

# DIPLOMADOLGOZAT

Labricz-Keresztes Nóra

2024



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Szent István Campus**

**Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet**

**Vezetés és szervezés mesterképzési szak**

## **A vállalati tréningek a gyakorlatban**

Belső konzulens: Dr. Tóth Katalin

egyetemi adjunktus

Belső konzulens intézete/tanszéke: Agrár- és

Élelmiszergazdasági Intézet, Agrármenedzsment és

Vezetéstudományi tanszék

Készítette: Labricz-Keresztes Nóra

Vezetés és szervezés mesterképzési szak

2024

# Tartalomjegyzék

Vezetés és szervezés mesterképzési szak .....	2
Tartalomjegyzék .....	3
1. Bevezetés .....	5
2. Szakirodalom feldolgozás.....	7
2.1. A humán menedzsment folyamat.....	8
Képzési módszerekről: .....	13
2.2.Tréningek a szervezeteknél.....	13
2.2.1. A tréning szervezésének folyamata .....	15
2.2.2.A tréningek jelentősége .....	17
2.3.A tréningek típusai .....	18
2.3.1.Külső és belső tréningek .....	19
2.3.2.Különbéféle fizikai helyszíneken zajló tréningek.....	20
2.3.3.Tréning válaszreakciók szerinti csoportosítás.....	20
2.3.4.Tematikus csoportosítás.....	21
2.4.A tréningek értékelése .....	24
2.4.1.A tréningek hatékonyságának mérési lehetőségei.....	25
2.5.A tréningek trendjei.....	28
2.5.1.A közszféra és magánszféra különbsége .....	28
2.5.2.Nemzetközi különbségek .....	31
3.A kutatások és eredményeik bemutatása.....	33
3.1.A kutatás módszere, céljai .....	33
3.1.1.A kutatási módszerek bemutatása .....	33
3.1.2.Kutatási kérdések és hipotézisek .....	34
3.2.Tréningsszervező cégek kínálatának értékelése .....	35
3.2.1. <a href="http://www.activetraining.hu">www.activetraining.hu</a> .....	35

3.2.2. <a href="http://develor.hu">http://develor.hu</a> .....	36
3.2.3. <a href="https://momentumevents.hu/">https://momentumevents.hu/</a> .....	36
3.2.4. <a href="https://flow.hu/">https://flow.hu/</a> .....	37
3.2.5. <a href="http://www.profiles.hu">www.profiles.hu</a> .....	38
3.3. Nyilvános kérdőív eredményeinek elemzése .....	39
3.3.1. A válaszadók megoszlási adatai .....	39
3.3.2. A tréningek kedveltségének ismérvei .....	43
3.3.3. A tréningek specifikációjának jellemzői .....	51
3.3.4. A munkahelyek tréningrendelésével kapcsolatos gyakorlat .....	54
3.3.5. A tréningismeretek hasznosítása, jövőbeli tréningtervek .....	57
4. Következtetések, javaslatok .....	63
4.1. Hipotézisek és válaszok .....	63
4.2. Áttekintés napjainkban .....	67
5. Összefoglalás .....	72
Felhasznált irodalom .....	74
1. melléklet: KÉRDŐÍV .....	78
2. melléklet: Ábrák jegyzéke .....	82
3. melléklet: Táblázatok jegyzéke .....	84

# 1. Bevezetés

Diplomamunkám témája az emberi erőforrás menedzsment témakörén belül az oktatás, képzés funkcióhoz tartozó tréning, mint képzési módszer bemutatása, elemzése.

Mindig is foglalkoztatott a téma, hogy a munkavállalók, és alapvetően az emberek munkáját, életminőségét hogyan lehet tartalmasabbá tenni különböző képzések és tréningek segítségével. Milyen fejlődést tudnak elérni rövid és hosszútávon a munkahelyükön, ha megadjuk nekik hozzá a lehetőséget?

Élethelyzetemből adódóan úgy alakult, hogy dolgozatomat 2019-ben fejeztem be, abszolváltam és idén 2024-ben tudtam jelentkezni a dolgozat leadásra.

Mivel a kutatásom teljes mértékben lezajlott 2019-ben, ez lefedi a pandémia előtti időszakot. Azonban mivel a lezárások és az otthonmaradás alapvetően írta át a tréningek, képzések életútját, ezért egy külön részben erről is írok.

Egyes kutatások szerint a szervezeti képzésekre általánosan az alábbi megállapítások tehetők:

- Az emberi erőforrás tudását a szervezetek elsődlegesen a teljesítmény növelése érdekében fejlesztik.
- A lezajlott képzés hatékonyságát nem lehet arányosan mérni a termelékenység fokozódásával vagy annak elmaradásával.
- A munkatársak folyamatos képzését – kevés kivételtől eltekintve – nem írja elő jogszabály, így a szervezet döntése, él-e a lehetőséggel, vagy sem.
- Ebből kifolyólag amennyiben a működés eredményessége csökken, általában a képzési kiadások az elsők, amelyeket csökkenteni szoktak. (Poór et al., 2018.)

Diplomamunkám fókuszában a tréningek részletes vizsgálata áll. A 2. fejezet a szakirodalmi feldolgozás, hiszen elméleti alapok nélkül nem tudok gyakorlati vizsgálatokat végezni, illetve a gyakorlat eredményéről megfelelő értékelést adni. Áttekintem a humán menedzsment folyamatot, amelyben elhelyezem a képzést, mint tevékenységet. Áttekintem, milyen külső, illetve belső képzések fordulnak elő a szervezeteknél, megvizsgálom szervezésük ajánlott módjait. Kutatom a képzések jelentőségét, amelyekre az előbbi bekezdésben már adtam saját részemről egy előfeltevést. A tréningeket tematikájuk alapján csoportosítva is vizsgálom. Áttekintem a képzések aktuális trendjeit különféle

aspektusokból, például hazai és nemzetközi platformokon, vagy a magán- és közszféra összehasonlítása vonatkozásában. Ezen kívül a tréningek hatékonyságának mérési lehetőségeit is igyekszem bemutatni.

A 3. fejezetben bemutatom azokat a kutatási módszereket, amelyeket alkalmazni fogok a dolgozat elkészítése során. Egyúttal megfogalmazok három kérdést és az azokkal kapcsolatos hipotéziseket, amelyek eredményét a Következtetések, javaslatok fejezetben fogom értékelni.

A kutatási módszerek közötti választás nagyon fontos, mert a helytelen módszer időigényesebb, drágább vagy kevés eredményt adó lehet. A kutatás során elsőként meg kell határozni a vizsgálandó területet, azonosítani kell a problémákat, és fel kell tárni, milyen előzmény kutatásokra lehet támaszkodni. Meg kell alkotni a problémákra, vizsgálandó területre vonatkozó kérdéseket, és fel kell állítani az ezekkel kapcsolatos hipotéziseket. Meg kell jelölni, hogy a kutatás során milyen statisztikai adatokkal dolgozunk, ki kell választani a megfelelő kutatási eszközt, ami alkalmas a cél elérésére, és költség-időráfordítás szempontjából is releváns lehet. Ezt követően lehet elvégezni az effektív kutatást, mely után fel kell dolgozni és rendszerezni kell a kapott adatokat. El kell végezni a már csoportosított eredmények elemzését, le kell vonni a következtetéseket, és végül össze kell foglalni az eredményeket. (Csatai, 2002.) A leírt módszertani sorrend figyelembe vételével fogok kutatási módszert választani a 3. fejezetben.

## 2. Szakirodalom feldolgozás

A szakirodalmi feldolgozás célja, hogy megalapozzam a kutatásaim eredményeként létrejövő adatok, összefüggések értékelésének elméleti hátterét.

Fontos meghatározni, és egymástól elhatárolni két fogalmat: a képzést, illetve a tréninget. A képzés meghatározott irányú, tematikájú oktatási, nevelési tevékenység. A tréning inkább edzés, gyakorlást jelent (Juhász et al., 2000.), olvasatomban valamilyen jártasság elmélyítését vagy ismétlését. Tisztázni kell a képzés és a fejlesztés fogalmi elkülönítését is, amelyet az angolszász terminológia szerint lehet legjobban megtenni. A képzés, illetve továbbképzés fogalmára a „training” szót használják, amelynél a fő cél, hogy a munkatársak működési hatékonyságát növeljék. Ez általában alacsonyabb képzettségi szintű beosztottakat érintő képzés. A fejlesztésre viszont a „development” kifejezést alkalmazzák, ami főként a menedzsment képességfejlesztésére utaló kifejezés. (Poór et al., 2018.)

A manapság igen divatos csapatépítő és egyéb tréningekről az általam olvasott szakirodalom részletes leírásokat ad a profi szervezés érdekében. Kérdés, hogy valóban profi szervezőkkel dolgoznak-e a munkahelyeken, vagy egy belső kollégára testálják „részmunkakörként” a tréningek megszervezését, vagy ami még rosszabb: megfelelő szakképzettség híján a lebonyolítását is.

A tréningekre nem varázsszerként tekintenek a HR menedzserek. Találkoztam olyan HR szakemberrel is a kutatásaim során, aki kifejezetten időpocsékolásnak tartja a különféle tréningek szervezését. Álláspontja szerint amennyiben képzésre, ismeretek elmélyítésére van szükség, arra ott vannak az iskolai lehetőségek. Be kell iskoláztatni a munkavállalót, és meg kell tőle követelni, hogy az iskolát meghatározott határidőig elvégezze. Ha ezzel megvagyunk, akkor máris ott van a szakképzett munkaerő, aki rendelkezésünkre áll. Persze azt érdemes megnézni, hogy egy „minőségi cserével” nem érdemes-e inkább a piacról megfelelő képzettségű szakembert felvenni, hiszen lehet, hogy ez pénzügyi szempontból hatékonyabb megoldás. Véleményem szerint ez a gondolkodás pénzügyi szempontból talán elfogadható, de HR menedzsment szempontjából semmiként sem, ráadásul nem is a kérdésekre adtak választ, hiszen a képzés és a tréning nem ugyanazon tartalmú fogalom, nem egymás szinonimái. Ettől függetlenül a képzési oldalról nézve is úgy gondolom, hogy a munkavállalók közössége emberek közössége, akiknek értékes a munkatapasztalata. Egy szervezetet, csapatot, teamet alkotnak, és nem jó fényt vet a munkáltatóra, ezáltal pedig gyengíti elköteleződésüket a szervezet iránt, ha „minőségi csere” címen – szinte értéktelen

emberként – utcára hajtják őket. Ráadásul közülük sokan szeretnek szakmailag fejlődni, és talán drágább egy beiskolázás, mint a piacról a „kész” munkaerő felvétele, mégis inkább az előbbi megoldás előnyös a szervezet további tevékenysége szempontjából.

## **2.1. A humán menedzsment folyamat**

Dr. Gyökér Irén (2010, 11.) szerint: „Az emberi erőforrás menedzsment a menedzsment azon területe, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető (stratégiai) erőforrásával foglalkozik. Célja az emberi erőforrás hatékony felhasználása a szervezeti és az egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében.” A humán erőforrás menedzsment napjainkban stratégiai jelentőségű kérdéssé nőtte ki magát. Az 1920-as évekre nyúlik vissza a története, amikor az első személyzeti csoportok megjelentek a gazdálkodók szervezeti ábrájában. A két világháború között jelentőségük egyre nőtt, a II.világháborút követően pedig már kifejezetten személyzeti szakembereket kerestek a HR területek vezetésére. Magyarországon a legelső tréninghez köthető esemény 1978-ra tehető. Az Építésgazdasági és Szervezési Intézet munkatársai vettek részt rajta, amerikai trénerok vezetésével. Az esemény irányítója az első neves hazai tréning szakértő Varga Károly szociológus volt., akinek a nevéhez az egy évvel későbbi tréningképző tréning is köthető. Meglátták annak szükségességét, hogy az emberi erőforrás fejlesztés és szervezetfejlesztéshez szükség van képzett szakemberekre, akik jövőbeli trénerként majd továbbadják tudásukat. Ez volt a legelső trénerképzés, részvevői pedig egy tanáron kívül mérnökök, szervezők és közgazdászok voltak. A képzés rendkívül sikeres volt és ennek folyamán 1983-ban újabb képzésre került sor, ismét szervezetfejlesztési tervekkel. (Neményiné, 2006.)

Az emberi erőforrás menedzsment mindazon programok, tevékenységek és feladatok összefoglaló megnevezése, amely biztosítja a szervezet és az abban dolgozók céljainak összehangolását, maximalizálását, és az emberi munkaerő, mint erőforrás, speciális tőkeelem lehető leghatékonyabb felhasználását.

Az EEM folyamatrendszere a kiválasztástól a leszámolásig végigkíséri az emberi erőforrás munkahelyen töltött életét, figyelemmel kíséri a munkaügyi kapcsolatokat, működteti a személyügyi információs rendszert. (Kun, 2015.)

Amennyiben az ideális munkavállalót keressük, a vezetők általában a következőkre gondolnak:

- megbízható,



- a cég iránt elkötelezetten dolgozik,
- munkáját tekintve önálló és kezdeményező hozzáállású,
- felelősségvállaló,
- együttműködő,
- innovatívan áll új helyzetek megoldásához,
- magasan képzett, tud és akar fejlődni, további ismereteket szerezni. (Bakacsi et al., 2004.)

Az EEM folyamat főbb elemei:

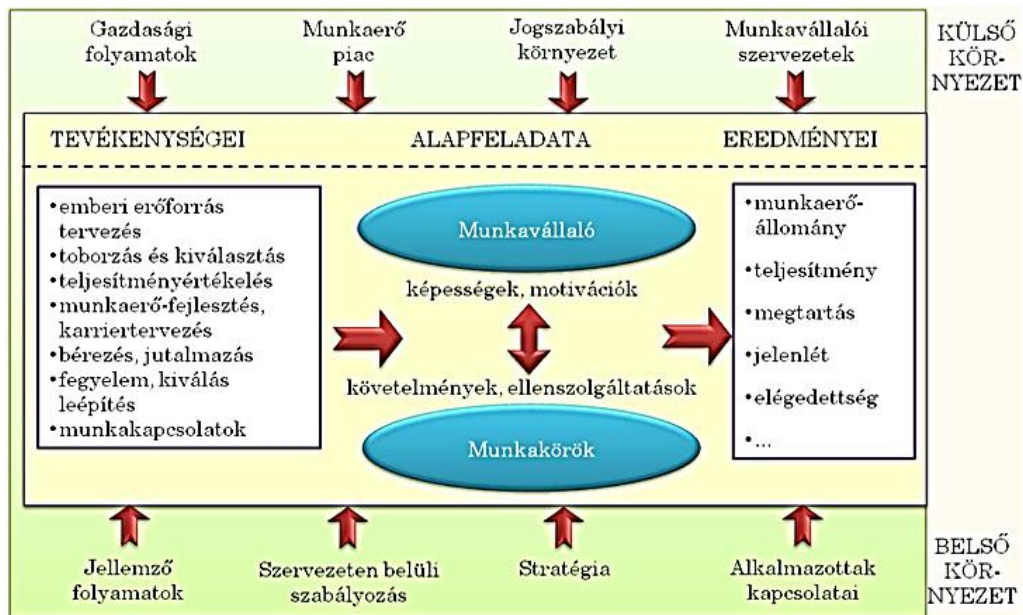
- munkaerő-szükséglet meghatározása: munkakörök elemzése, megtervezése,
- munkaerő-ellátás: toborzások, kiválasztások lebonyolítása, szerződéskötés,
- munkaerő megtartás:
  - o teljesítmény értékelés, teljesítmény fokozás,
  - o ösztönző rendszer kialakítása,
- munkaerő fejlesztése:
- változások menedzselése: munkakörváltások, struktúraváltások kiszolgálása az emberi erőforrás oldalról,
- munkaügyi kapcsolatok működtetése.

Az EEM külső és belső környezethez is kell, hogy alkalmazkodjon. Külső környezeti feltételek:

- kulturális háttér, történelmi adottságok,
- társadalmi környezet, gazdasági fejlettség, infrastruktúra, globalizáció,
- foglalkoztatás szerkezete, munkaerőpiac állapota, érdekvédelmi rendszer,
- jogi környezet, kormányzati célok és szándékok rendszere.

Belső környezeti jellemzők:

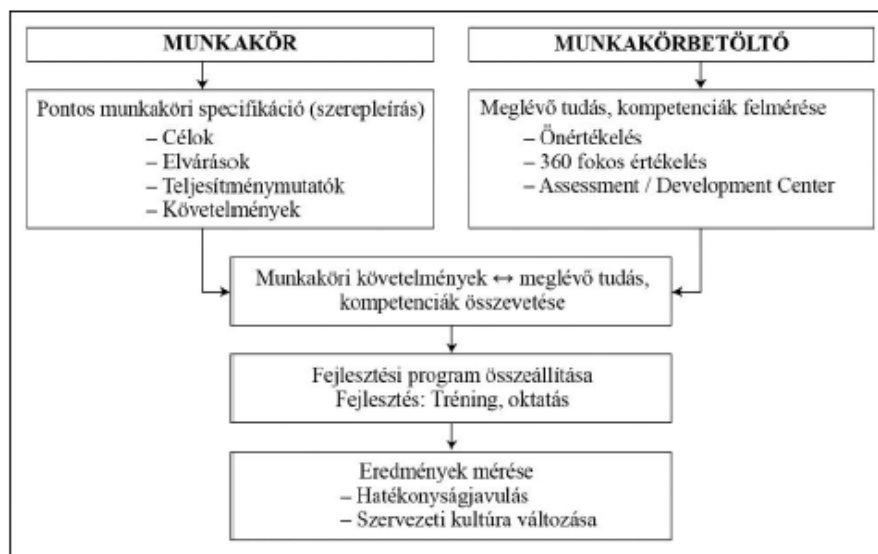
- szervezeti felépítés, stratégiai és operatív célrendszer,
- szervezeti kultúra, vezetési gyakorlat és stílus,
- szervezet tevékenysége (technológia, komplexitás),
- szervezet gazdasági adottságai, pénzügyi lehetőségei,
- egyes munkakörök munkavégzésének jellemzői. (Kun, 2015.)



1. ábra Az emberi erőforrás menedzsment modellje

(Forrás: Veresné Somosi – Hogya, 2011.)

Az EEM tekintetében nagyon fontos a munkavállalók tudásának, tapasztalatainak kihasználása, illetve fejlesztése. A munkakör és a munkakör betöltőjének összefonódása



2. ábra A munkaköri követelmények és a munkakört betöltő személy kompetenciáinak egyeztetése

(Forrás: Poór J., 2017. 348.o.)

Az ábra szerint a munkáltató meghatározza az egyes munkaköröket, ezen belül azok céljait, a hozzájuk kapcsolódó elvárásokat és teljesítménymutatókat, a munkakör ellátójával szemben támasztott követelményeket. Majd megversenyezteti a munkavállalókat a felvételi eljárás során az adott munkakörre, illetve a munkakört betöltő személy teljesítményét, a munkakörrel szemben támasztott követelményeknek való megfeleléseit folyamatosan

figyelemmel kíséri. Többféleképpen lehet a munkakörben dolgozó munkavállaló kompetenciáit értékelni:

- önértékeléssel: a munkatárs maga írja le az általa támasztott követelményeknek való megfelelésével kapcsolatos véleményét,
- 360 fokos értékeléssel: a munkatárs munkáját az önértékelés mellett a dolgozóval azonos szinten dolgozó, vele kapcsolatban álló munkatársak, a vezetők, és esetleges beosztottai véleményének együttes figyelembe vételével értékeli,
- assessment / development center: profi, kiválasztásra szakosodott külön szakterület tartanak fenn, amelynek feladata a munkakörre legmegfelelőbb személy megtalálása, illetve a munkakör betöltőjének folyamatos szakmai értékelése. (Poór, 2015.)

A vállalati stratégián belül helyezkedik el az EEM stratégia, amelyet a következőként javasolt felépíteni:

- környezeti tényezők feltérképezése,
- McKinsey 7S modellje alapján ÉMSR (értékrend, munkaerő, stílus, rendszerek) megfogalmazása, elemzése,
- szervezeti kultúra, előrevetíthető jövőkép,
- a megkívánt jövőkép és szervezeti struktúra,
- az emberi erőforrás hasznosítás, fejlesztés célirányai,
- akcióterv kidolgozás, rendszerbe foglalás a célok megvalósítása érdekében.

