai fejlődéséhez, hogyan segítette őket az eredményesebb és hatékonyabb munkavégzésben. Hangsúlyt fektettem továbbá a motivációk felmérésére is, meggyőződésem ugyanis, hogy ha a munkavállaló saját maga is felismeri azt, hogy bizonyos kompetenciái fejlesztésre szorulnak, sokkal eredményesebbek lehetnek az ilyen és ehhez hasonló tréningek, hiszen aktívabb és elkötelezettebb részvételre és bevonódásra ösztönzik őt.

Mindenekelőtt azonban szakirodalmi áttekintést végeztem, amelyben bemutattam a munkaerő képzés történelmi hátterét, tisztáztam a szervezeti képzéssel kapcsolatos fogalmakat, valamint ismertettem a vállalati képzések bizonyos formáit és módszereit. Ezt követően elemeztem azt, hogy hogyan kapcsolódik össze a munkahelyi tanulás fogalma az egy életen át tartó tanulás koncepciójával, s hogy mit jelent ez a munkaadók és a munkavállalók számára. Bemutattam továbbá a világ legelismertebb és legszélesebb körben használt képzési értékelési modelljét, a Kirkpatrick modellt, majd pedig megvizsgáltam a projektmenedzsment szerepét és funkcióit a vállalati életben. Mindezek után egy rövid nemzetközi kitekintésben rámutattam arra, hogy a nemzetközi vállalatoknál az emberi erőforrás fejlesztés milyen sok tekintetben eltér a hagyományos vállalati képzési gyakorlattól. Végezetül pedig egy konkrét vállalat képzési kultúrájának bemutatására vállalkoztam. Egy olyan vállalatot választottam példaként, amely elhivatottan támogatja a munkavállalóit abban, hogy szakmailag és emberileg egyaránt fejlessze magát. A vállalat képzési rendszere mellett bemutattam azt is, hogy hogyan történik a képzések hatékonyságának ellenőrzése. A szakirodalmi áttekintés utolsó fejezetében mutattam a Projektvezetői Tréning Programot, különös tekintettel annak célkitűzésére, felépítésére, alkalmazott eszközeire és módszereire.

Dolgozatom második részében magam is empirikus kutatást végeztem, amelynek során kérdőív segítségével vizsgáltam a Projektvezetői Tréning Programban részt vevők véleményét és tapasztalatait a tréninggel kapcsolatban, különös tekintettel a motivációkra, az elégedettségre és a program szervezési körülményeinek értékelésére. Online kitölthető kérdőívvel négy hipotézist szerettem volna igazolni, ám ezek közül csak egy nyert igazán alátámasztást, miszerint azok a résztvevők, akik megfelelő támogatást és visszajelzést kaptak a csoporttársaktól és a külső trénektől, nagyobb valószínűséggel ajánlanák a programot más kollégáiknak. Az eredmények kiemelik, hogy a csoporttársak és a külső tréner által nyújtott támogatás és visszajelzés rendkívül lényeges szerepet játszik a résztvevők elégedettségében. A pozitív visszajelzés és a támogató közeg erősíti a résztvevők motivációját és elkötelezettségét a program iránt. Ez az élmény pedig arra ösztönzi őket, hogy másoknak is ajánlják a programot, mert úgy érzik, hogy ők maguk is értékes, pozitív tapasztalatot szereztek.

Az adott munkahelyen töltött idő nem befolyásolja a képzéssel való elégedettséget, az életkor azonban hatást gyakorol a képzés hosszával kapcsolatos elvárásokra: a hipotézisemben felállított összefüggéssel ellentétes módon minél idősebb valaki, annál inkább igényli a rövidebb képzést. Bár a saját szavakkal megfogalmazott válaszok alapján kiderült, hogy nem elsősorban rövidebb, hanem inkább intenzívebb képzésre vágnak, vagyis arra, hogy időben közelebb legyenek egymáshoz a képzési alkalmak, ezáltal jobban rögzüljenek a szakmai tartalmak.