Látható, hogy stratégiai szinten is kiemelten fontos az emberi erőforrás fejlesztése. Ugyanez még egy ponton megjelenik a stratégiában: McKinsey 7S modelljében (structure, systems, style, staff, shared values mellett skills, vagyis a felhalmozott ismeretek, tudás). (Barakonyi, 2011.)

Más oldalról közelíti meg a EEM stratégiát az 5P modell:

- philosophy: emberekről alkotott elképzelések, elvek,
- policies: célképzés,
- programmes: az emberi erőforrás változtatására irányuló elképzelések rendszere,
- practices: a gyakorlati megvalósításhoz igénybe vett eszközök összessége,
- progress: maga a folyamat, amellyel a stratégiát megvalósítják. (Szeghegyi, 2007.)

Összesen négyféle EEM alapstratégiát különböztethetünk meg:

- munkaerő-bővítés,
- emberi erőforrás fejlesztés,

- termelés bővítés,
- kapacitás csökkentés.

Az alapstratégiák közül a második kifejezetten a fejlesztésre irányul, elemei az alábbiak:

- különféle cselekvési program kidolgozása,
- képzések,
- vezetők fejlesztése,
- munkaerő karrierterv,
- utánpótlásról való gondoskodás, illetve
- fejlesztőközpont működtetése. (Kun, 2015.)

A fejlesztés tehát stratégiai jelentőségű a szakirodalom alapján: amelyik vállalat meg tud újulni, az nyer a piacon. A megújulást pedig nemcsak gépek, eszközpark, vállalati arculat, marketing stratégia tekintetében kell megvalósítani, az emberi erőforrásnak is szükségszerűen meg kell újulnia, ami az új tudás megszerzését jelenti.

Ha megnézzük a fejezet elején leírt, „ideális munkavállalóról” alkotott általános vezetői elvárásrendszert, ennek is szerves eleme a fejlődés, a tanulás vállalása. (Bakacsy et al., 2004.) Tehát nemcsak stratégiai fontosságú téma a képzés, fejlesztés, hanem általános vezetői elvárás is, illetve az utóbb években egyre erősödő munkavállalói igény is.

Armstrong „szervezeti tudásként” fogalmazza meg a szervezetek által birtokolt ismeretanyagot. Ennek a szervezeti tudásnak a bővítése alapvetően kétféle lehet: egyrészt alkotó, amikor valaki egy adott szándékot, célt szeretne elérni az ismeretbővítéssel, másrészt adaptív, amikor valami hibát észlelnek a működő rendszerben, és azt kívánják a tudásbővítéssel kiküszöbölni. (Armstrong, 2009.) Ha belegondolunk, valóban e két cél egyike érdekében szeretnénk a munkavállalókat képezni, továbbképezni: vagy fejleszteni kívánunk, vagy pedig korrigálni. Ezért stratégiai jelentőségű a képzések szervezése, hiszen általuk a további működés biztonságosabb, vagy szélesebb körű lehet.

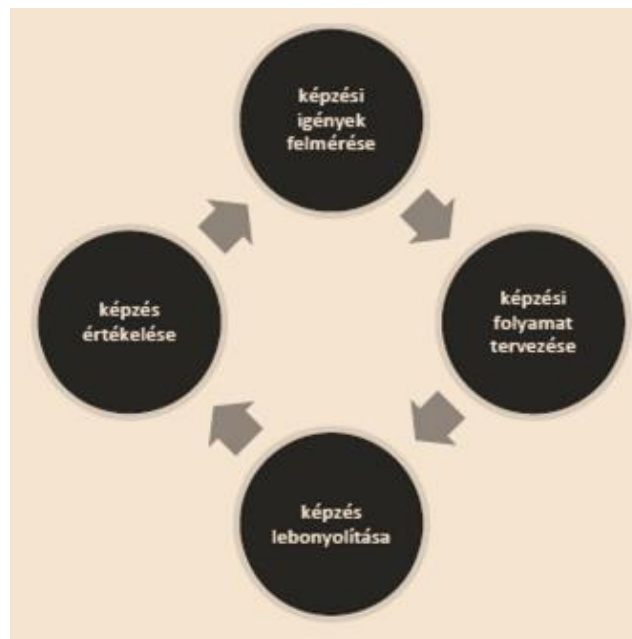
Az egyes munkakörök betöltőinek összes tudása, ismeretanyaga adja a szervezeti tudást. Ezt a tudatos munkáltató rendszeresen értékeli, elemzi, mert ez alapján lehet meghatározni, aktualizálásra szorul-e a tudásalapú társadalomban az adott szervezeti tudás, vagy sem. Az értékelést munkakörönként kell elvégeznie, ha alaposan fel kívánja tárni a helyzetét. Ennek keretében két dologra kell gondolnia:

- milyen új tudás, ismeretanyag szükséges a korábbiakhoz képest az új munkakörökben, illetve
- ez a tudás rendelkezésre áll-e a munkakört betöltő személy tekintetében.

Amennyiben a szükséges új tudás nem áll rendelkezésre – tehát a meglévő ismeretanyag és kompetenciák összesítve nem elegendők a megújult munkaköri követelményeknek történő megfeleléshez – össze kell állítani egy fejlesztési programot, amely alapján oktatásokkal, tréningekkel az új követelményeknek megfelelő szervezeti tudás rendelkezésre fog állni.

A munkáltatónak a rendszeres felülvizsgálatot nem egyetlen időpillanatban kell elvégeznie valamennyi munkakör esetében, hiszen az egyes munkakörök ellátásához szükséges tudás, ismeretanyag nem azonos időben avul el. Míg egy átlagos szakmunkás technológiai ismeret kb. 5 év alatt formálódik újjá, addig egy digitális jellegű munkakörben foglalkoztatott ismeretanyaga akár néhány hónap alatt is. Ezt mind számításba kell venni a munkáltató profilja, az alkalmazottak munkakörei alapján az EEM stratégia fejlesztési-képzési protokolljában. (Poór, 2017.)

A képzések általános modellje az alábbi:



3. ábra A képzés szisztematikus modellje

(Forrás: Poór et al., 2018. Vezetéstudomány 2018/10.szám,36.o.)

## **Képzési módszerekről:**

### **2.2.Tréningek a szervezeteknél**

A tréning egy kiscsoportos, maximum 15-20 fő bevonásával végezhető oktatási forma, amelynek célja a készségek fejlesztése. Már az ókori görögöknél is jelen volt egy tréninghez

hasonló oktatási forma: Arisztotelész vagy Szókratész például kisebb csoportokat oktatott beszélgetve, sétálva, szabad gondolat- és véleménycserék formájában. A pszichológia fejlődésével előterébe került a csoportpszichológia az 1940-es években, melyet kiegészített önismereti pszichológiai kutatásaival Freud, pszichodráma módszereivel Moreno, vagy hatékonyságfejlesztésre szolgáló tréningjeivel Gordon. A tréningek kezdetekben főként üzletkötőket, ügyfelekkel közvetlenül foglalkozó munkatársakat érintettek, ma viszont már a legszélesebb látókörben jelennek meg különféle tréningkonceptiók. (Juhász, 2009.)

A magyar nyelvben nincs nagy különbség a tréning, mint továbbképzés és a fejlesztések általános fogalma között, a továbbképzést sokszor tréningnek nevezik akkor is, ha szakmailag valójában nem helyes ez a szóhasználat. A tréning jellemzői szakírók szerint a következő:

- kiscsoportban zajló tevékenység,
- főként képességfejlesztés a célja,
- személyes tapasztalásra épül,
- az új ismeretek elsősorban az önismeret, illetve egyes szituációkban előforduló viszonyulásaikról szóló ismereti jellegű,
- eszköze elsősorban a szerepjáték, szerepgyakorlat, szituációs gyakorlat,
- fontos a többi résztvevő visszajelzése, amely a tanulás alapját jelenti. (Poór et al., 2018.)

A tréningeket először Lewin alkalmazta az ún. T-csoportban, pszichológiai céllal. A tréning célja elsősorban nem az, hogy új ismereteket szerezzenek a résztvevők, sokkal inkább az, hogy a meglévő képességeiket, készségeiket fejlesszék. Mindezt egy-egy élethelyzetben vagy tréningmunka során rögzített videofelvételek, illetve a tréningen résztvevők visszajelzései alapján. Aronson szerint a tréning során elsősorban saját magunkról, és a többiekhez való viszonyunkról tudunk meg többet. Megismerhetjük – kockázatok nélkül –, miként értékelik a további résztvevők a viselkedésünket, fellépésünket egy-egy szituációban. Azért nincs kockázat, mert nem „éles” helyzetben vagyunk, mindenki tanulni, fejlődni akar a részvétellel, és őszinte, sértődéstől mentes visszajelzést fog adni egy korrekt negatív kritikával is. Ez igen hasznos tapasztalás lehet a későbbi „éles” helyzetekben történő reagálás tekintetében.

A képességek, készségek kialakítása hosszú idő eredménye, és Lewin kutatásai szerint egy meglévő viselkedésmintát, illetve szokást, szokásos válaszreakciót a legjobban csoportmunka során lehet megváltoztatni. A tréning vezetője a tréner, de ő nem oktat, inkább

az a feladata, hogy olyan bizalmi légkört teremtsen, amelyben minden résztvevő képessé válik a többiek objektív értékelésére, és ezekkel kapcsolatos őszinte visszajelzés adására.

Mai ismereteink szerint a „tréning” kifejezést akkor használjuk helyesen, ha olyan kiscsoportban zajló képzésre utalunk vele, amely „élmény-alapon” működik. Az angolszász kultúrában a tréninget mint szakkifejezést két vonatkozásban használják:

- továbbképzés jellegű képzés, amelyben főként az alacsonyabb képzettséggel rendelkező munkatársak részesülnek annak érdekében, hogy munkaköri feladataikat jobban el tudják végezni,
- fejlesztés, amely általában szakemberek és a menedzsment képességfejlesztése érdekében valósul meg. (Poór, 2017.)

Ezekre már a Bevezetésben is utaltam, mint a képzés és a tréning terminológiai elkülönítésére. A tréningekkel kapcsolatban elsősorban az a probléma, hogy vezetői oldalról sok esetben csak „melléktevékenységként”, munkatársak oldaláról pedig „szükséges rosszként” tekintenek rá. A tréningek jelentősége azonban nem vitatható, és szakértők bevonásával a munkáltató számára hasznos, a dolgozók számára pedig élvezhető lesz.

Ha egy szervezet gyarapodását vesszük figyelembe, ha az egész gyarapodik, akkor a munkavállalók is gyarapodnak. (Lövey, 2008.) Azok a munkavállalók, akik szeretnének is fejlődni, és ehhez megkapják a szükséges támogatást, elégedettek lesznek és az önbizalmuk is megnő.

Különböző változások mehetnek végbe, aminek együttes hatása is lehet, de ugyanakkor egyéni folyamat is. Mivel minden munkavállaló különböző, a rájuk tett hatások a tréningek által is nagyon eltérőek lehetnek és fontos megnézni ezek hatását is. (Rudas, 1990.)

### **2.2.1. A tréning szervezésének folyamata**

A szervezeti belső tréningek szervezése nem a külső tréning szolgáltatótól, hanem a megrendelőtől indul az adott szervezetben szükséges különféle tréning igények, illetve lehetőségek felméréseivel. Nem a gombhoz keresünk kabátot: nem a tréning szolgáltatók közül egynek a kiválasztásával indulunk! Megnézzük, mire van szükségünk, és ahhoz választjuk ki ár-érték-kínálat és egyéb szempontok alapján a legmegfelelőbbet, számba véve a belső tréning szervezésének lehetőségét is. (Simonics, 2015.)

Miután kiválasztottuk, hogy milyen tréningekre van szükség, a következő kérdésekre kell válaszolnunk egy-egy tréning szükséglet kapcsán:

1. *Ki legyen a tréner?*
  - a. Külső vagy belső (szervezetben belüli) tréner lenne hatékonyabb?
  - b. Az esetek többségében egy trénerrel dolgoznak, egyes tréningek esetében azonban két trénerrel hatékonyabb a munka. Tehát: egy vagy több tréner legyen?
2. *Milyen eszközökkel, módszerekkel dolgozzon?*
  - a. Tréner központú vagy résztvevő központú legyen a tréning?
  - b. Klasszikus vagy egyedi tréning feladatok felelnének meg inkább a célnak?
3. *Milyen célokat kell a tréningnek szolgálnia?*
  - a. Általános a cél (pl. kommunikáció jobbá tétele) vagy specifikus (pl. kifejezetten az üzleti kommunikáció fejlesztése)?
  - b. A specifikus cél igényel-e olyan szakértelmet a tréner részéről, amely miatt a kiválasztásnál ezt a tényezőt is figyelembe kell vennünk?
4. *Milyen témákat kell a tréningnek – adott tréning típuson belül – érintenie?*
  - a. Milyen konkrét készségek fejlesztése érdekében kell a tréninget megszervezni?
  - b. Általános, vagy a cég oldaláról közelített specifikus témákat is érintsenek?
5. *Kik képezik a tréning célcsoportját?*
  - a. Milyen alapon szelektálhatunk a téma és a cél alapján? (pl. munkakör, életkor, iskolai végzettség, szervezetben betöltött pozíció stb.)
  - b. Heterogén vagy homogén csoport legyen?
6. *Hol tartsuk a tréninget?*
  - a. Alkalmas lenne-e a szervezet egyik épülete, irodája?
  - b. Jobb-e, ha a kollégákat kiközzentjük a munkahelyi környezetből a más helyre szervezett tréninggel, vagy inkább a munkahelyi környezet lenne megfelelőbb?
  - c. Van-e megfelelő étkezési lehetőség, több napos tréning esetén esetlegesen szálláslehetőség? Milyen a helyszín megközelíthetősége gépjárművel, tömegközlekedéssel? Nehézséget okoz-e a tréning résztvevői számára az eljutás?
7. *Mikor és milyen időtartamban legyen a tréning szervezve?*
  - a. Munkaidőbe essen vagy munkaidőn kívül?
  - b. Hétközben vagy inkább hétvégén lenne alkalmas?
  - c. Egy vagy több napos tréning szükséges a téma kibontásához?



## 8. Miből finanszírozzuk?

- a. Saját forrásból?
- b. Pályázati forrásból? Utóbbi esetben speciális előkészületeket igényelhet, pl. fotódokumentáció, pályázat formai követelményeihez igazodó jelenléti ív stb. (Juhász, 2009., Poór, 2017.)

A tréningterv a fenti nyolc kérdés részletes megválaszolásával áll össze. Vezetői döntést követően kerülhet sor a tréningterv megvalósítására, a szervezés megkezdésére.

### 2.2.2.A tréningek jelentősége

A stratégiai fontosságú emberi erőforrás tekintetében a munkaerő tervezés folyamatában nagy szerepe lehet a különféle tréningeknek, képzéseknek, fejlesztéseknek, hiszen meglévő munkavállalók tréningjével is megoldhatók lehetnek bizonyos problémák, kielégíthetők a jobb munkaerő iránti igények. Amennyiben fejleszt, bővít, terjeszkedik a cég, érdemes belső munkaerő leltárt készíteni, amelynek során a meglévő tudásbázist térképezi fel a munkáltató. Ezt követően a meglévő információk alapján egy kívánatos, terjeszkedés-bővítés utáni állapotnak megfelelő munkaerőigényhez már tudnak belső, tapasztalt – ügymenetet, folyamatokat, szolgálati utat, szabályzatokat ismerő, jó szervező képességű – kollégákat delegálni a megfelelő pozícióba ahelyett, hogy teljesen új személyzettel töltenék fel a bővített részleget. A meglévő és a kívánatos állapot közötti eltérés kiküszöbölésének egyik eszköze lehet a tréningek szervezése.

Tekintsük át az 1. táblázatot, amely az EEM főbb funkcióit csoportosítva tartalmazza. Látható, hogy a fejlesztés egy olyan külön, önálló területet képvisel, amely a környezeti feltételekkel és a munkaerő hasznosítással egyenértékű:

1. táblázat Az emberi erőforrás menedzsment fő funkciói

Hasznosítás	Fejlesztés	Környezet
Munkaerő-tervezés	Képzés, betanítás	Munkakör elemzés, és fejlesztés
Toborzás, kiválasztás és leépítés	Továbbképzés	Szervezet-, és kultúra-fejlesztés
Alkalmazás és beillesztés	Vezetés-fejlesztés	A szabály-rendszer fejlesztése
Bérezés és teljesítményértékelés	Karrier-menedzsment	Munkaügyi kapcsolatok és munkabiztonság
Konfliktuskezelés	Képesség tétel (empowerment)	Munkaügyi informatika fejlesztése

(Forrás: Veresné dr. Somosi M. – HOGYA O. 2011.)

Úgy gondolom, hogy a tréningek fontosságát megfelelően alátámasztja a fenti táblázat: a képzés, betanítás, továbbképzés, „képesség tétel” mind-mind tréningfunkciók. Ugyanakkor arra is rámutathatunk, hogy a tréningek, mint fontos emberi erőforrás menedzsment funkciók kiszolgálásának szervezése nem egyszerű titkársági feladat, hanem valódi háttértudást, szakmai tapasztalatot, szakértelmet igénylő munka.

Sokat elárul egy munkahelyről, ha akár külső, akár belső szervezéssel tréningre küldi a dolgozóit:

- Fontosnak tartják munkatársaik piacképes tudásának megőrzését, képességeinek fejlesztését a jobb munkateljesítmény elérése érdekében. Ezzel tehát saját piaci pozícióik megtartását vagy javítását kívánják közvetett módon elérni.
- Ösztönzők bevezetése nélkül a jobb tudás, képesség, ismeretanyag szerzés haszontalan időtöltéssé silányul. A munkahely nyilván ösztönzi a munkatársait a jobb munkateljesítmény elérésére, amely alapján vonzóvá teszi az ehhez szükséges képességek fejlesztését célzó tréningeken történő részvételt.
- A jobb munkateljesítmény elérés, illetve az ösztönző rendszer alkalmazása munkahelyi egyetértést feltételez. Ahol ezekben nincs egyetértés, ott nem fognak a munkatársak a képességfejlesztés lehetőségével élni. (Poór, 2017.)

### **2.3.A tréningek típusai**

A tréningeket többféle szempont szerint csoportosíthatjuk:

- A tréningek szervezeti szervezése alapján lehetnek:
  - o külső tréningek, amikor nem maga a szervezet szervezi, hanem külső képző szervezetet bíz meg a tréning megszervezésével és lebonyolításával,
  - o belső tréningek, amikor a munkahely szervezi saját szakemberek bevonásával.
- Helyszín szerint lehetnek:
  - o munkahelyen zajló tréningek,
  - o más helyszínen zajló tréningek,
  - o online tréningek.
- A válaszreakciók szerinti csoportosítás szerint lehetnek:
  - o információfeldolgozó képzések, melyek elsősorban információbefogadásra épülnek,
  - o „learning by doing” képzések, melyek gyakorlásra és tapasztalásra épülnek,

- folyamatos visszajelzést nyújtó képzések, melyek során az információ átadás-befogadás-visszajelzés hármasságe jellemző.
- Tematikájuk szerint lehetnek:
  - önismereti tréningek,
  - problémamegoldó tréningek,
  - konfliktuskezelő tréningek,
  - csapatépítő, csoportfejlesztő tréningek,
  - társismereti tréningek,
  - vezetői tréningek,
  - kommunikációs tréningek,
  - szociális, együttműködési tréningek. (Fehér, 2011)

### **2.3.1. Külső és belső tréningek**

A külső és belső tréningek nem arra asszociálnak, hogy a tréner külső, szervezeten kívüli személy-e, vagy belső munkatárs, tehát alkalmazott. A külső és belső tréning megkülönböztetésének alapja az, hogy csak a saját munkavállalók vesznek-e részt a tréningen, vagy más szervezetek munkavállalóival együtt.

Nyilván mérlegelést igényel, hogy melyik forma biztosítja a résztvevők számára az elvárt színvonalat. E körben a munkahely HR szakembereinek felelőssége, hogy elkészítsék a tréninggel szemben támasztott elvárások célrendszerét, és ennek alapján tegyenek javaslatot a menedzsment felé a megfelelő választásra.

A külső vagy belső képzés dilemmája függ a cég méretétől is. Egy kis cég esetében sokszor nincs is annyi munkatárs, akik egy tréningcsoportot alkotnának. Náluk marad a külső képzés, más szervezetek munkatársaival együtt. Egy óriáscég azonban gyakran saját tréneret alkalmaz, emiatt nyilván nem érdekelt a külső képzés irányába lépni.

A belső képzésnél érdemes figyelembe venni, hogy található-e megfelelő tréner a vállalkozás alkalmazottai között, vagy külső szakembert kell a feladatra keresni. Nyilván azért célszerűbb először belső tréner után kutatni, mert a belső képzés egyfajta specializációs igényt takarhat, ami miatt nem célszerű, hogy más szervezetek dolgozóival együtt valósuljon meg a munkatársak tréningje. A speciális tematika mellett a belső dolgozó ismeri a cégben foglalkoztatottakat, fogalma lehet azokról a problémákról, változási igényekről, amelyek a tréning során előtérbe kerülnek. Ez lehet azonban a hátránya is a belső képzéseknek: nem mindig mernek a munkatársak kérdezni, illetve őszintén beszélni munkahelyi gondjaikról,

problémáikról. A külső oktatók tapasztalata garancia lehet arra, hogy a specialitások figyelembe vételével szakmailag érdemben tartsa meg az oktatást, amelynek szervezeten kívüli szemlélete önmagában is egy eltérő gondolkodásmódra serkentheti a résztvevőket. (Fehér, 2011)

### 2.3.2. Különféle fizikai helyszíneken zajló tréningek

Sok érv szól a munkahelyen – székhelyen vagy valamelyik telephelyen – zajló tréninghelyszín mellett és ellen. (Fehér 2011)

2. táblázat A munkahelyi és a munkahelyen kívüli tréning helyszín előnyei

munkahelyi helyszín előnyei	munkahelyen kívüli helyszín előnyei
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mindenki gyorsan odatalál,</li> <li>- helyben lévő szakembergárda segít az infrastruktúra megteremtésében,</li> <li>- nem kell külön fizetni a tréninghelyszínért,</li> <li>- a résztvevők legalább egy része számára nem kell szálláshelyet biztosítani,</li> <li>- jobban megismerik a vállalkozás területét, telephelyét a munkavállalók</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- új környezet, amely kikapcsolódást jelenthet mindenkinek,</li> <li>- a résztvevők sokkal inkább „egymás mellé” kerülhetnek, mint a munkahelyi légkörben,</li> <li>- változatosabb szabadidős tevékenység szervezhető,</li> <li>- a környezeti újdonság miatt a résztvevők szívesebben fogadják a képzést.</li> </ul>

(Forrás: saját szerkesztés Fehér, 2011)

A munkahelyen kívüli helyszínek sokfélék lehetnek, a komoly konferenciahoteltől kezdve egészen a kalandparkokig, szabaduláshobbiokig számtalan lehetőséget kínálnak a tréning szervezők a tréningek lebonyolításához.

### 2.3.3. Tréning válaszreakciók szerinti csoportosítás

Cotsier a kognitív erőfeszítések, valamint a visszajelzések, válaszreakciók alapján készített a képzésekre vonatkozó csoportosítást:

- *Információfeldolgozó képzések:* Nem szükségesek a visszajelzések, nem interaktivitást, hanem elsősorban információk befogadását várják el a résztvevőktől.

Elegendő egy előadó, vagy egy multimédiás oktató anyag az előadás megtartásához. Kérdezésre sincs különösebb lehetőség.

- „*Learning by doing*”: A résztvevők meghatározott folyamatokat, ismereteket sajátítanak el, elsősorban gyakorlással, illetve a gyakorló feladatok megoldására reagáló visszajelzésekkel erősítik készségeiket. A kognitív szerep nem jelentős, de az információfeldolgozó képzésekhez képest már nagyobb hányadban van jelen ennél a képzési formánál.
- *Folyamatos visszajelzésen alapuló képzések*: Az információk befogadásával szinte párhuzamosan megtörténik a visszajelzés is. A tapasztalaton alapuló tanulás módszerének is nevezik.

A klasszikus tréning, mint képzési forma elsősorban az utóbbi oktatási mechanizmust foglalja magában. (Poór, 2017.)

#### **2.3.4. Tematikus csoportosítás**

A tréningek leggyakoribb témáik szerint is csoportosíthatók. Korrekt csoportosítást több forrásból igyekeztem összeállítani, mivel az alábbi csoportkombináció teljes egészében nem volt egyetlen helyen sem elérhető.

##### *Önismereti tréning*

Az önismereti tréningek meghatározó vonásait több helyen is megtaláltam, szakirodalmi és tréningsszervező leírásokban egyaránt. Lényege, hogy a résztvevők jobban megismerjék saját magukat, az egyes élethelyzetekre adott reakcióikat, motivációikat, és azok környezetük általi értékelését. Egy jó önismereti tréning hozzásegítheti a résztvevőket, hogy választ kapjanak például a következő kérdésekre:

- Mi az, ami lelkesíteni tud? Mennyire szeretem a kihívásokat, illetve az állandóságot?
- Miért zajlanak egymás után hasonlóan rosszul zajló folyamatok körülöttem az egyes élethelyzetekben?
- Mitől lehetek sikeres, eredményes? (<http://grow-group.com>)

Nemcsak felnőttek számára lehet hasznos az önismereti tréning: már a középiskolákban is ajánlott a hivatalos kerettanterv szerint. A leírás szerint a tantárgy elsődleges célja, hogy a tanulók be tudják mutatni magukat, megismerjék képességeiket, meglévő készségeiket, illetve lehetőség szerint felismerjék a fejlesztendő területeket. A csoportalakítás,

csoporthatás szabályait is el lehet sajátítani az órák keretei között, egyúttal a pedagógus kezébe adva a csoport lehetőség szerinti helyes irányba terelését. ( [www.kerettanterv.ofi.hu](http://www.kerettanterv.ofi.hu))

### *Problémamegoldó tréning*

Kevés élethelyzet, illetve munkahelyi helyzet van, amelyben a problémamegoldás ne játszana kisebb-nagyobb szerepet. Egy dackorszakát éppen megülő hároméves kisgyermek lecsillapítása éppúgy kreativitást igényel, mint egy gép elromlása miatt egy munkafolyamat váratlan, azonnali átszervezése.

A problémamegoldó tréningek elsősorban a résztvevők problémamegoldási képességére fókuszálnak, ezt a területet fejlesztve. Elméleti síkon megismertetik őket a probléma fogalmával, egyes típusokkal, a feltárás, azonosítás és megoldás fázisaival. (www.kvalikon.hu)

### *Konfliktuskezelő tréning*

A konfliktuskezelés és a kommunikációs tréning gyakran összevontan szerepel a tréning szervezők kínálatában (www.coachkepzo.hu), előfordul viszont az is, hogy önmagában a konfliktuskezelésre fókuszálva szervezik a készségfejlesztést. Az egybefonódásra indok lehet, hogy a rossz kommunikáció eredménye előbb-utóbb konfliktus lesz, amelyet tehát helyes kommunikációs technikákkal meg lehet előzni. Mi történik azonban akkor, ha a konfliktust nem előzi meg kommunikáció? A panaszokkal, reklamációkkal foglalkozó személyzet elsődlegesen a konfliktusokkal találkozik, melyeket kezelnie kell. A kommunikációs technikák nyilván segítséget nyújthatnak, elsődleges azonban a konfliktuskezelési technikák ismerete, és helyes alkalmazása.

A konfliktuskezelési tréningeket elsősorban vevőkapcsolatokkal, beszállítói kapcsolatokkal foglalkozó, valamint emberek vezetésére és ellenőrzésére irányuló munkakörben foglalkoztatott személyek számára ajánlják. A résztvevőket képessé teszik arra, hogy felismerjék a konfliktusok fajtáit, ezek kezelésének lehetséges módjait. Fejlesztik a kompetenciákat az ad-hoc és a hosszú ideje húzódó konfliktusok megoldása tekintetében. Természetesen önismereti vonatkozás nélkül konfliktuskezelés sincs, tehát a résztvevőknek meg kell találniuk saját domináns konfliktuskezelés stílusukat is a tréning végére. (www.mediacomm.hu)

### *Csapatépítő, csoportfejlesztő tréning*

A csoportépítés azért szükséges, hogy a csoport tagjai megtalálják a csoporton belüli helyüket, megismerjék a csoporttagokat, el tudják fogadni egymás személyét, közösen meghatározzák a csoport identitását és azokat a célokat, amelyek érdekében közösen tevékenykedniük kell. A csoportépítés gyakran szociometriával indul, melynek lényege, hogy a csoport felépítését, a csoporttagok egymáshoz való viszonyát minden tag a saját szemszögéből feltérképezze. A csoporton belüli viszonyok mellett a közös célok is lényegesek, amiért a csoport létezik, és együtt dolgozik. Ehhez jó segítség lehet egy-egy közösségkovácsoló játék, például csoport címer rajzolás, névválasztás és annak indoklása, vagy a különféle bizalomjátékok. ([www.cegtrening.hu](http://www.cegtrening.hu))

### *Társismereti tréning*

A társismereti és kapcsolatfejlesztő tréningek párban dolgozók, illetve a magánéletben egy párt alkotók számára ajánlott készségfejlesztő foglalkozás. A kitűzött cél: egymás mélyebb és jobb megismerése, a kapcsolati interakció fejlesztése, egymás megértésének erősítése, az együttműködés fejlesztése. A résztvevők a verbális kommunikáció eszközei mellett a nonverbális kommunikáció eszközeivel is megtanulnak beszélni a képzés során. Gyakran elég furcsa feladatokat adnak a trénernek, de ezek pszichológiai megalapozottsága ki van munkálva. Sokszor előfordul a tükörijáték, amikor egy mozdulatsort, amit egyik fél elmutogatott, a másik félnek is el kell mutatnia. Gyakori feladat a páros rajzolás is, amikor kapnak egy témát, de úgy kell a pároknak a rajzot elkészíteniük, hogy egymással nem beszélhetnek, viszont egy időben kell dolgozniuk. A tipizálás (milyenek a fiúk, a lányok stb.) szintén sok esetben alkalmazott gyakorlat, amely – főként magánéleti párok esetében – a másik fél neméről alkotott elképzeléseit engedi bemutatni. Amit felsoroltam, teljesen alapvető dolgok lennének párok között, de senki sem gondol arra, hogy ezeket megbeszélje, vagy a másiktól megkérdezze. Mindegyik gyakorlat célja, hogy a pár két tagjában erősítse az egymás iránti bizalmat és a kölcsönös együttműködési szándékot. (Bús, 2016.)

### *Vezetői tréning*

A vezetők felelőssége, hogy sok ember élete épül közvetlenül – például a munkaszervezés és a munkabiztonsági feltételek megtartása miatt -, akár közvetve – a munkahely mint családi jövedelemforrás és megélhetés biztosítás miatt – a vállukra. Ez óriás lelki megterhelést jelenthet. Ezeknek a terheknek a hordozására is felkészíti a vezetőket egy-egy jól szervezett vezetői tréning. A résztvevők képet kapnak a vezetéselméleti kérdésekről, meghatározhatják saját vezetői szerepüket, vezetési feladataikat, idealizálhatják vezetői időbeosztásukat,

illetve a csoportok építésére, működésére, a csoportokon belüli konfliktusok kezelésére is megoldásokat láthatnak. Nem kellems a vezető helyzete, ha ellenőriznie kell az egyén vagy csoport tevékenységét, ha problémát lát egyik-másik munkatárs munkájában, vagy ha új, illetve magasabb elvárásokat kell közvetítenie. Ezek azonban a vezetői lét nélkülözhetetlen velejárói, melyeket nemcsak jog, hanem kötelesség is megvalósítani. (<https://hdteam.hu>)

### *Kommunikációs tréning*

A legszélesebb témakör, amely véleményem szerint minden más témához is kapcsolódik: a kommunikáció. Rendkívül sokféle kommunikációs tréning van, tematikát tekintve a következő csoportokat ismertem fel kutatásaim során:

- tárgyalástechnika, ezen belül altípusként kérdezőtechnika, kifogáskezelés, érveléstechnika;
- prezentációs kommunikáció (hogyan tartsunk jó prezentációt),
- kríziskommunikáció (szélsőséges, váratlan negatív helyzetek kommunikációja).

A szereplőket szinte minden, általam megismert képzési tematikában megismertetik a verbális mellett és nonverbális kommunikáció eszközeivel, a nonverbális kommunikáció felismerésével, értékelésével.

### *Szociális, együttműködési tréning*

Az együttműködési, illetve szociális kompetencia fejlesztési tréning több, fent említett tréningtípusból merít. Megtanít a tudatos jelenlét technikáira, az értő figyelemre, az asszertív kommunikációra. A jelenlévők időmenedzsmentje, erőforrás térképe is elkészül a képzés végére. Megismerkednek viselkedés típusokkal, kommunikációs stílusokkal, a panaszkezelés, indulatkezelés, konfliktusok kezelése alapvető technikáival. (Fehér, 2011. Bús, 2016.)

## **2.4.A tréningek értékelése**

A gyermekek és a felnőttek tanulási jellemzői igen különbözőek. A felnőttek tanulására az alábbiak jellemzők:

- célzottan tanulnak, ha valamit el kívánnak érni,
- fontos az időperspektíva, a múlt és jelen tudás összekapcsolása a jövővel,
- ahhoz, hogy gyorsan tanuljanak, kevés segítséget igényelnek csupán,



- saját élményeikből maguk is, és a tréningen részt vevő társaik is meríthetnek tanulságot.

Kívánatos tehát, hogy inkább tapasztalati, élmények megélésére fókuszáló, és ne elsősorban elméleti jellegű legyen egy tréning. Szakírók szerint egy kellemes és informális környezet eredményesebb tanulással kecsegtethet. (Poór, 2017.)

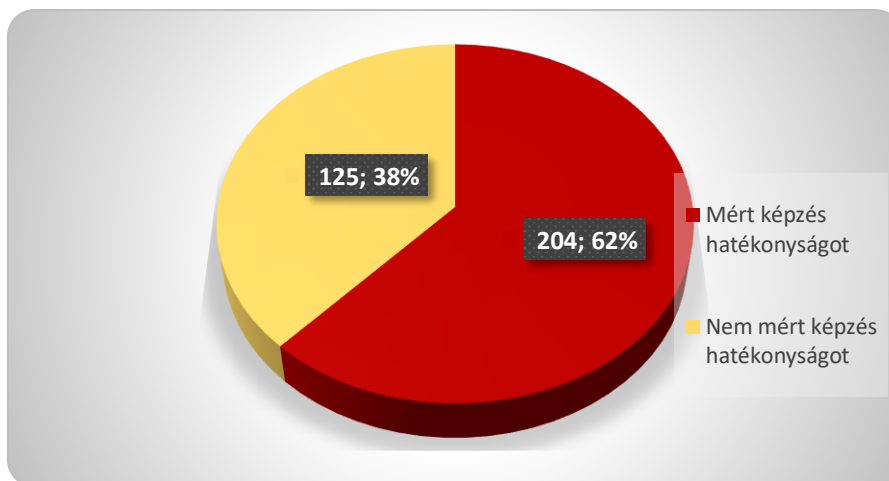
#### **2.4.1.A tréningek hatékonyságának mérési lehetőségei**

Mint minden tevékenységet, a képzéseket is értékelni lehet hasznuk, hatékonyságuk szempontjából. A legelterjedtebb értékelési modell a nemzetközi gyakorlatban Kirkpatrick (1994) szerint egy négy szintű felosztás, ami az alábbi szintekből áll:

- a reakciók szintje, ahol a résztvevők (és érintettek) véleményét elemzik, vagyis azt, hogy milyen hatást váltott ki bennük a tréning;
- a tanulási hatás szintjén azt vizsgálják, hogy mennyiben javult a résztvevők tudása, készségei és attitűdje a tréning alatt;
- a viselkedési hatás szintjén azt vizsgálják, hogy mennyiben változott a résztvevők viselkedése a tréning következtében;
- a szervezeti hatás szintjén pedig azt vizsgálják, hogy mennyiben változott a szervezeti működés a tréning következtében.

Dr. Poór József vezetésével a Szent István Egyetem Kutatóközpontja 2016-ban közzétett egy elemzést a tréningek hatékonyságával összefüggésben. A kutatás során 450 válaszadó véleményét figyelembe véve adtak értékelést egyes kérdésekben. A válaszadók többféle kérdésre kellett, hogy válaszoljanak, ebből kettőt emelek ki.

Az egyik, ami számomra érdekes volt: mérnek-e tréning hatékonyságot a képzés szervezők. Biztató eredmény, hogy a válaszadók több, mint 60%-a úgy nyilatkozott, hogy mérte a képzések hatékonyságát a vizsgált időszakban:



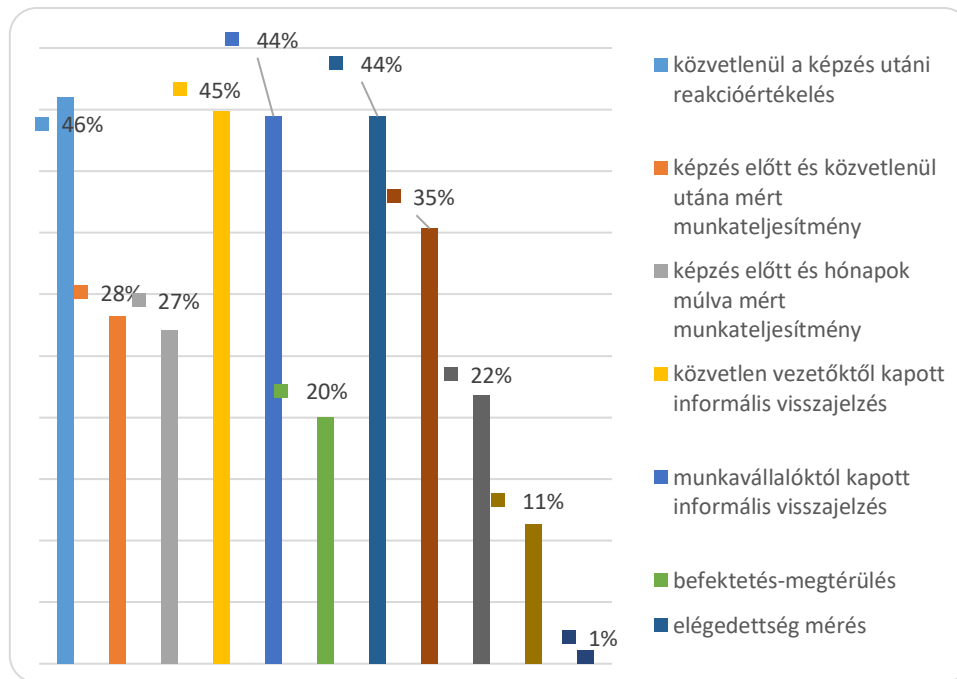
4. ábra A tréningek hatékonyságát mérők és nem mérők aránya kutatások alapján

(Forrás: Poór, 2016. kiadványa alapján saját szerkesztés)

Megvizsgálták azt is, hogy milyen módon mérték a tréninghatékonyságot a képzésszervezők. A lehetséges válaszok a következők voltak:

- közvetlenül a képzés utáni reakcióértékelés
- képzés előtt és közvetlenül utána mért munkateljesítmény
- képzés előtt és hónapok múlva mért munkateljesítmény
- közvetlen vezetőktől kapott informális visszajelzés
- munkavállalóktól kapott informális visszajelzés
- befektetés-megtérülés
- elégedettség mérés
- tudásmérés
- magatartásváltozás
- online, same-time adatgyűjtés
- egyéb

A válaszadók a következő arányban használták a különböző hatékonyság mérési lehetőségeket:



5. ábra A tréninghatékonyság mérése módszerei alkalmazásának gyakorisága

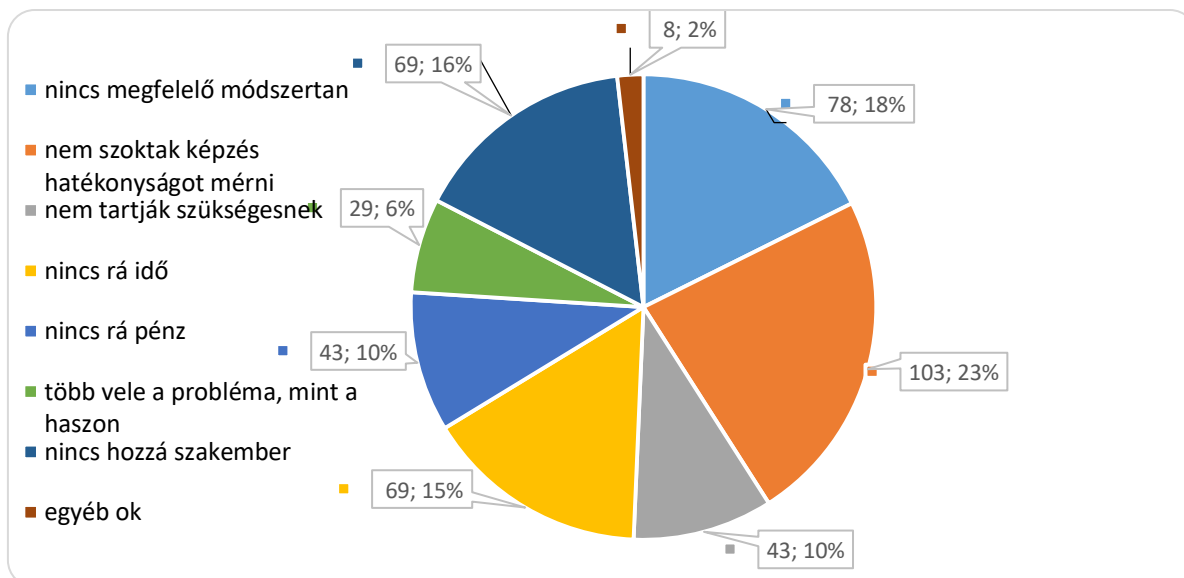
(Forrás: Poór, 2016. kiadványa alapján saját szerkesztés)

Az ábra szerint gyakori a közvetlenül képzés utáni visszajelzés, a vezetői, illetve munkavállalói visszajelzések, illetve az elégedettség mérés. A kutatás arra is rákérdezett a tréninghatékonyság mérést nem alkalmazók körében, mi az oka, ami miatt ezt elmulasztják.