A felmérés egyik legfontosabb tanulsága azonban az volt, hogy szükség lenne arra, hogy a képzéseket egy külső helyszínen tartsák, hogy a résztvevők valóban az átadott ismeretekre koncentrálhassanak és ne tereljék el a figyelmüket a mindennapos munkavégzés problémái. Emellett ugyancsak szükség lenne arra is, hogy már a munkába állás első napjától részesüljenek ilyen és ehhez hasonló ismeretekben a munkavállalók, ugyanis jelentősen megkönnyítenék a munkavégzést. Ezek olyan tényezők, amelyek nagyrészt a munkaadó kompetenciáit képezik, hiszen neki kell döntést hoznia a képzés szervezési körülményeiről (helyszín, időpont stb.). Éppen ezért kulcsfontosságú, hogy a képző szervezet és a munkaadó folyamatos aktív, élő kapcsolatot tartson fenn egymással, megosztva a tapasztalatokat és a meglátásokat.

7. IRODALOMJEGYZÉK

1. Balogh G. – Karoliny M. (szerk.) (2023). *Az emberi erőforrások menedzselése*. Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 06. 14. Forrás: <https://mersz.hu/balogh-karoliny-az-emberi-eroforrasok-menedzselese/>
2. Barizsné Hadházi E. (2013). *Vállalatok képzési magatartásának elemzése*. [PhD-értekezés] Debrecen: Debreceni Egyetem Közgazdasági Doktori Iskola. Elérhetőség: <https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/726527a9-0e13-4c7a-b535-0fcdad3ccce6/content>
3. Berde Cs. – Móré M. (2014): *A munkavállalói tudás hasznosításának új lehetősége felsőoktatási keretek között*. Vezetéstudomány, 45. (11.), pp. 44-54. Letöltés dátuma: 2024.03.03. Forrás: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1944/1/vt2014n11p44.pdf>
4. Bezovski Z. – Poorani S. (2016). *The Evolution of E-Learning and New Trends*. Information and Knowledge Management, 6 (3). pp. 50-57. Letöltés dátuma: 2024. 06.07. Forrás: <https://eprints.ugd.edu.mk/15692/1/The%20Evolution%20of%20E-Learning%20and%20New%20Trends.pdf>
5. Cserhádi G. (2023). *Projektmenedzsment a K+F+I térben*. Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 06. 14. Forrás: <https://mersz.hu/cserhati-projektmenedzsment-a-kfi-terben/>
6. Dhingra, V., Ghakar, K., & Sharma, R. C. (2012). *Training and employee development: In retrospect and prospect: A conceptual discussion*. FIIB Business Review, 1(2), 16-21. Letöltés dátuma: 2024. 06. 07. Forrás: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2455265820120203?journalCode=fiba>
7. Forintos K. (2006). *A tréningek szerepe*. Tudásmenedzsment. VII. évfolyam 1.szám. Letöltés dátuma: 2024.02.24. Forrás: https://real-j.mtak.hu/22006/1/tudasmenedzsment_2006_7_1_.pdf#page=56
8. Gazdag M. (1991): *Tréningmódszer a vezetési tanácsadásban*. Humánpolitikai Szemle, VI. szám, p12-23
9. Görög M. (2019). *Projektvezetés a szervezetekben*. Budapest: Panem.
10. Gregor, A. – Pallai K. (2016): *Kormánytisztviselői integritás tréningek hatásosságának elemzése*. Pro Publico Bono, (2.), pp. 4-25. Letöltés dátuma: 2024.03.03. Forrás: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/14523>

11. Gyökér I. – Krajcsák Z. (2009): *Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata*. Vezetéstudomány (56-57), Letöltési dátum: 2024.03.05. Forrás: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3014/1/vt2009ksz56-61.pdf>
12. Heneman, H. G. – Schwab, D. P. – Fossum, J. A. – Dyer, L. D. (1986). *Personnel/Human Resource Management*, Third Edition, IRWIN, Homewood, Illinois
13. Hutkai Zs. (2023). *A sikeres projektmegvalósítás fókuszában: a projektmenedzsment-kompetenciák*. Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás. Letöltés dátuma: 2024. 06. 14. Forrás: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk/article/view/6440/5356>
14. Juhász E. (2009). *Tréningek tervezése és szervezése*. Felnőttoktató. Bp., Nemzeti Tankönyvkiadó. Letöltés dátuma: 2024.02.24. Forrás: http://kulturasz.hu/letoltes/Treningek_tervezese_es_szervezese.pdf
15. Juhász I., - Matiscsákné Lizák M. (2013). *Emberi erőforrás-gazdálkodás*. Eszterházy Károly Főiskola. Eger. Letöltés dátuma: 2024.03.09. Forrás: <https://mek.oszk.hu/14100/14112/pdf/14112.pdf>
16. Karoliny M. - Poór J. (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft. [Elektronikus kiad.] Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft., 2019. Letöltés dátuma: 2024.02.18. Forrás: <https://mersz.hu/karoliny-poor-emberi-eroforras-menedzsment-kezikonyv-2017/>
17. Kiss K. (2003). *A tanácsadás és a tréning fejlődése*. Vezetéstudomány - Budapest Management Review. 34 (5). pp. 52-56. Letöltés dátuma: 2024.06.07. Forrás: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4623/1/VT_2003n5p52.pdf
18. Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
19. Matiscsákné Lizák M. (szerk.) (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Complex Kiadó [Elektronikus kiad.] Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft., 2016. Letöltés dátuma: 2024.03.09. Forrás: <https://mersz.hu/matiscsakne-emberi-eroforras-gazdalkodas/>

20. Pete N. (2010). *A tréningezés története és sajátosságai*. Harmadfokú képzés, felnőttképzés és regionalizmus. Debreceni Egyetem. 369-373. p. Letöltés dátuma: 2024.02.24. Forrás: http://www.kulturasz.hu/letoltes/A_treningezes_tortenete_es_sajatossagai_TERD_kotet.pdf
21. Poór, J., Kollár, P., Kovács, I. É., Suhajda, C., Farkas, P., Tóth, K., & Szabó, K. (2018). *Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében*. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 49(10-11), 34-44. Letöltés dátuma: 2024.03.03. Forrás: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3722/1/VT_2018n10p33.pdf
22. Sipos N. (2016). *A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a friss-diplomások 2011–2014 adatbázisok alapján*. Vezetéstudomány, 47(12)
Letöltés dátuma: 2024.03.05. Forrás: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/6611/6621>
23. Smidt, A., Balandin, S., Sigafos, J., & Reed, V. A. (2009). *The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes*. Journal of Intellectual and Developmental Disability, 34(3), 266-274. Letöltés dátuma: 2024.03.03. Forrás: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13668250903093125>
24. Sparrow P. – Hiltrop J. M. (1994): *European Human Resource Management in Transition*. London: Prentice Hall, 702. p.
25. Stéber A. – Kereszty O. (2018). *A munkahelyi tanulás támogatási formái – a tudásmenedzsment szerepe. Az elméleti kutatások kritikai elemzése*. Szakképzési Szemle XXXI. évfolyam 2015/4. Letöltés dátuma: 2024. 06. 08. Forrás: https://www.researchgate.net/publication/326654683_A_munkahelyi_tanulas_tamogatasi_formai
26. Svinicki, M. D., & Dixon, N. M. (1987). *The Kolb model modified for classroom activities*. College teaching, 35(4), 141-146. Letöltés dátuma: 2024.03.17. Forrás: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/87567555.1987.9925469>
27. Szabó-Bálint B. (2018), *A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karrier-menedzsment-eszközök*. Vezetéstudomány. 49(10-11) Letöltés dátuma: 2024.03.05. Forrás: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3729/1/VT_2018n10p85.pdf

28. Torrington D., Hall L., Atkinson C., Taylor S. (2014): *Human Resource Management*. Harlow: Pearson
29. Tóth K. (2021). *Szervezeti képzés jellemzői empirikus vizsgálatok tükrében*. [PhD-értekezés] Gödöllő. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola. Letöltés dátuma: 2024.02.24. Forrás: https://archive.uni-mate.hu/sites/default/files/toth_katalin_ertekezes.pdf
30. Vitál A. (2006): Kutatásmódszertan kézikönyv és példatár. Krúdy Könyvkiadó. Nyíregyháza.
31. Werther W.B. – Davis K. (1985). *Personnal management*. McGraw-Hill, London 232. p.

8. TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

Táblázatok

1. táblázat: Projektvezetői pozíció betöltési aránya a képzés elvégzése után.....	38
2. táblázat: A válaszadók motivációinak és a tréner(ek) felkészültségével és szakértelmével való elégedettségének összevetése	41
3. táblázat: A válaszadók motivációinak és a képzés szervezésével való elégedettségének összevetése	41
4. táblázat: A válaszadók motivációinak és a tréninghez biztosított anyagok hasznosságának és érthetőségének összevetése	42
5. táblázat: A válaszadók motivációinak és a képzés formájával való elégedettségének összevetése	43
6. táblázat: A projektvezetői program ajánlásának és a csoporttársaktól kapott támogatás és visszajelzés érzékelésének összefüggése	44
7. táblázat: Az ajánlás és a csoporttársaktól kapott támogatás Khí-négyzet próbája	44
8. táblázat: A projektvezetői program ajánlásának és a trénerek által nyújtott támogatás és visszajelzés érzékelésének összefüggése	45
9. táblázat: Az ajánlás és a külső cég (tréner) részéről kapott támogatás Khí-négyzet próbája	45
10. táblázat: A képzés hosszával való elégedettség és az életkor (generációk) megoszlása ..	46
11. táblázat: A képzés hosszával való elégedettség és az életkor összefüggésének Khí-négyzet próbája	46
12. táblázat: A tréneri szakértelemmel való elégedettség a munkaviszony időtartama alapján	47
13. táblázat: A tréneri szakértelemmel való elégedettség és a munkaviszony időtartamának Khí négyzet próbája	48

Ábrák

1. ábra: Képzési piramis.....	10
2. ábra: A tapasztalati tanulás ciklusa	12
3. ábra: A munkahelyen zajló informális tanulás folyamata.....	13
4. ábra: Kirkpatrick modell 4 szintje.....	15
5. ábra: A CRANET 2021 felmérés eredményei alapján a szisztematikus igényfelmérés használata a képzés és fejlesztés tervezésénél különböző országcsoportokban.....	19
6. ábra: A fejlesztési program folyamata	24
7. ábra: A megkérdezettek eloszlása az életkori hovatartozás alapján (%), N=111	28
8. ábra: A megkérdezettek eloszlása a legmagasabb iskolai végzettség alapján (%), N=111	28
9. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mennyi ideje dolgoznak a cégnél (%), N=111.....	29
10. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy milyen területen dolgoznak a cégnél (%), N=111.....	29
11. ábra: A megkérdezettek véleményének eloszlása azzal kapcsolatban, hogy mennyire találták relevánsnak a program tartalmát a mindennapi munkájuk szempontjából (%), N=111	31
12. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mennyire találták hasznosnak és érthetőnek a tréninghez biztosított segédeszközöket (%), N=111	32
13. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mennyire elégedettek a képzés hosszával (%), N=111	32
14. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mennyire elégedettek a képzés formájával (%), N=111	33
15. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mennyire voltak elégedettek a tréner felkészültségével, szakértelmével (%), N=111	34
16. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mennyire voltak elégedettek a képzés szervezésével (%), N=111	34
17. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy megfelelőnek érezték-e a támogatást és a visszajelzést, amit a program során kaptak a csoporttársaktól, a munkáltatótól és a trénerektől (%), N=111	35
18. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy miben volt számukra hasznos a képzés (%), N=111	36

19. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy melyik modult tartották a leghasznosabbnak (fő), N=111	37
20. ábra: A megkérdezettek eloszlása az alapján, hogy mi volt a motivációjuk a programba való jelentkezéskor (%), N=111	38

9. MELLÉKLETEK

1. Melléklet - Kérdőív

Demográfiai kérdések

1. Kérlek add meg a nemed!

☐ Férfi

☐ Nő

2. Kérlek add meg az életkorod!

☐ 14-29 (Z generáció)

☐ 30 - 44 (Y generáció)

☐ 45 - 58 (X generáció)

☐ 59 - 81 (Baby Boomer)

3. Mi a legmagasabb iskolai végzettséged?

☐ Felsőoktatási szakképzés

☐ Egyetemi BSc fokozat (Alapképzés)

☐ Egyetemi MSc fokozat (Mesterképzés)

☐ Egyéb

4. Hány éve dolgozol a vállalatnál?

- ☐ Kevesebb, mint 1 éve
- ☐ 1-3 éve
- ☐ 4-5 éve
- ☐ 6-10 éve
- ☐ Több, mint 10 éve

5. Milyen területen dolgozol?

- ☐ Pénzügy
- ☐ Kontrolling
- ☐ HR
- ☐ Minőségbiztosítás
- ☐ Mérnökség
- ☐ Logisztika
- ☐ Informatika
- ☐ Gyártás
- ☐ Egyéb