A lehetséges válaszok köre az alábbi volt:

- nincs megfelelő módszertan
- nem szoktak képzés hatékonyságot mérni
- nem tartják szükségesnek
- nincs rá idő
- nincs rá pénz
- több vele a probléma, mint a haszon
- nincs hozzá szakember
- egyéb ok.

A válaszok megoszlása az alábbi volt:



6. ábra A tréninghatékonyságot nem mérők indokai a mérés elmulasztására

(Forrás: Poór, 2016. kiadványa alapján saját szerkesztés)

A tréninghatékonyság mérés főként a szervezeti kultúrán múlt: 23% egyszerűen azért nem mérte, mert „nem szoktak” ilyet mérni. Többen a szakembereket, illetve a szükséges módszertant hiányolják, amely miatt elmaradt.

## 2.5.A tréningek trendjei

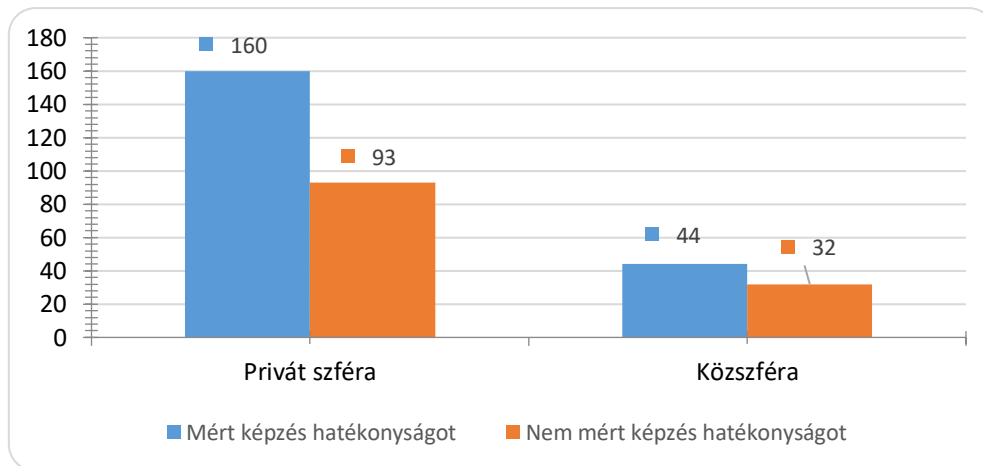
A fejezetcím különféle csoportosításokra utal, amelyek alapján a tréningek jellemzői között különbséget fogok tenni. Két területet vizsgálok:

- a közszféra és magánszféra gyakorlatának különbségét, illetve
- a nemzetközi és hazai viszonyok közötti eltérést.

### 2.5.1.A közszféra és magánszféra különbsége

A közszféra és magánszféra jelentősen különbözik a tréningek szervezése, a rendelkezésre álló keretösszegek, illetve a tréningek témája tekintetében egyaránt. A közszférában – főként az önkormányzatoknál – nagyon kevés forrás áll rendelkezésre, az is elsősorban pályázatok elnyerése révén szervezetfejlesztésre, kompetenciafejlesztésre. Olyan speciális tematika is előfordul a tréningek során, mint például a korrupció-megelőzési tréning ([www.profession.hu](http://www.profession.hu); 2013.), vagy a szereflexibilitáshoz kapcsolódó tréning, amely azt mutatja meg: hány szerepben tud a köztisztviselő dolgozni. (Dömötör, 2015.)

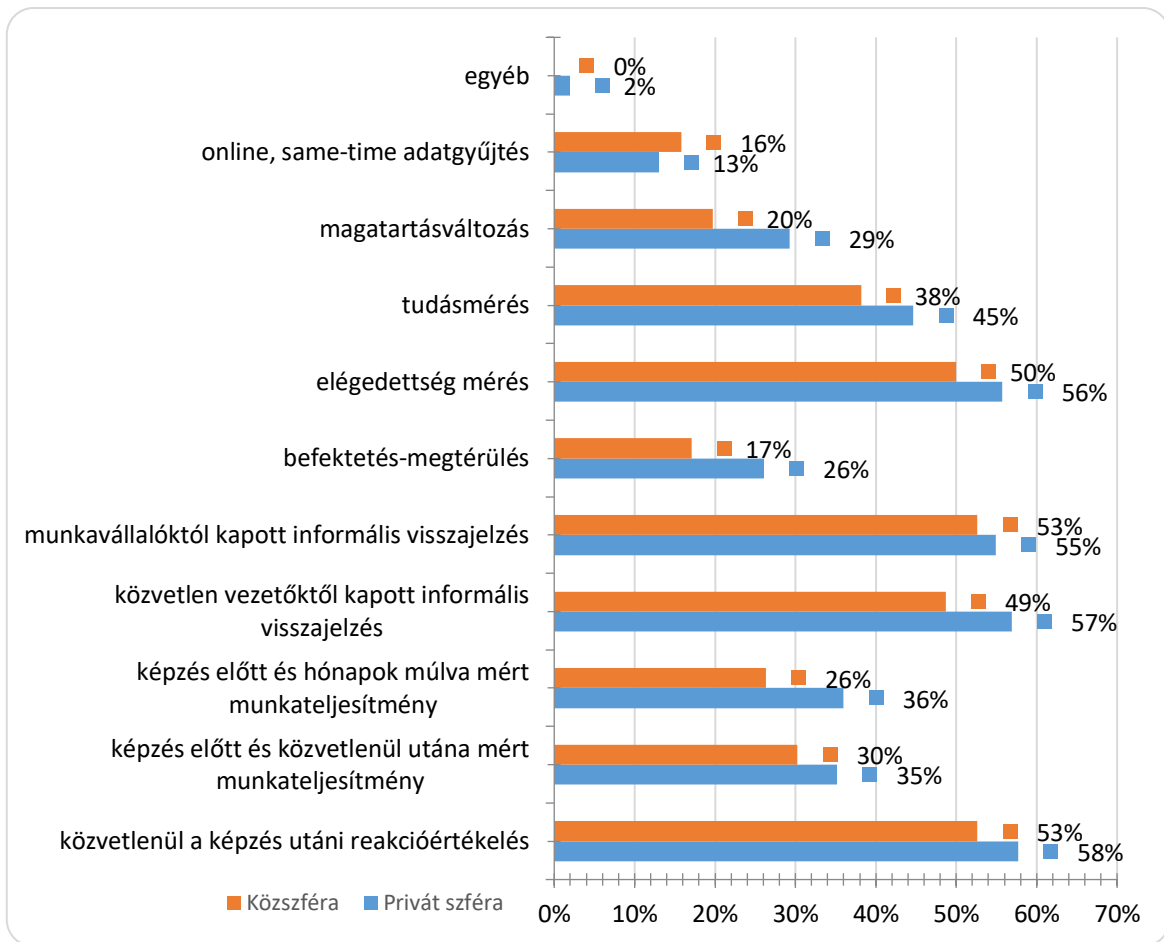
A Dr. Poór József által vezetett kutatócsoport a tréningekkel kapcsolatban a közszféra és magánszféra tekintetében különbségeket fedezett fel a tréninghatékonyság mérésel összefüggésben. A kutatási adatok szerint a szervezeteknek csupán 50,22%-a mért képzési hatékonyságot, ezen belül a privát és a közszféra arányszámai a következők voltak:



7. ábra Képzési hatékonyságot mérő és nem mérő szervezetek aránya a privát, illetve közszférában (adatok: fő)

(Forrás: Poór, 2016. kiadványa alapján saját szerkesztés)

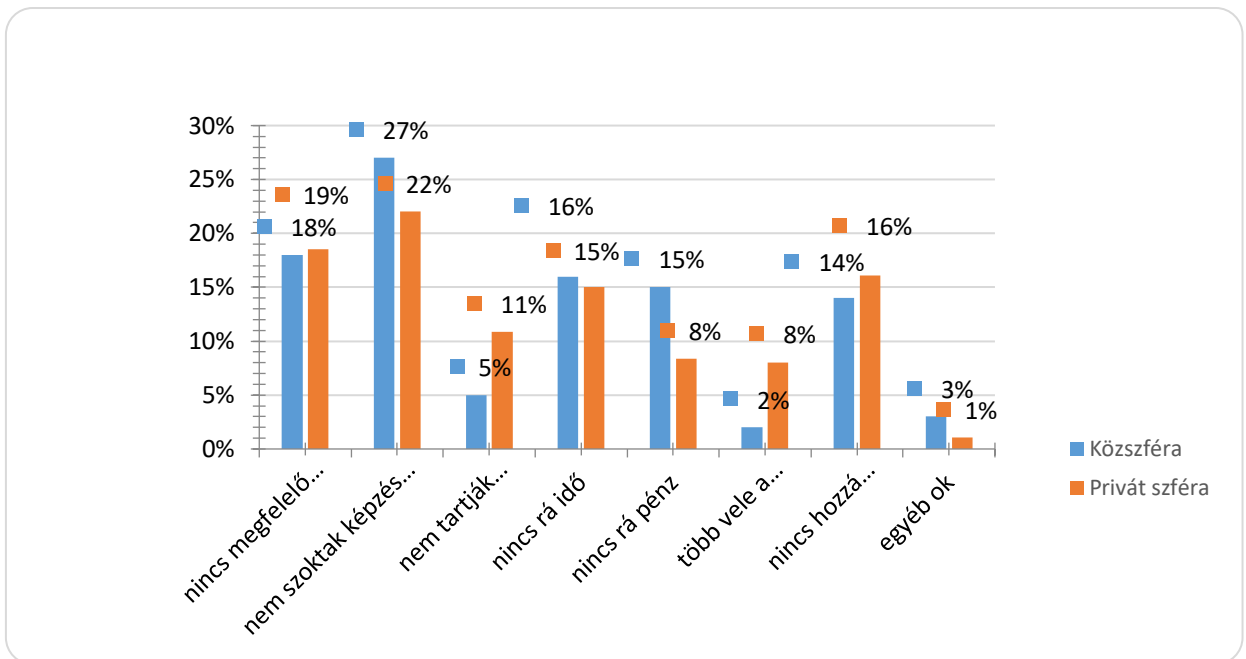
A 450 megkérdezett nyilatkozóból 253 adott választ a magánszférából, 76 a közszférából a tréninghatékonyság mérés módszerét vizsgáló kérdésekre. Az egyes módszereket a két szférában az alábbi arányokban alkalmazták:



8. ábra Az egyes tréninghatékonyság mérési módszerek alkalmazási gyakorisága a privát- és a közsférában

(Forrás: Poór, 2016. kiadványa alapján saját szerkesztés)

Az ábra szerint mindkét sféra preferálta az elégedettség mérést, az informális visszajelzéseket és a közvetlen képzés utáni reakcióértékelést. Egyes módszereket a közsféra jobban alkalmazott, mint például az online, same-time adatgyűjtést. Akik nem mérték a tréninghatékonyságot, a következőként indokolták döntésüket:



9. ábra A tréninghatékonyságot nem mérők indokai a tevékenység elmulasztására az egyes szférákban

(Forrás: Poór, 2016. kiadványa alapján saját szerkesztés)

A „nem szoktunk mérni” típusú gondolkodás mindkét szférára jellemző. Emellett a szakembert, az idő- és pénzhiányt, a módszertan ismeretlenségét jelölik meg nagyobb arányban. A közszférában kiemelkedően nagy arányt képvisel az a vélemény, hogy nem tartják szükségesnek, amely véleményem szerint a hatékonyságmérési ismeretek hiányára utal.

### 2.5.2. Nemzetközi különbségek

A tréningek szervezéstechnikája, típusai között nagy különbségek nem lehetnek nemzetközi viszonylatban, a képzés mozgatórugója, a tréning szervezés oka tekintetében azonban vannak.

A Dr. Poór József által vezetett kutatás megvizsgálta, milyen arányban használják fel Közép-Kelet-Európában, az Európai Unió más területein, illetve az angolszász vidékeken a teljesítményértékelést a képzési-fejlesztési szükségletek meghatározásához. Míg 2004-2005-ben Közép-Kelet-Európában 85,7% volt ez az arány, addig 2008-2010.között 73,2%, majd 2013-2015.között mindössze 69,9%. Nemcsak ezen a földrajzi területen csökken a felhasználás aránya, hanem az Unió többi országában és az angolszász vidékeken is:

3. táblázat A teljesítményértékelés eredményének felhasználása

	2004-2005. év			2008-2010. év			2013-2015. év		
	KKE	EU (KKE nélkül)	Nem EU (angolszász)	KKE	EU (KKE nélkül)	Nem EU (angolszász)	KKE	EU (KKE nélkül)	Nem EU (angolszász)
HR tervezés	55,2%	52,0%	59,8%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Képzés- fejlesztési szükségletek	85,7%	88,3%	92,9%	73,2%	79,6%	78,1%	69,9%	71,5%	73,1%
Karrier-tervezés	74,2%	79,0%	83,7%	59,4%	77,3%	68,7%	68,8%	69,5%	67,6%
Javadalmazási döntések	73,2%	63,9%	76,6%	75,7%	70,1%	64,8%	71,0%	62,4%	73,1%
Munkaerő- tervezés	50,7%	47,9%	57,4%	56,6%	48,9%	49,8%	58,3%	47,1%	55,9%

(Forrás: Poór, 2016.)



## 3.A kutatások és eredményeik bemutatása

### 3.1.A kutatás módszere, céljai

Szakedolgozatom témája részben elméleti, részben pedig gyakorlati jellegű. Nem mellékes, hogy az ilyen „vegyes” tematikára milyen kutatási módszereket alkalmazunk, ezért fontos a kutatási módszerek dolgozatírás előtti megválasztása. A kutatásnak mindig valamilyen új ismeret, újdonság létrehozására kell irányulnia (Csatai, 2002.), ennek szem előtt tartásával kell a szakedolgozatot összeállítanom.

#### 3.1.1.A kutatási módszerek bemutatása

Jelen alfejezet a kutatás módszertan különféle megoldásai közötti választási lehetőségek vizsgálatára irányul. A Bevezetésben lefektetett elméleti átgondolás alapján a következőként tervezem meg a kutatást:

1. *A vizsgálandó terület:* a munkahelyi tréningek.
2. *Előzmény kutatások:* szakirodalom feldolgozás alapján.
3. *Kérdések, hipotézisek meghatározása:* 2.2. fejezet alapján
4. *Az adatok körének meghatározása:*
  - a. tréningek szervezésével foglalkozó cégek tevékenységének bemutatása,
  - b. egy meghatározott cég tréning gyakorlatának bemutatása,
  - c. véletlenszerű statisztikai sokaság véleményének vizsgálata a munkahelyi tréningekkel kapcsolatos attitűdjeiről, tapasztalatairól.
5. *Kutatási eszközök meghatározása:*
  - a. tréningek szervezésével foglalkozó cégek tevékenységének bemutatása érdekében: internetes keresőfelületen tréningsszervező cégek keresése a kínálatuk áttekintése érdekében, weboldaluk részletes áttekintése;
  - b. egy meghatározott cég tréning gyakorlatának bemutatása: adott munkahelyen vezetői interjú a tréningsszervezés jellemzőinek felderítése, a menedzsment tréningekhez való viszonyulásának kutatása végett, illetve munkahelyi kérdőíves felmérés a munkavállalók tréningekkel kapcsolatos véleményének vizsgálatára;

- c. véletlenszerű statisztikai sokaság véleményének vizsgálata a munkahelyi tréningekkel kapcsolatos attitűdjeiről, tapasztalatairól: nyilvánosságra hozott internetes kérdőívvel.
6. *A kutatás előfeltételeinek biztosítása:*
- a. a tréningek szervezésével foglalkozó cégek tevékenységének bemutatásával kapcsolatban: internet csatlakozás a honlapok böngészése érdekében; célérték: legalább 5, véletlenszerűen kiválasztott tréningsszervező cég keresése;
  - b. a véletlenszerű statisztikai sokaság megkérdezése munkahelyi tréningekkel kapcsolatos attitűdjeiről, tapasztalatairól: kérdőív megszerkesztése, Google kérdőívre feltöltése, ismerősök értesítése személyesen, telefonon, illetve Facebook közzététel a sikeres kitöltés érdekében; célérték: legalább 100 megkérdezett véleményének beérkezése.
7. *Az adatok rendszerezésének módja:* a kérdőívek tekintetében (adott munkahelyi kérdőív, illetve nyilvános kérdőív esetében egyaránt): a Google kérdőív lehetőségeivel, illetve az adattábla alapján Excel kimutatásokkal, diagramokkal, kereszttáblákkal.
8. *Az eredmények értékelése:* a szakdolgozat külön fejezetében kutatás típusonként is – külön a tréningekkel foglalkozó cégekkel kapcsolatos adatokat, külön az adott munkahelyre vonatkozó adatokat, és külön a nyilvános kérdőív adatait – és egymással összefüggésben is (pl. mennyiben tér el egyes pontokon az adott munkahelyről érkezett véleményérték a nyilvános kérdőív adataitól).

### **3.1.2. Kutatási kérdések és hipotézisek**

Szakdolgozatom célzott kutatási kérdései az alábbiak:

K1. *A megkérdezett tréning résztvevők az általános, vagy a célzott tréningeket tartják inkább hasznosnak?*

K2. *Melyek a résztvevők által leginkább kedvelt tréningek általános jellemzői?*

K3. *Van-e különbség a férfiak és a nők által leginkább kedvelt tréningek között?*

Az egyes kutatási kérdésekre hipotéziseim a következők:

H1. *A megkérdezett tréning résztvevők a célzott tréningeket tartják hasznosnak.*

H2. *A megkérdezett tréning résztvevők körében a külső helyszínen zajló, saját kollégájukkal való tréningezést kedvelik leginkább.*

H3. *A résztvevő neme alapvetően nem befolyásolja a kedvelt tréning típust.*

## **3.2.Tréningszervező cégek kínálatának értékelése**

A dolgozatban kitűzött célnak megfelelően kerestem az interneten öt tréningszervező céget, amelynek honlapon megjelenő kínálatát elemzem. Széles körű volt a választék, ezért nem a keresőben megjelenő első öt találatot választottam ki, hanem igyekeztem speciális igényeket kielégítő és alternatív megoldásokat kínáló társaságot is keresni.

A cégek honlapján sok esetben nem található meg a cégnév, ezért az internetes címükkel azonosítom a kiválasztott tréningszervezőket az egyes alfejezet címekben.

### **3.2.1. [www.activetraining.hu](http://www.activetraining.hu)**

Az Aktív Tréning Magyarország Kft. honlapján kizárólag csapatépítő tréning kínálatot találtam, ennek azonban a legváltozatosabb formáit lehet választani. Nem sorolom fel részletesen a felkínált lehetőségeket, csupán vázlatos képet nyújtok a választható programokról.

A cég indoor és outdoor kategóriába sorolja a kínálatot. Értelemszerűen az outdoor alatt a saját helyszíneiken zajló szolgáltatást értik, míg az indoor kategória a szolgáltatást igénybe vevőhöz történő kitelepülés.

Outdoor csapatépítő kínálatuk nagyon változatos:

- vízi program keretében történő csapatépítés: pl. kajakozás, vitorlázás, vízben történő kincskeresés,
- hegyekben zajló csapatépítés: sziklamászás, off-road, barlangászat, éjszakai túrák,
- biciklis csapatépítés: tandem kerékpár utak, biciklis bortúrák, „drótszamaras kincskeresés”,
- tematikus csapatépítés: labirintus játék, számháború, mentőexpedíció, eltűntek keresése stb.

A cég az outdoor programokat úgy kínálja, mint kikapcsolódási és feltöltődési lehetőségeket, amelyekkel a mindennapokból kizökkenhetünk. Mindig a csapat áll a középpontban, a csapat sikeréért kell dolgozni minden esetben.

Az indoor programok is változatosak: a csapatos nyomozás („halálos kerti parti”) éppúgy szerepel a kínálatban, mint a tapintható kiállítás, a csoportos kincsvadászat, vagy a „kard útja” játék. A cég nyilatkozata szerint örült kalandpályává varázsolható akár egy hotel, egy konferenciaterem, vagy egy sportpálya is, így biztatva a jelenlévőket, hogy komfortzónájukból kilépve kicsit mást nyújtsanak, mint a megszokott hétköznapiakban. Végignéztem az indoor kínálatot, valóban érdekes, és cseppet sem szokványos feladatokkal találkozhatunk. „A mi történetünk” elnevezésű program például lehetőséget biztosít arra, hogy a csapat elkészítse saját, tréfás képregényét. Ehhez a cég profi fotóst, jelmezeket, kellékeket biztosít. A fotók beállítása, a sztori megírása, összeállítása a résztvevők feladata.

### **3.2.2. <http://develor.hu>**

A Develor elkötelezett amellett, hogy a 100%-nál is többet nyújtson a tréning résztvevők számára, és az attitűd, készségek és viselkedés együttes fejlesztésére összpontosít. A tapasztalati tanulási gyakorlatok, az izgalmas számítógépes szimulációk, a coaching és a nem hagyományos tanulási módszerek, amiket igény esetén a Practify vagy hozzá hasonló online tanulási platform támogat, megtörik a tréning ritmusát. A kurzus során a résztvevők csapatként dolgozhatnak. Részt vehetnek valós tesztekben és szavazásokban, és egyéni célokat tűzhetnek ki a jövőre nézve.

Szolgáltatásaik között az alábbiakat emelném ki:

- Attitűdformálás
- Vezetés és Menedzsment
- Ügyfélszolgálat, Értékesítés és Tárgyalástechnika
- Személyes hatékonyság és Kommunikáció
- Csapatépítés és Együttműködés
- Felmérés és Diagnosztika
- HR tanácsadás és coaching

### **3.2.3. <https://momentumevents.hu/>**

Céljaik között van, hogy egyedi, cégre- illetve igényekre szabott élmény alapú csapatépítő programokat nyújtsanak ügyfeleik számára, illeszkedve a csoport méretéhez, profiljához és

céljaihoz. Azt tartják szem előtt, és egyben legfontosabbnak vélik, hogy a résztvevők felejthetetlen élményekben vegyenek részt, és mint egy csapat, úgy végezzenek a programok végén.

Ez a cég is indoor és outdoor kategóriába sorolja a kínálatát, amelyeket országszerte meg tudnak valósítani. Segítenek a megfelelő helyszín megtalálásában, továbbá a programelemek megvalósításában és az esemény problémamentes lebonyolításában. Több más tréner- és tanácsadó céggel dolgoznak együtt.

Kínálatukból:

Indoor programjaik:

- Life Kinetik csapatépítő workshop
- Aukciós Ház
- Minigolf pálya építés és bajnokság
- Óriás társasjáték
- Bonbon/trüffel készítő kurzus
- Felhő alapú szabadulószoza
- Láncreakció
- Óriás városépítés

Outdoor:

- Kémjatszma
- Forma 1 autó építés
- Quad adventure
- Interaktív városi nyomozás

#### **3.2.4. <https://flow.hu/>**

A Flownak az a célja, hogy a tréningjeiken a lehető legteljesebb legyen a tudásátadás, ezért olyan tanulási folyamatokat terveznek, amelyek eredményeként a résztvevők magabiztosan és tartósan tudják használni a mindennapokban azokat a készségeket, amik a kiváló teljesítményhez és az üzleti célok eléréséhez kellene.

Online tanulástámogató eszközeik a következők:

- Action learning
- NLP
- Appreciative Inquiry
- Mobius
- Tranzakció analízis
- Open space
- Gestalt
- Flow is good business
- Playback-színház
- Stagecoaching

### **3.2.5. [www.profiles.hu](http://www.profiles.hu)**

A profiles.hu oldalon semmilyen különösebb csoportosítási tematika nem található, pl. indoor-outdoor szolgáltatások, vagy magánszemélyek-vállalkozások számára ajánlott lehetőségek. Egyszerűen felsorolja, milyen alaptréningek vannak, amelyekhez speciális kiegészítéseket is kidolgoznak. Tréningajánlatuk a következő:

- asszertivitás,
- csapatépítés,
- érzelmi intelligencia,
- konfliktuskezelés,
- ügyfélszolgálati, call center,
- interjútechnikai,
- önismereti,
- vezetői,
- coaching szemléletű vezetés,
- értékesítési,
- kommunikációs,
- stresszkezelési, időgazdálkodási tréning.

A honlap blogszerűen tartalmaz cikkeket, amelyek a már lezajlott tréningek példáját írják le, mint kínálat magyarázatot. Az értékesítési tréning kapcsán például a Cardex Európánál tartott tréning leírását találjuk. A leírás értékét emeli, hogy nem a tréning szervező cég hirdeti magáról a várható pozitív eredményt, hanem a már szolgáltatásokat igénybe vett ügyfél.

### 3.3.Nyilvános kérdőív eredményeinek elemzése

Google kérdőív készítő segítségével nyilvános internetes kérdőívet készítettem, és tettem közzé annak érdekében, hogy szakdolgozatomat saját kutatással is megalapozzam.

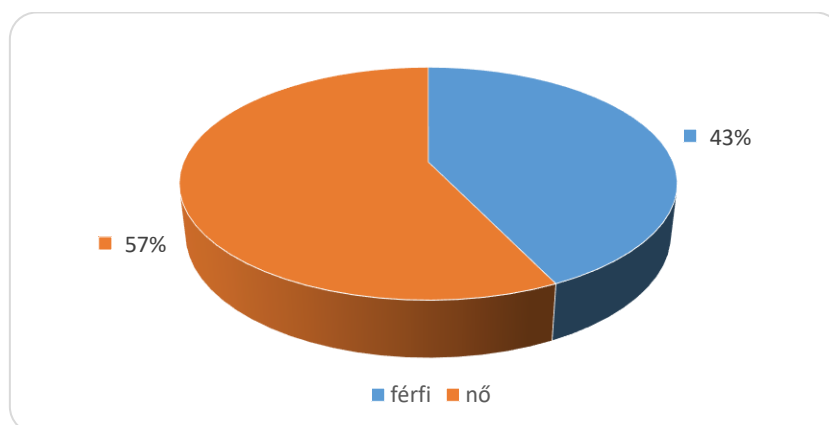
A rendelkezésre álló időtartam alatt 105 válasz érkezett, amely a kutatási célkitűzésem alapján elegendő az értékeléshez.

A kérdőív szakdolgozatom 1.mellékletében található. Feldolgozását Excel kimutatás varázslóval készítettem, és elemzését több alfejezetre bontva végeztem el.

#### 3.3.1. A válaszadók megoszlási adatai

A válaszadók megoszlási jellemzőit a kérdőív első kérdései alapján mutattam ki. Kördiagramokat használtam az ábrázolásra, mert a megoszlási viszonyszámokat véleményem szerint ezzel lehet legjobban illusztrálni.

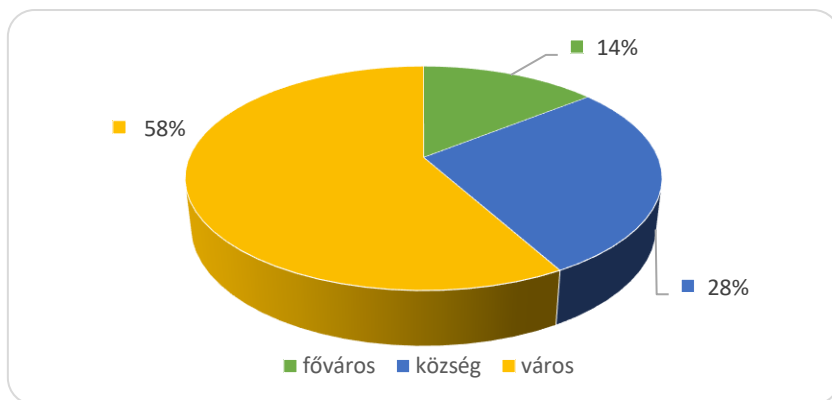
A 10.ábra a válaszadók nemek szerinti megoszlását mutatja, amely szerint a válaszadók többsége nő volt:



10. ábra A válaszadók nemek szerinti megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

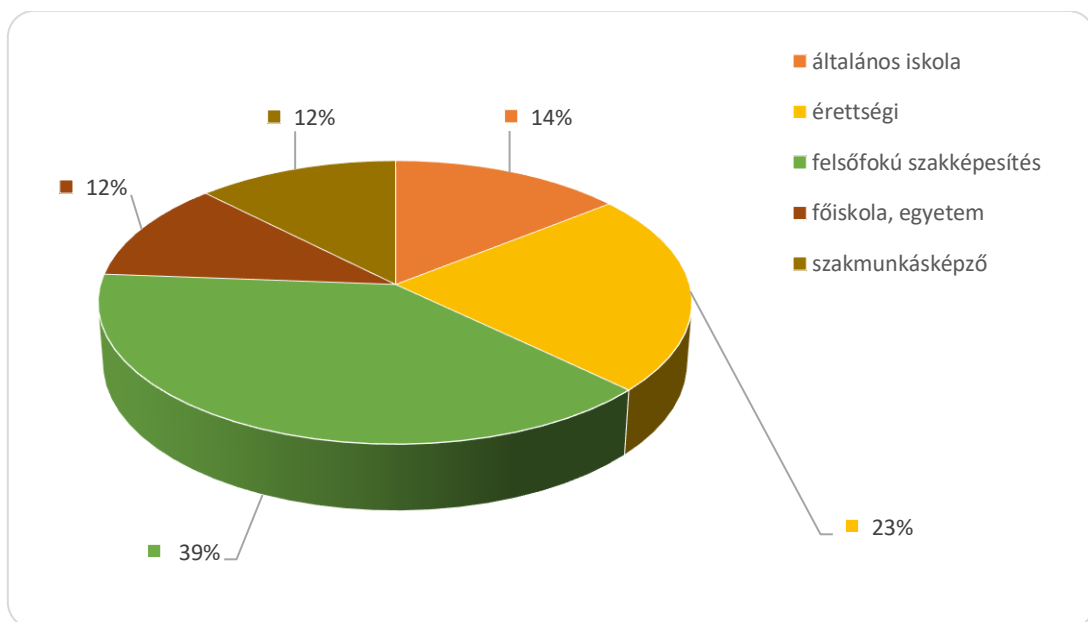
A kérdőívet kitöltők több, mint fele városban lakik a 11.ábra válasza szerint. 28% községi lakos, és 14% él a fővárosban:



11. ábra A válaszadók lakóhely szerinti megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

A 12.ábrán a válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlását mutattam be. A kitöltők 14%-ának 8 általános iskola a végzettsége, többségük azonban jól képzett. A felsőfokú képzéseket a főiskolai, egyetemi képzettséggel együtt véve elmondható, hogy 50% alatti a középfokú, vagy annál alacsonyabb végzettségűek aránya.

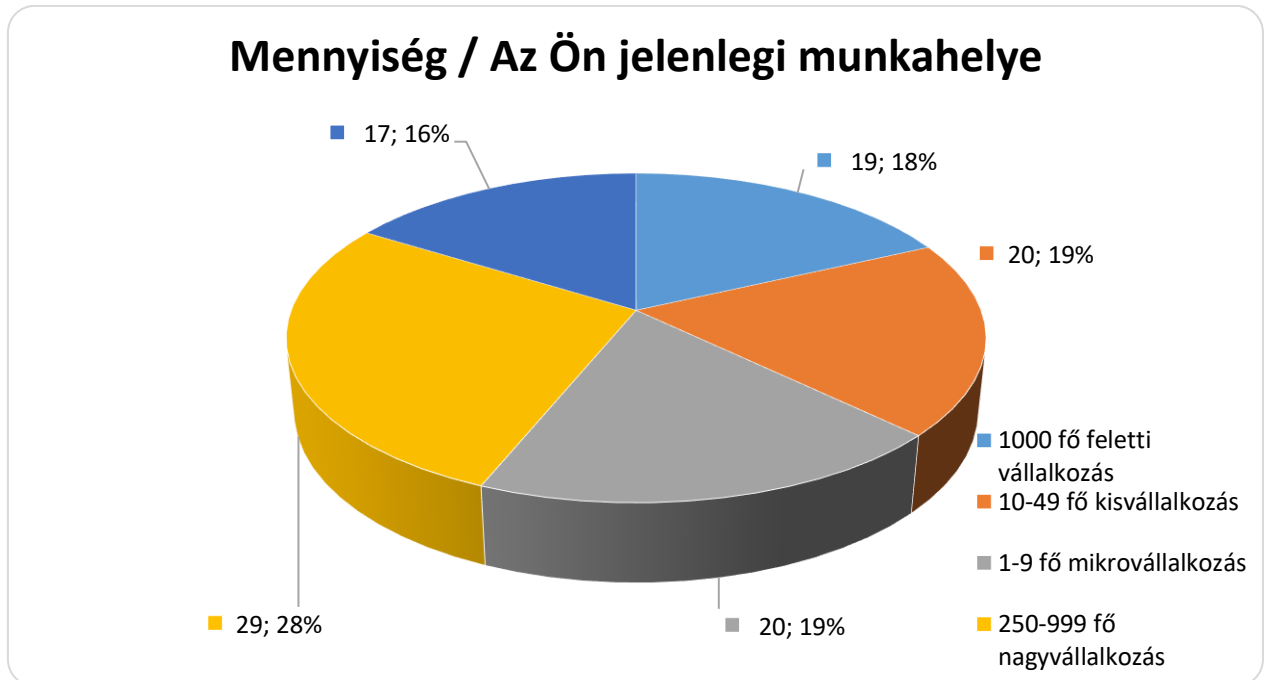


12. ábra A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)



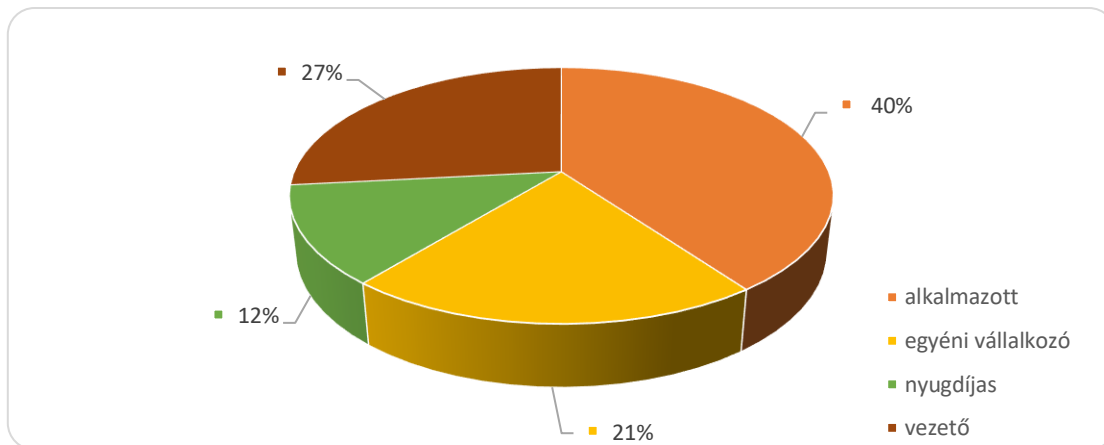
Különösen szerencsésnek tartom, hogy a kitöltők különféle méretű vállalkozásoknál dolgoznak. A 13. ábra szerint a mikrovállalkozástól a nagyvállalatig minden kategóriából van válaszadó:



13. ábra A válaszadók munkahelyi cégméret szerinti megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

Ugyanez elmondható a beosztás alapján strukturált megoszlásról. Várható volt, hogy a kitöltők közel fele – 14. ábra szerint 40%-a - alkalmazott lesz, de különösen örültem annak, hogy 27% arányban vezetők is kitöltötték a kérdőívet. Még nyugdíjasokat is sikerült elérni, igaz, csekélyebb arányban, mint a többi kategóriában. Megszólításukat azért tartottam fontosnak, mert hosszú munkatapasztalat áll mögöttük, így nagyobb valószínűséggel vehettek részt pályafutásuk során tréningeken.

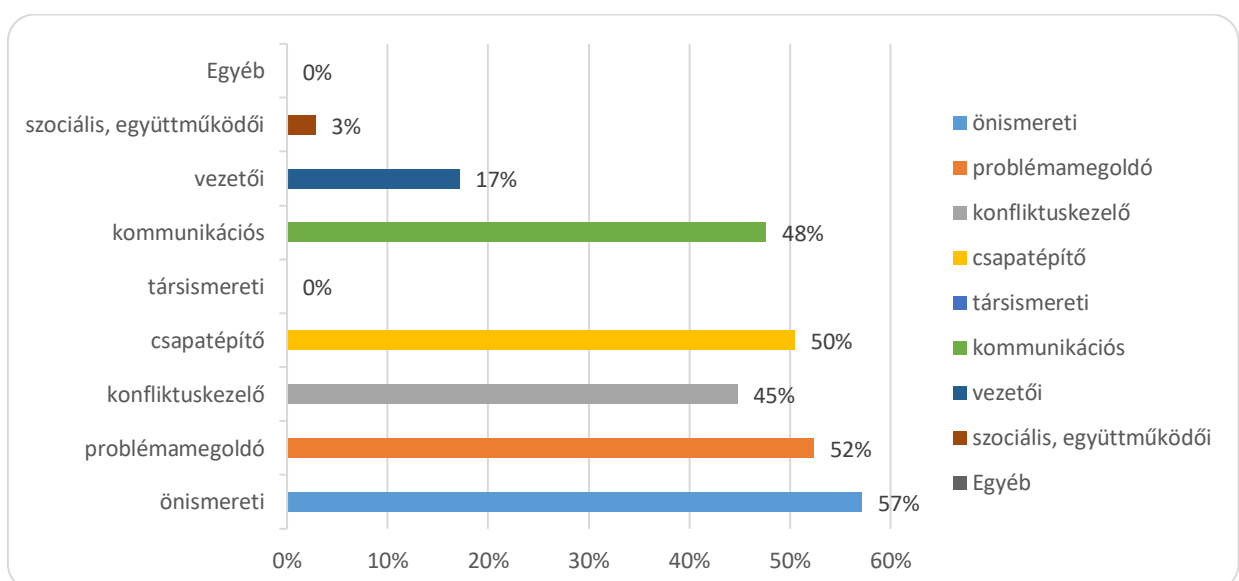


14. ábra A válaszadók beosztás szerinti megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

Nyilvánvaló, hogy a kérdőívet csak azok töltötték ki, illetve azoknak a válaszait vettem figyelembe, akik már részt vettek valamilyen tréningen. Elvétve előfordult, hogy elkezdte valaki a kérdőív kitöltését, de a 15. ábra kategóriasorainak megtekintése után abbahagyta. A félbehagyott kérdőívek adatait sem megoszlás, sem egyéb válaszadás szempontjából nem vettem figyelembe.