Elégedettségrel kapcsolatos kérdések

6. Mennyire találtad relevánsnak a program tartalmát a mindennapi munkád szempontjából?

Egyáltalán nem     Teljes mértékben

7. Elégedett voltál-e a képzés hosszával?

- ☐ Igen
- ☐ Nem, lehetne rövidebb
- ☐ Nem, lehetne hosszabb

8. Mennyire voltál elégedett a tréner(ek) felkészültségével és szakértelmével?

Nagyon elégedetlen     Nagyon elégedett

9. Mennyire voltál elégedett a képzés szervezésével?

Nagyon elégedetlen     Nagyon elégedett

10. Mennyire voltak hasznosak és érthetőek a tréninghez biztosított anyagok (pl. jegyzetek, segédletek)?

Egyáltalán nem     Nagyon hasznosak voltak

11. Mennyire vagy elégedett a képzés formájával (online, személyes)?

Nagyon elégedetlen     Nagyon elégedett

12. Melyik képzési formát preferálsz általánosságban?

- ☐ Online forma
- ☐ Személyes jelenlét
- ☐ Vegyesen a legcélszerűbb

13. Mennyire éreztél, hogy megfelelő támogatást és visszajelzést kaptál a program során a csoporttársak részéről?

Egyáltalán nem     Teljes mértékben

14. Mennyire éreztél, hogy megfelelő támogatást és visszajelzést kaptál a program során a munkáltató szervezeted/céged részéről?

Egyáltalán nem     Teljes mértékben

15. Mennyire éreztél, hogy megfelelő támogatást és visszajelzést kaptál a program során a külső cég (trénerek) részéről?

Egyáltalán nem     Teljes mértékben

16. Miben volt számodra hasznos a képzés?

- ☐ Segített munkahelyi/magánéleti problémák megoldásában
- ☐ Segített munkahelyi/magánéleti elakadásaim megoldásában
- ☐ Fejlesztette a kompetenciáimat
- ☐ A feljebb lévő válaszok mindegyike igaz rám
- ☐ A feljebb lévő válaszok egyike sem igaz rám

17. Szerinted melyik modul volt a leghasznosabb a program folyamán?

Legfeljebb 3 lehetőséget válasszon ki.

- ☐ Projektmenedzsment alapjai
- ☐ Szerepem a projektben
- ☐ Asszertív kommunikáció
- ☐ Egyének vezetése
- ☐ Prezentációs technikák
- ☐ Projektcsapatok vezetése
- ☐ Virtuális meetingek vezetése
- ☐ Kritikus projekt helyzetek kezelése

18. Ajánlanád-e ezt a programot más kollégádnak?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

19. Mi volt a motivációd a projektvezetői programba való jelentkezéskor?

- ☐ Saját kompetenciák fejlesztése (szakmai előrelépés, új kihívások, stb.)
- ☐ Vezetői elvárásnak való megfelelés
- ☐ Mindkettő

20. A képzés elvégzése óta sikerült projektvezetői pozíciót betöltened?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

21. Amennyiben az előző válaszod 'NEM' volt, miért nem?

- ☐ Már projektvezetőként kezdtem el a programot.
- ☐ Nem kaptam lehetőséget.
- ☐ Úgy döntöttem, hogy inkább egy másik szakmai területen folytatom a karrieremet.
- ☐ Egyéb

22. Milyen pozitívumokat tudnál felsorolni a projektvezetői programmal kapcsolatban?

Pl. Szervezés, információ áramlás, trénerek előadásmódja, előadás anyagok, csoporttársak, stb.

23. Amennyiben volt negatív tapasztalatod, milyen fejlesztési javaslataid lennének?

Pl. Szervezés, információ áramlás, trénerek előadásmódja, előadás anyagok, csoporttársak, stb.

24. Milyen további észrevételed vagy javaslatod van a programmal kapcsolatban?

25. Összességében mennyire vagy elégedett a Projektvezetői Tréning Programmal?

Nagyon elégedetlen ☆ ☆ ☆ ☆ Nagyon elégedett

10. HALLGATÓI NYILATKOZAT

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Szammer Szimonetta
A Hallgató Neptun kódja: F3XNS2
A dolgozat címe: Szervezeti képzés nagyvállalati környezetben
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: 2024 év 10 hó 24 nap


Hallgató aláírása

11. KONZULENSI NYILATKOZAT

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függelék: A MATE egységes szakdolgozat /
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.1. sz. melléklete: Konzulensi nyilatkozat

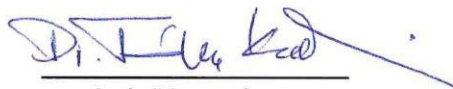
NYILATKOZAT

Szammer Szimonetta (F3XNS2) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2024. október 24.


belső konzulens