A 15. ábra adatai megmutatják, hogy milyen tréningeken vettek részt eddig a válaszadók. Több lehetőséget is meg lehetett jelölni a kérdőíven, tehát egyfajta gyakorisági sorrend is felállítható az adatokból. Társismereti tréningen láthatóan senki nem járt, viszont csapatépítő, kommunikációs, konfliktuskezelő, problémamegoldó és önismereti tréningen elég gyakori volt a részvétel:



15. ábra "Eddig milyen tréningeken vett részt?" kérdésre adott válaszok

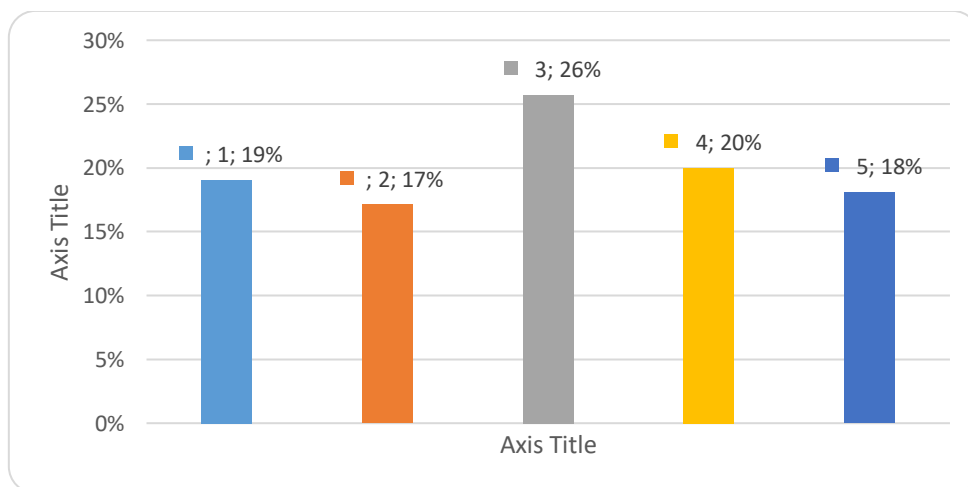
(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

A 15. ábra elgondolkodtatott. Számomra elég irreálisnak tűnt az eredmény, és elgondolkodtam, miért kaphattam ennyire sok választ egy-egy témára. Irreális, hogy a válaszadók fele négyféle tréningen is járt már, válaszuk mégis igaz lehet, ha egy tréningen belül többféle tematikát egyesítettek. Ha azt vizsgáljuk, hogy a problémamegoldást, konfliktuskezelést, csapatépítést, önismeretet és kommunikációt jelölték meg hasonló arányban, és megnézzük a tréning szervezők kínálatát, a megoldás adott. Elég csak egy két-három napos tréningen részt venni ahhoz, hogy a felsorolt elemek mindegyike megjelenjen a tematikában. Ily módon az ábrán látható válaszokat nem egy-egy önállóan tematizált tréningként kell értékelni, hanem úgy is értelmezhető mintha egy-egy tréning részeit lennének.

### 3.3.2.A tréningek kedveltségének ismérvei

A kutatási célok alapján célzott kérdéseket tettem fel arra vonatkozóan, milyen ismérvek jellemzik azokat a tréningeket, amelyeket a résztvevők általában, illetve többségében kedvelnek.

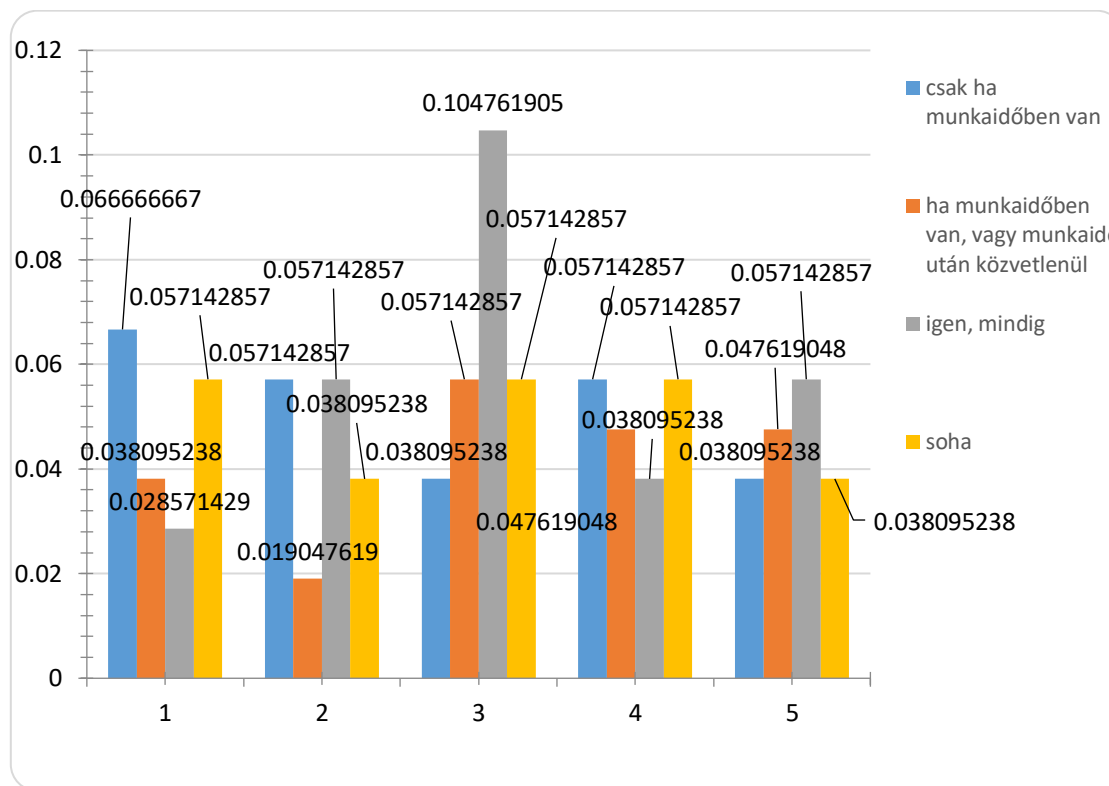
Először általánosságban tettem fel kérdést, hogy mennyire kedvelik a tréningeket a válaszadók. A választ ötfokozatú skálán kellett megadni. A 16. ábra adatai szerint a közepes érték volt a legjellemzőbb.



16. ábra "Mennyire kedveli a tréningeken való részvételt?" kérdésre adott válaszok (1-5.skálán)

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

Megnéztem, hogy az adatok alapján mennyiben van összefüggés a tréningek kedvelése és aközött, hogy az ott töltött időt fizeti-e a munkáltató, vagy sem. Az összefüggést a 17.ábrán ábrázoltam:

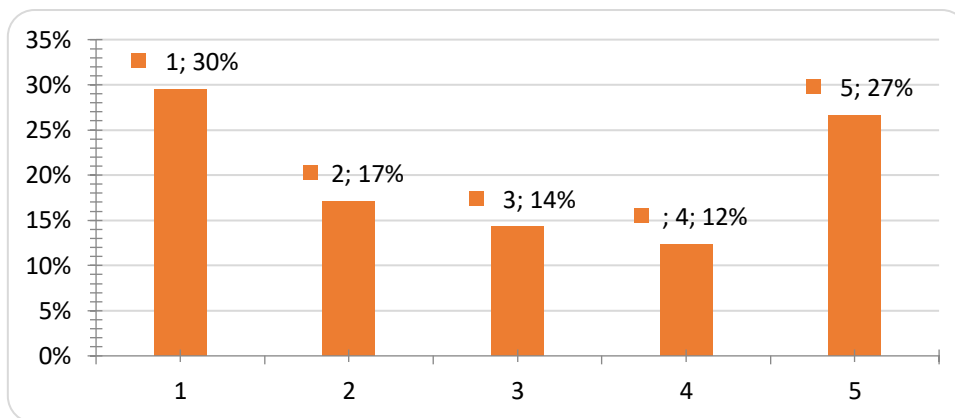


17. ábra A tréningek kedvelése és azon tény összefüggése, kap-e a tréning időtartamára bért (1-5.skálán)

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

Az ábra szerint nem mutatható ki egyértelmű összefüggés a bérezés hiánya és a tréningek nem kedvelése között. A legkevésbé kedvelő, „1” értéket adók között nagy arányban vannak a munkaidőben tréningre járó, fizetett munkavállalók, de ezzel együtt azok is, akik soha nem kapnak bért a tréningen való részvételért.

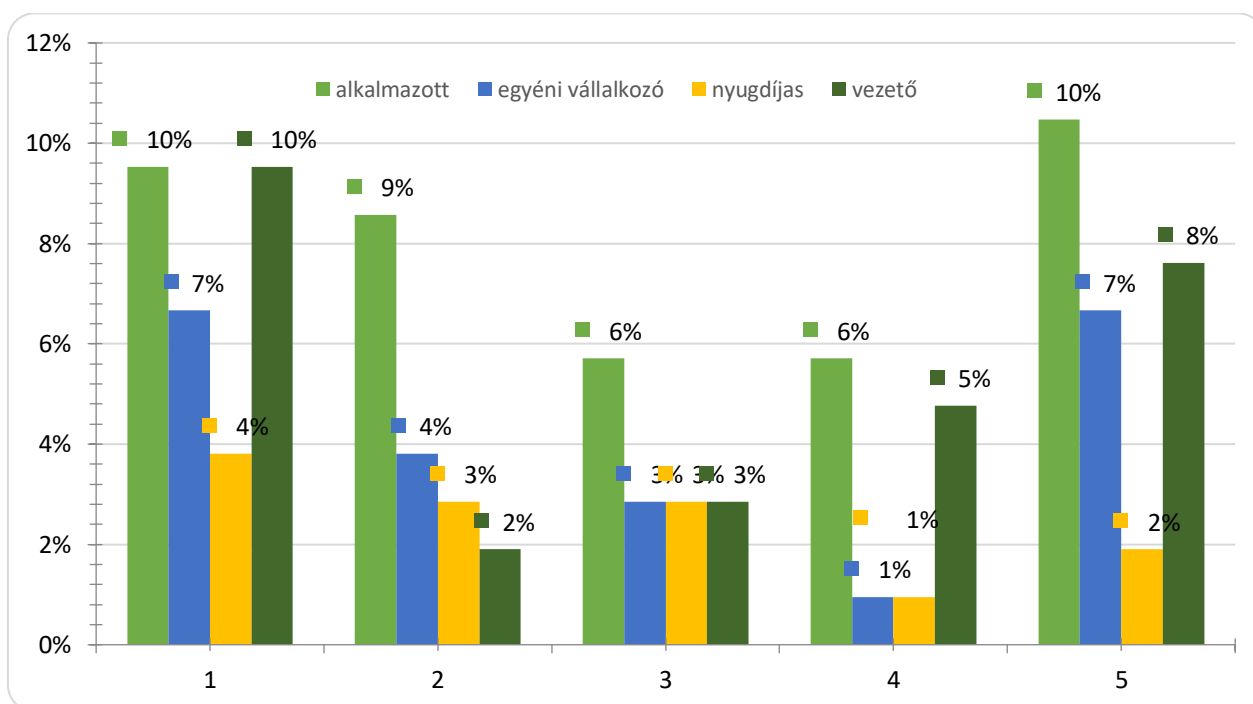
A 18.ábra azt mutatja, hogy ötfokozatú skálán értékelve mennyire találták hasznosnak a résztvevők a tréningeket. A tetszési index két szélsőség között ingadozik, az ábra úgy is jellemezhető, hogy vagy nagyon tetszik a tréning, vagy egyáltalán nem.



18. ábra "Mennyire tartja hasznosnak a tréningeket" kérdésre adott válaszok (1-5.skála)

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

A tréning hasznosságát beosztás alapján is megvizsgáltam, az eredmény a 19.ábrán látható:

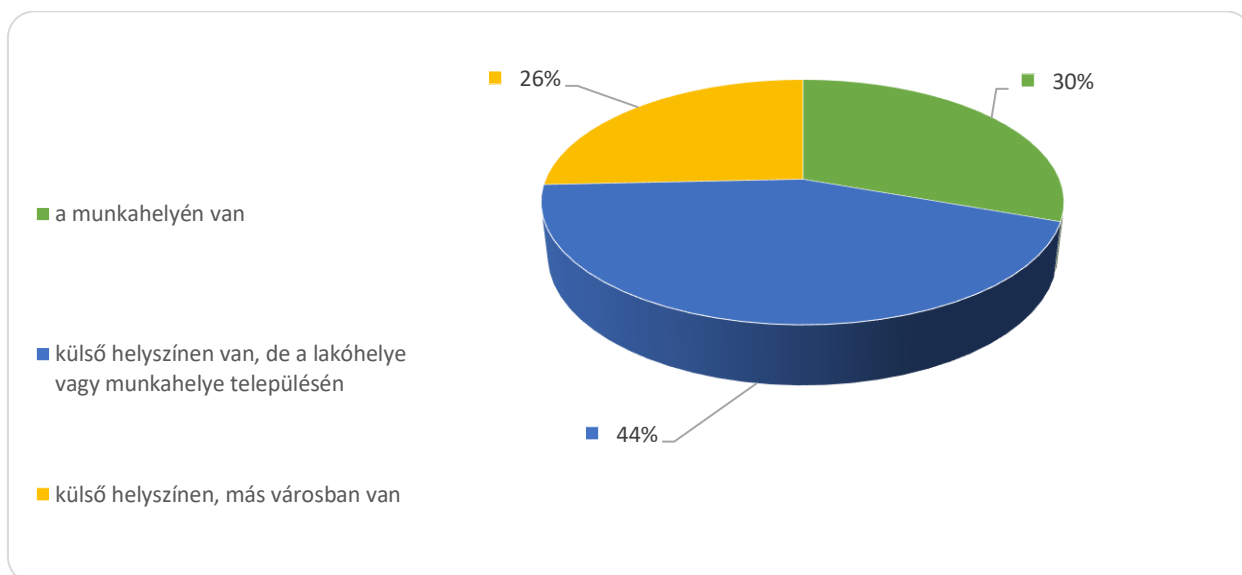


19. ábra Mennyire tartja hasznosnak a tréningeket, a beosztás relációjában

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

A munkahelyi pályájukat már befejezett nyugdíjasok láthatóan nagyobb hányadban jelölték meg az 1-3.mezőket, mint a magasabb kategóriákat, míg a vezetők láthatóan többségben a 4-5.fokozatban jelöltek. A tréninghasznosság érzése tekintetében tehát van kimutatható összefüggés a nyilatkozattevő beosztása és az értékítélet között. átlagokat nem lehetett volna számítani és úgy összehasonlítani?

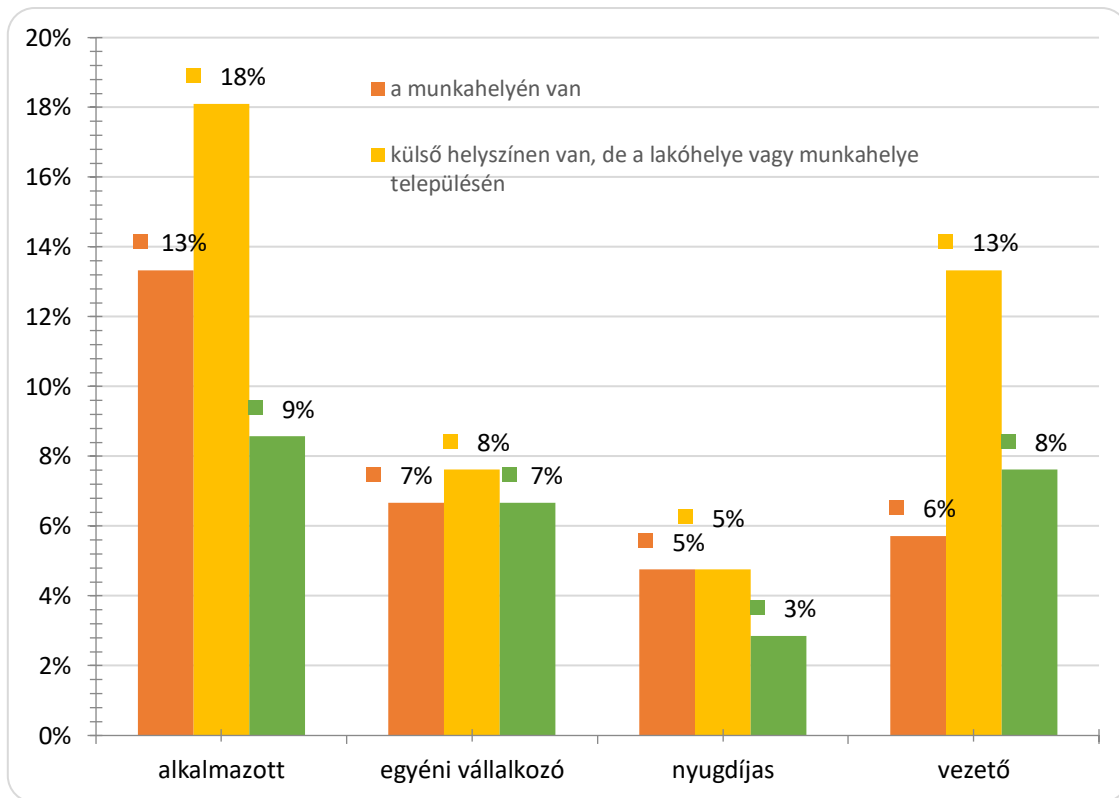
Kutattam az ideális tréninghelyszín jellemzőit is, több választási lehetőséget adva a válaszra. A 20.ábra alapján a lakóhelyhez, munkahelyhez közel, de nem a munkahelyen, hanem más, külső helyszínen található az ideális tréninghelyszín. A válasz számomra logikus: nem kell messzire utazni, idegen helyre menni, de mégsem a munkahely, hanem egy külső helyszín a tréninghely, amely eleve oldottabbá teheti a résztvevőket.



20. ábra A válaszadók megoszlása az ideális tréninghelyszín tekintetében

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

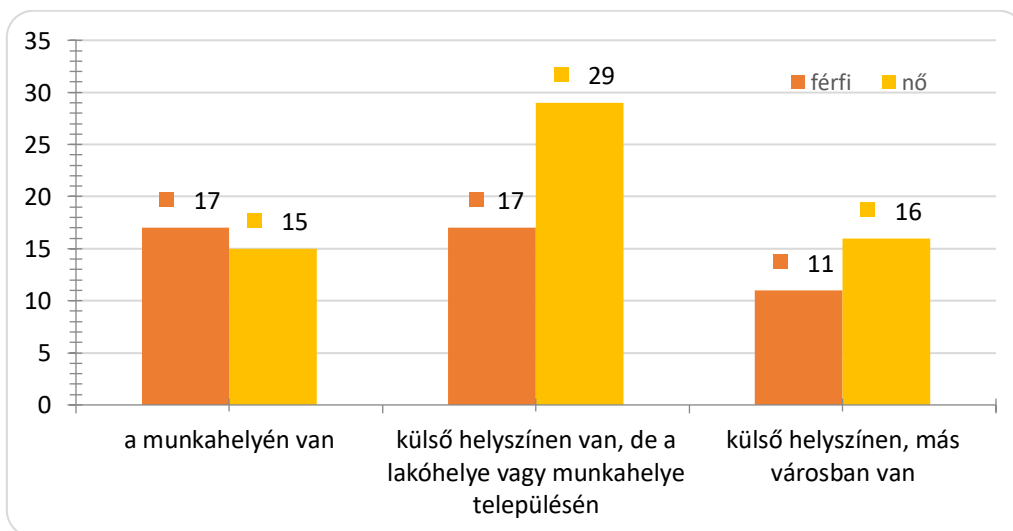
A beosztás tekintetében főként az egyéni vállalkozókra jellemző, hogy más városban lévő külső helyszínt preferálnak, míg a vezetők és a beosztottak inkább a helybeli, de külső helyszínen zajló tréningeket részesítik előnyben. A nyugdíjasok a munkahelyen zajló tréningeket preferálják (21.ábra):



21. ábra Az ideális tréninghelyszín a beosztás relációjában

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

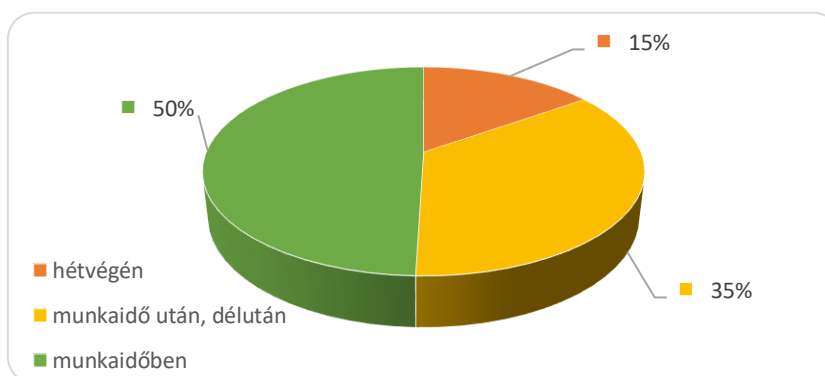
Nemek közötti bontásban is megvizsgáltam a kérdést. A 22. ábra szerint a nők inkább a külső helyszíneket, a férfiak a munkahelyi helyszínt tartják ideálisabbnak.



22. ábra Az ideális tréninghelyszín a nemek relációjában

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

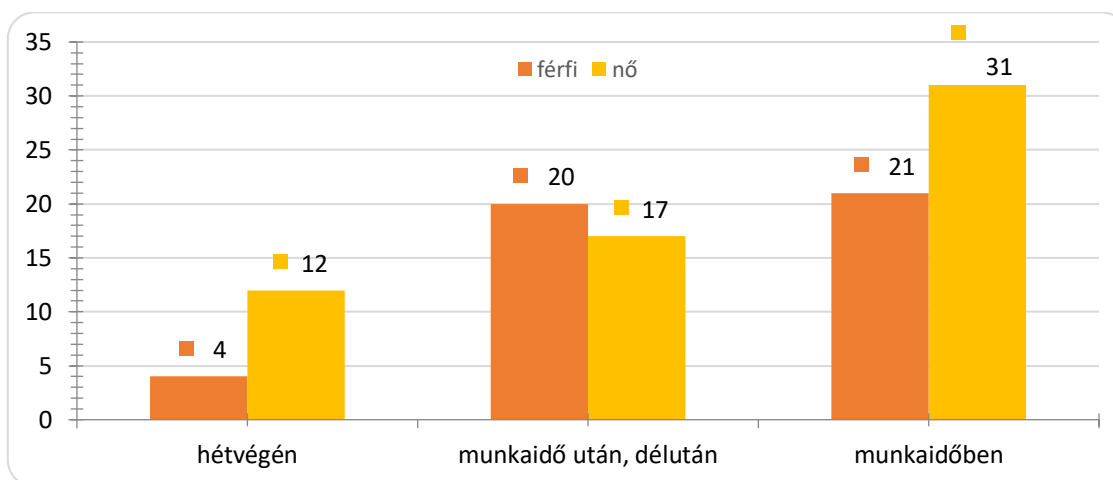
Nemcsak a helyszín, az időpont és az időtartam is fontos tényező. A 23.ábra alapján a nyilatkozók fele arra voksolna, hogy lehetőség szerint munkaidőben zajljék le a tréning:



23. ábra Az ideális tréning időpontra adott válaszok megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

Nemek szerinti bontás alapján ugyanez a kérdés meglepetést hozott számomra, mivel a nők többsége inkább a heti szervezést részesítené előnyben. A férfiak inkább délután, közvetlenül munkaidő után maradnának tréningen. (24.ábra)

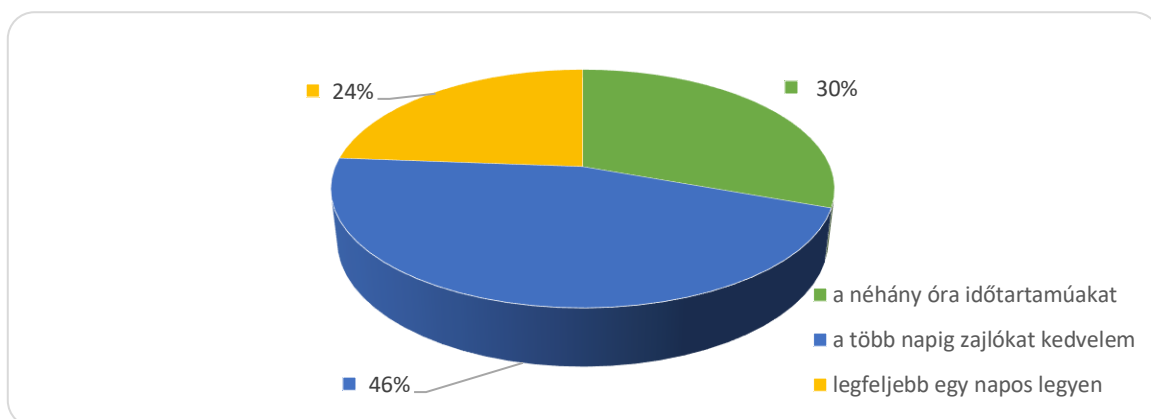


24. ábra Az ideális tréning időpontja a nemek relációjában

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

A tréning ideális esetben több napig tart a válaszadók többsége szerint. Úgy gondolom, ezek a leghatékonyabb tréningek, és valódi képességfejlesztést tudnak intenzíven megvalósítani. (25.ábra) Tematikától függően néhány órás tréningek is elképzelhetők. Hallottam például olyan vállalkozásról, amelynél minden hónap utolsó csütörtöki napján összeülnek a több telephelyen dolgozó, egymást gyakran váltó, helyettesítő munkatársak, és az értekezlet után rövid csapatépítő játékot is tartanak, ezzel erősítve a kollegialitást, és egymás megismerését.

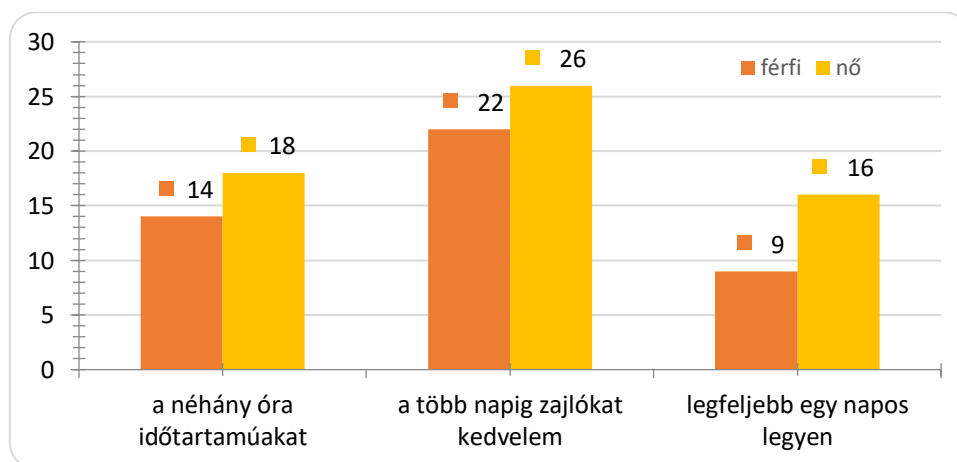




25. ábra Az ideális tréning időtartammal kapcsolatos válaszok megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

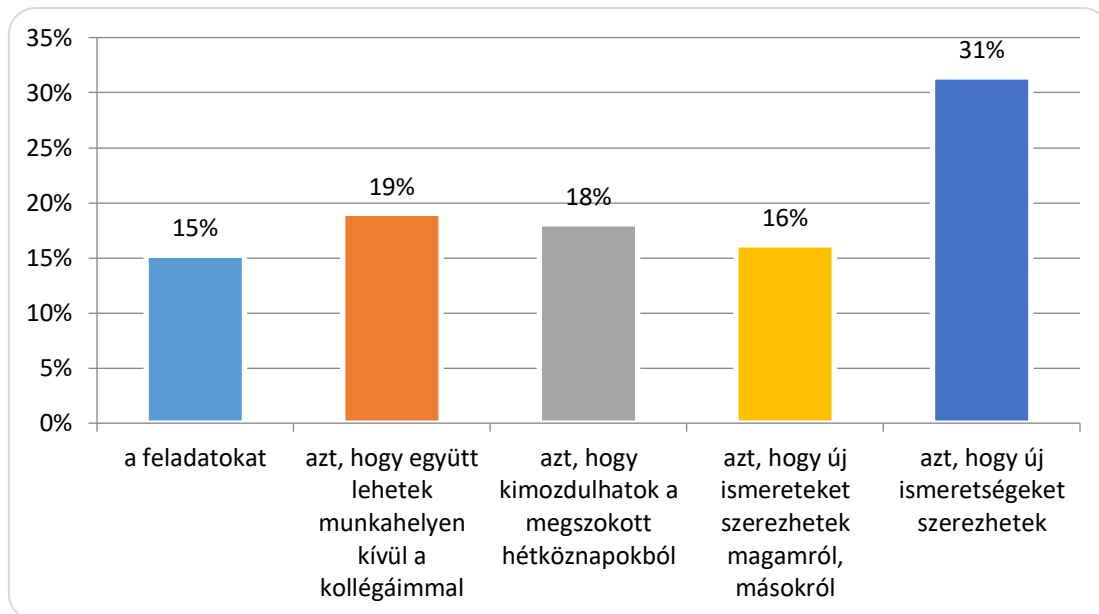
A válaszokat nemek szerinti megoszlásban vizsgálva az látható, hogy a hölgyek a legfeljebb egynapos, míg a férfiak a több napon át tartó tréningeket tartják jobbnak. Utóbbi kategóriában inkább vagylagos a válasz: vagy nagyon rövid legyen, vagy hosszú (26.ábra).



26. ábra Az ideális tréning időtartam a nemek megoszlásában

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

A tréningek kedvelésének kutatásával összefüggésben természetes kérdésként merül fel, mit szeretnek a résztvevők a legjobban a tréningekben. Öt választ adtam meg, amelyből egyet lehetett választani. A 27.ábra azt mutatja, hogy a többi résztvevő megismerése lehet a legnagyobb hajtóerő egy tréning részvétel során:

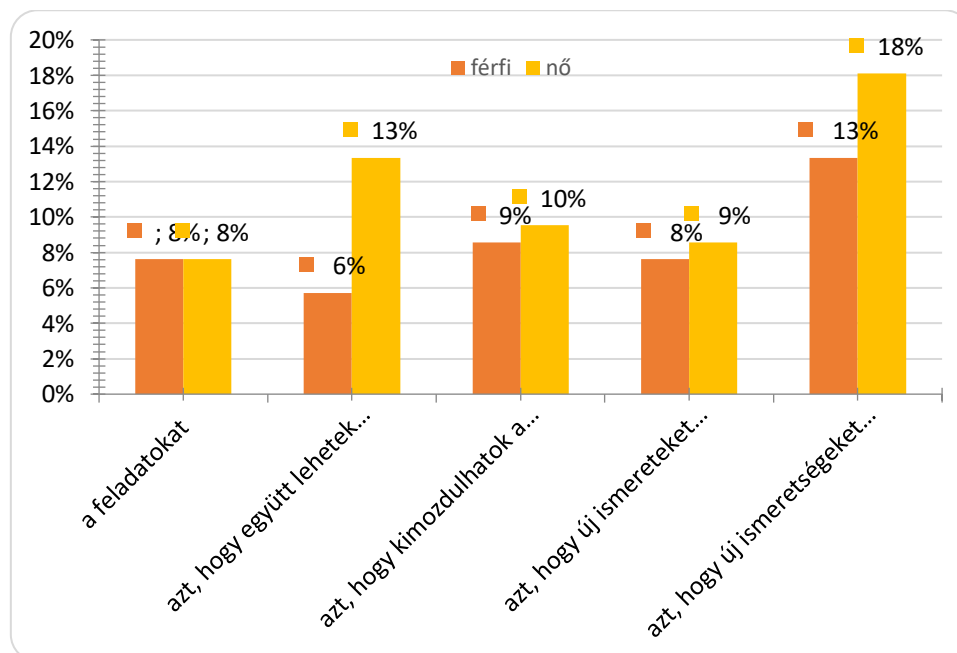


27. ábra "Mit kedvel legjobban a tréningekben?" kérdésre adott válaszok megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

Sokak számára fontos az is, hogy munkahelyen kívül legyen együtt a kollégáival, illetve kitörhessen a hétköznapok szürkeségéből, amelyre jó lehetőség a tréning.

Ugyanezt nemek szerinti bontásban vizsgálva megállapítható, hogy a nőknél elsősorban azért érdekes a részvétel, mert a munkahelyi környezetén kívül van együtt más munkatársakkal, a férfiak viszont a feladatokat szeretik a legjobban. (28.ábra)



28. ábra A nemek szerinti válasz megoszlása arra, mit kedvelnek a résztvevők legjobban a tréningekben

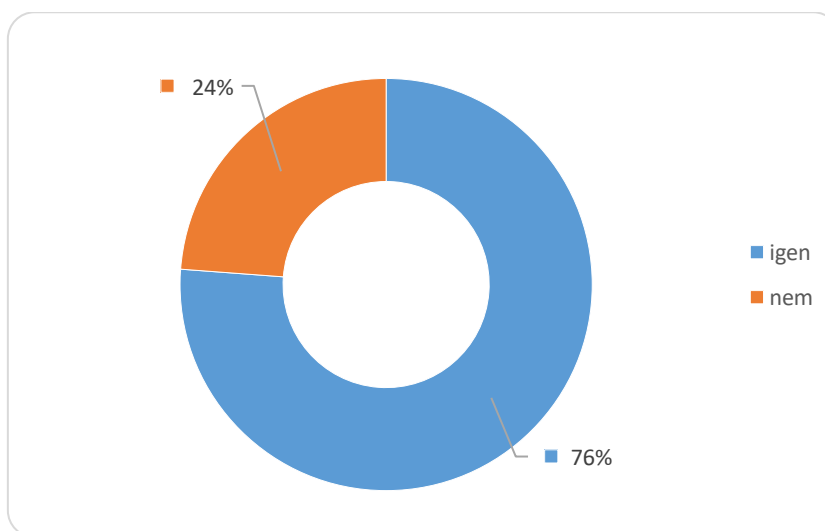
(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

### 3.3.3.A tréningek specifikációjának jellemzői

Szintén a feltett kutatási kérdések alapján vizsgáltam a tréningek specializálódását. Vannak általános tréningtémák, amelyek minden munkahelyen jól használhatók. Vajon inkább ezeket, vagy a munkahelyi dolgokra kisebb-nagyobb mértékben visszautaló tematika lehet-e jobb, kedveltebb a résztvevők által?

Elsőként arra kérdeztem rá, hogy a válaszadó tapasztalt-e a tréning során a munkahelyéhez kapcsolódó specifikus témákat, gyakorlatokat? A 29.ábra szerint a résztvevők  $\frac{3}{4}$  része, tehát döntő többsége nemcsak általános felépítést, hanem a tréningfeladatokba ágyazva munkahelyi, cégükre, csoportjukra jellemző feladatsorokkal is találkozott.

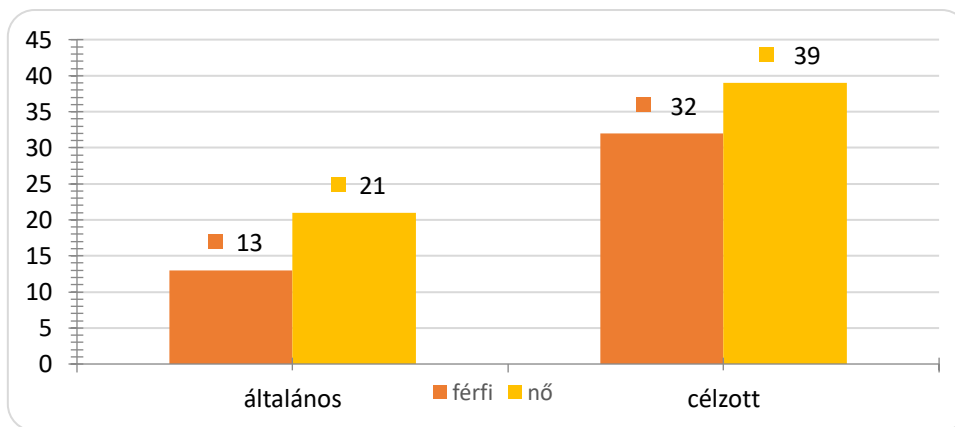
A specializációval kapcsolatban röviden visszautalok a 3.2.fejezetre, amelyben a tréningyszolgáltatók kínálatát vizsgáltam. Látható, hogy több cég kifejezetten felhívja a figyelmet, hogy egyedi, cégre szabott igények alapján dolgoznak, illetve az adott területen jártas tréner bevonásával tartják a tréningeket. Ez azért fontos, mert képességek, készségek feltárásában, erősítésében véleményem szerint legjobban azok tudnak segíteni, akik az adott területen jártasak, és tudják, milyen problémákkal kell szembenézni.



29. ábra "Tapasztalt-e tréningek során munkahelyéhez kapcsolódó specialitásokat?" kérdés válaszainak megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

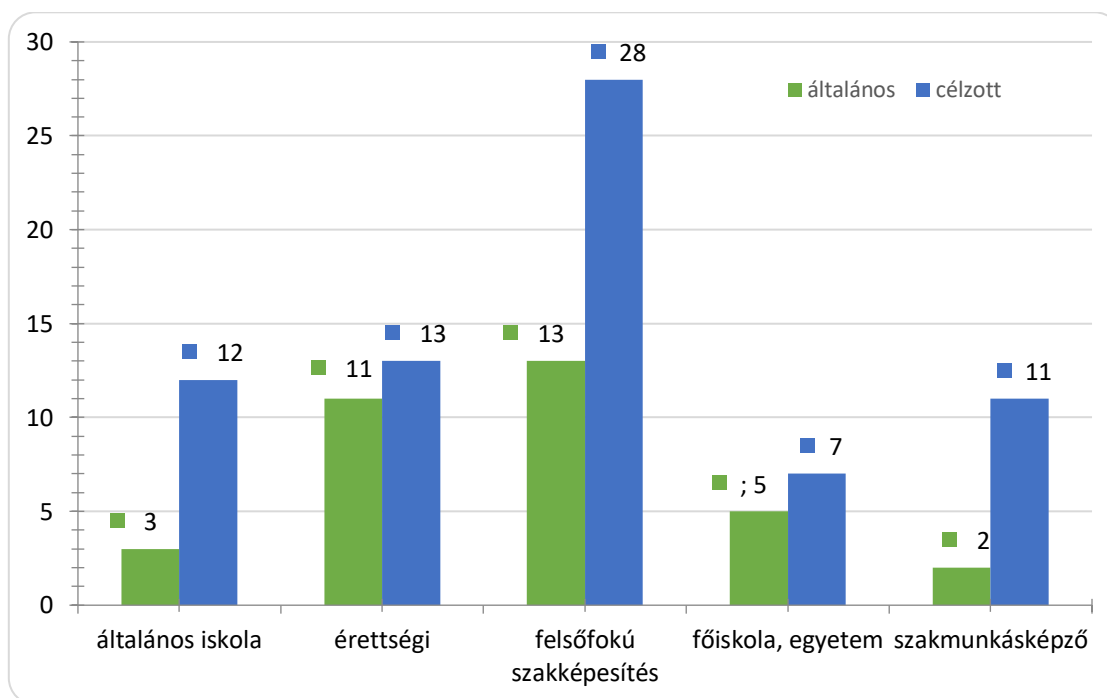
Külön kérdést tettem fel arra vonatkozóan, hogy a célzott vagy az általános tematikájú tréningeket kedveli-e inkább a válaszadó. Nemek szerinti megoszlás alapján a férfiak inkább a célzott, a nők pedig elsősorban az általános tematikát részesítik előnyben. (30.ábra)



30. ábra Az általános és a célzott tréningek hasznosságának értékelése a nemek relációjában

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

Iskolai végzettség alapján a 31. ábra szerinti differenciált eredményt kaptam:

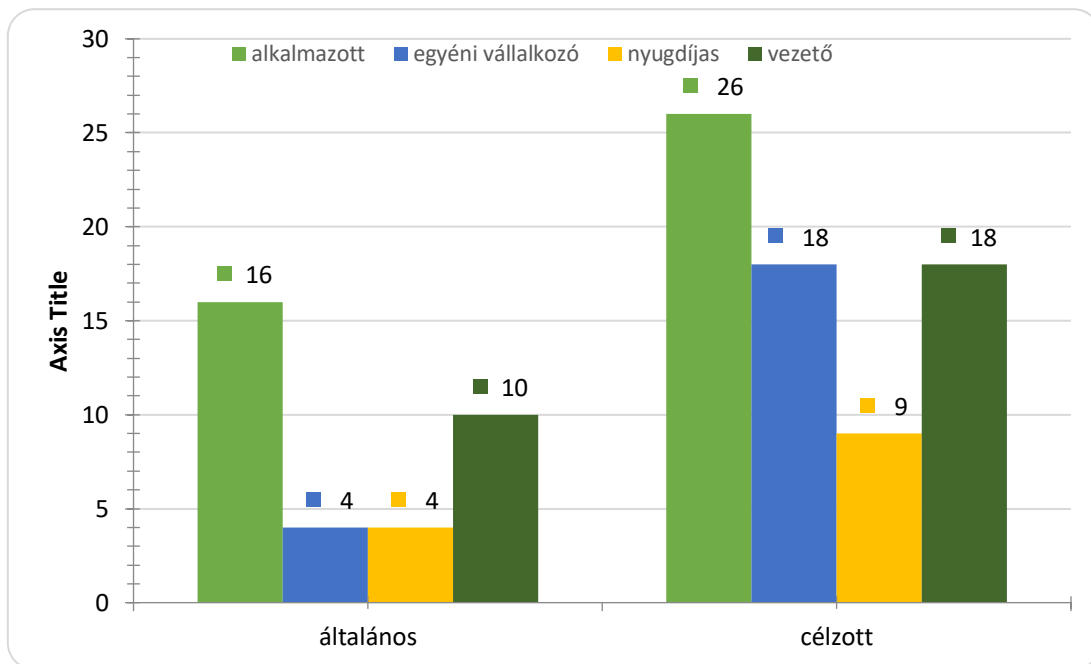


31. ábra Az általános és a célzott tréningek hasznosságának értékelése az iskolai végzettség relációjában

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

Számomra az a 31. ábra üzenete, hogy minél alacsonyabb az iskolai végzettség, annál inkább jellemző preferencia a kifejezetten célzott tematika, a végzettségi szint emelkedésével pedig egyre inkább teret nyerhet az általánosabb tréning téma is.

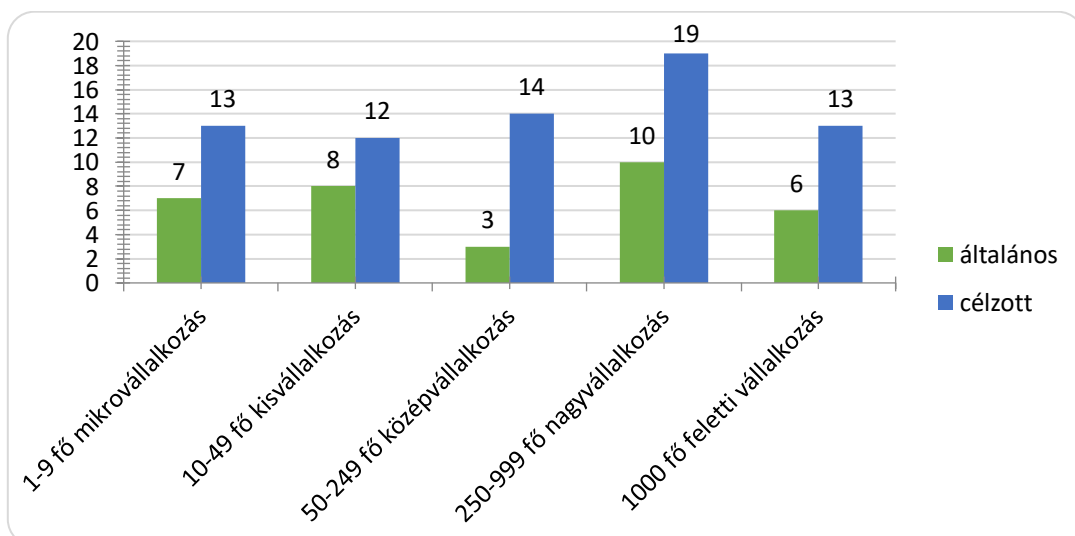
A kérdést a beosztással összefüggésben is vizsgáltam. A 32. ábra alapján az alkalmazottak és a vezetők elsősorban az általánosabb, míg az egyéni vállalkozók főként a célzott, személyre szabott tréningösszeállítást szeretik inkább.



32. ábra Az általános és a célzott tréningek hasznosságának értékelése a beosztás relációjában

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

A 33. ábra a munkahely mérete alapján vizsgálja ugyanezt a kérdést. Azért vizsgáltam a témát munkahelyi méret relációjában is, mert véleményem szerint eltérnek az egyes vállalat méretek tekintetében a tréninglehetőségek. A célzott tematikát az ábra szerint az 50-249 fő közötti vállalkozásokban igénylik leginkább, ahol a tevékenységi kör talán még nem olyan komplex, mint egy nagyméretű vállalatnál, és már van megfelelő fizetőképesség arra, hogy megrendeljenek és megvásároljanak egy speciálisan rájuk szabott tréninget:



33. ábra Az általános és a célzott tréningek értékelése a munkahely méretének relációjában

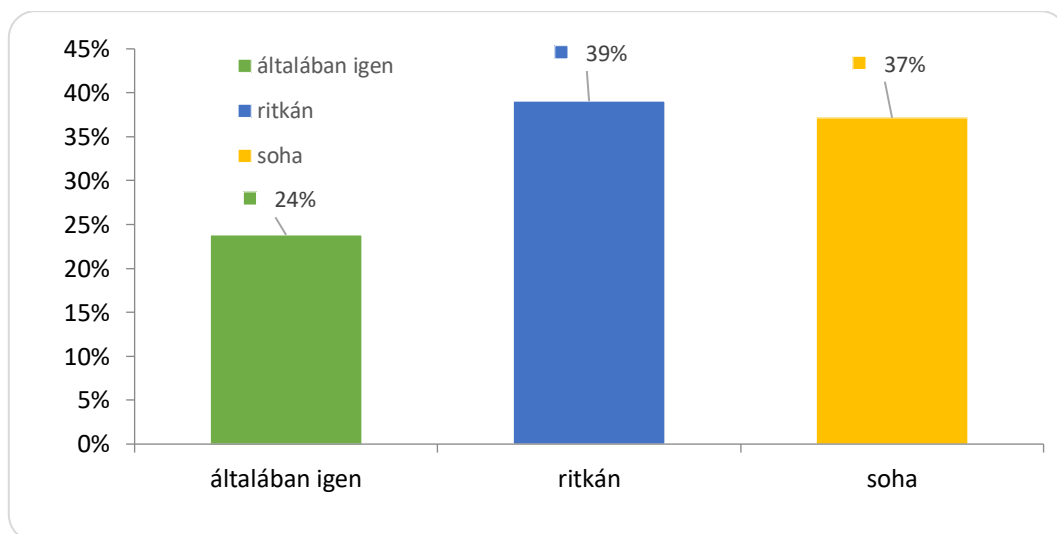
(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

### 3.3.4.A munkahelyek tréningrendelésével kapcsolatos gyakorlat

A munkahelyi tréningrendeléssel kapcsolatban visszautalok dolgozatom 2.4. alfejezetére, amelyben ismertettem egy célzott, kiértékelt kutatást a munkahelyek tréning szervezési gyakorlatával, jellemzőivel kapcsolatban. Igyekeztem hasonló kérdéseket feltenni, és hasonló összefüggéseket vizsgálni, mint az említett kutatásban tették.

A tréningek hangulatánál meglátásom szerint fontos tényező lehet, hogy jelen van-e a főnök, vagy sem. Ez természetesen a vezetővel való viszonytól is függ, de általánosságban elmondható, hogy a főnök-beosztott viszony mindig függelmi viszony, tehát másként viselkedünk a vezető társaságában, mintha csak a kollégák között vagyunk. Ezért találtam fontos kérdésnek, hogy a válaszadó munkahelyén a munkahelyi vezető is részt vesz a csapattal együtt a tréningen, vagy sem.

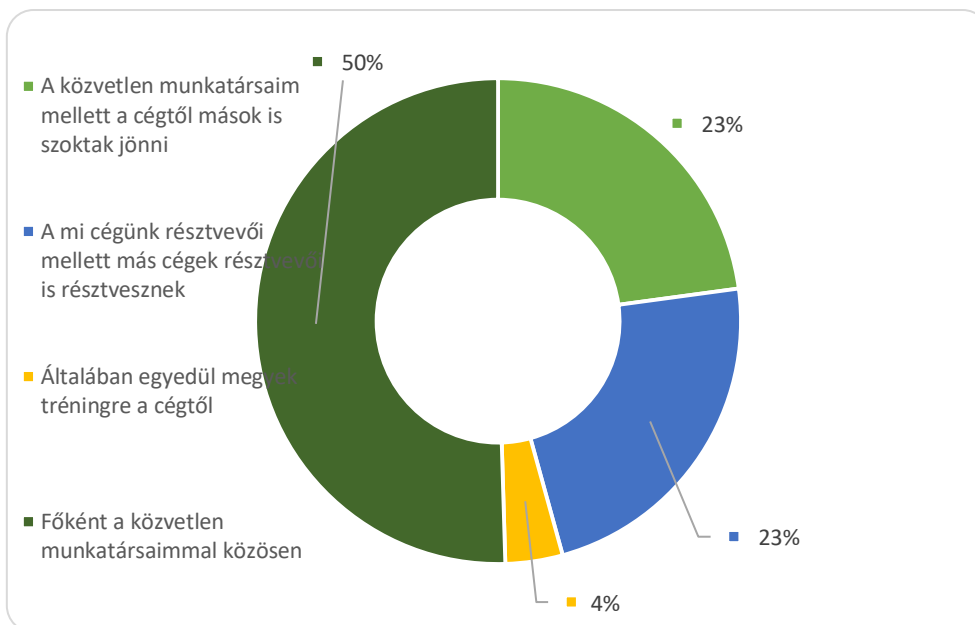
A 34. ábra szerint többnyire nem, vagy csak nagyon ritkán vesz részt a beosztottakkal együtt a vezető a tréningen:



34. ábra "Általában a munkahelyi vezető is részt vesz Önnel/Önökkel együtt a tréningen?" kérdésre adott válaszok megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

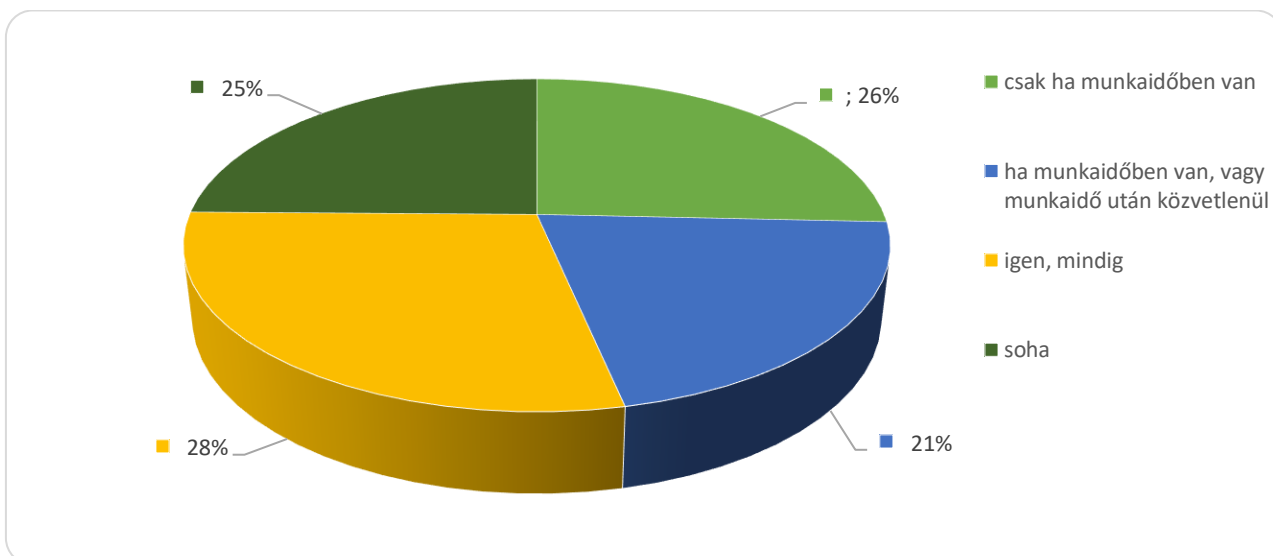
Azt is megkérdeztem, hogy a válaszadó általában milyen összetételű tréningcsoportokban vett részt.



35. ábra "Milyen összetételű tréningcsoportokban vett részt általában?" kérdésre adott válasz megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

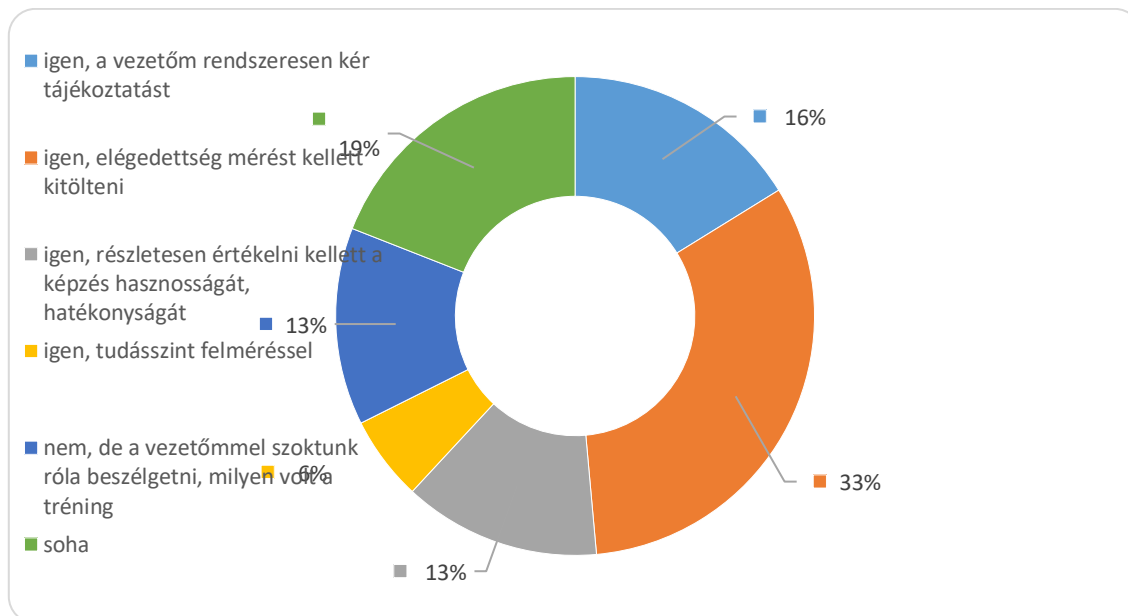
A 35.ábra szerint a nyilatkozók fele a közvetlen munkatársaival volt tréningen, további negyede pedig a közvetlen munkatársak mellett más, ugyanannál a cégnél dolgozóval. Csak nagyon szűk kör jelölte meg azt a választéhetőséget, hogy egyedül szokott tréningre járni. A tréningek kedveltségének vizsgálatánál már felhasználtam relációként azt, hogy a tréningek időtartamára fizetnek-e bért a munkavállalóknak. A válaszok általános megoszlása meglehetősen vegyes, de negyedüknek soha nem fizetnek a részvétel idejére, háromnegyedüknek különféle paraméterek alapján, vagy mindig.



36. ábra "A tréningek időtartamára kap bért, keresetet?" kérdésre adott válaszok megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

A szakirodalmi feldolgozás során részletesen elemzett, tréningekről szóló kutatásban több táblázat is arról szólt, hogy miként mérik a tréningek hatékonyságát. Emiatt feltettem a kérdőívben azt a kérdést: Mérték-e már a tréning hatékonyságát az Ön esetében? Válaszként a kutatás válaszai közül válogattam, az eredmény a 37.ábra szerint az alábbi lett:



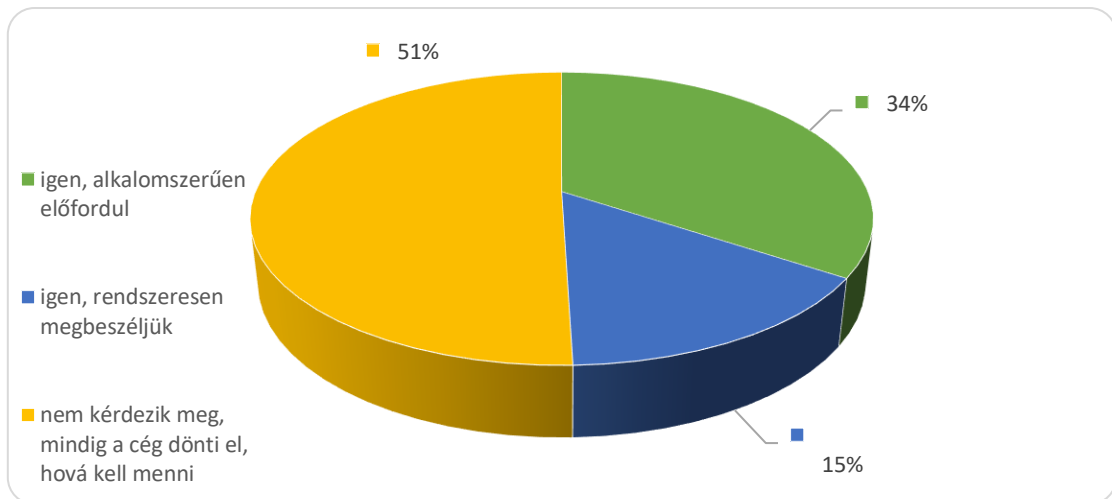
37. ábra A tréninghatékonyság mérésének módjaira adott válaszok megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

Az eredmény szerint legnagyobb hányadban az elégedettség mérést jelölték meg, amely jellemző a tréningsszervező cégekre, hiszen ezen felmérések által látják, hogy érdemes-e az adott tematikát, tréninget továbbra is a kínálatban tartani, vagy sem. A percediagram szerint az informális csatornák igen erősek: a vezető kér tájékoztatást, vagy hivatalos kérdés nélkül, udvariasan érdeklődik. A szervezett hatékonyság mérés még nem alakult ki a kérdőívet kitöltők válaszai alapján.

Fontos szempont a megfelelő munkahelyi légkör kialakításához, hogy minden plusz feladatot, lehetőséget előzetesen egyeztessenek a munkavállalóval. Ennek okán a kérdőívem egyik kérdése az volt: Megkérdezik-e Önt a munkahelyén, hogy milyen tréningeken szeretne részt venni?



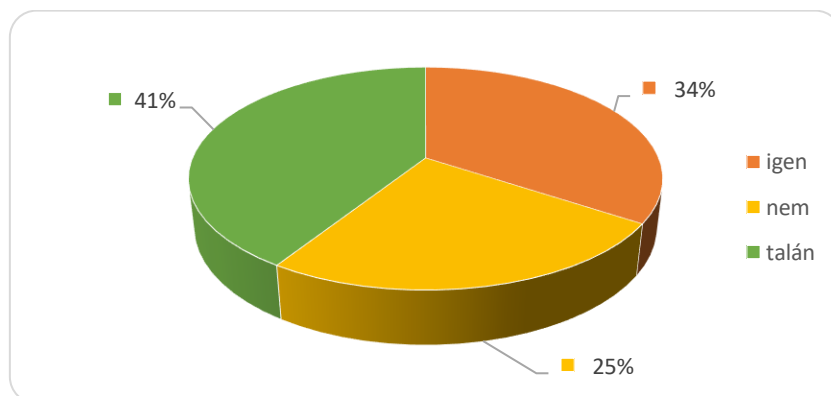


38. ábra "Megkérdezik-e Önt a munkahelyén, hogy milyen tréningeken szeretne részt venni?" kérdés válaszainak megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

A 38.ábra szerint legtöbb esetben a cég dönti el, hogy milyen tréningre kell menni, a munkavállalónak ebbe nincs beleszólása.

A résztvevők többsége azonban úgy értékeli, hogy érdemes lenne a már lezajlott tréninggel kapcsolatban a véleményét kérni, és azt figyelembe venni, erről tanúskodik a 39.ábra:

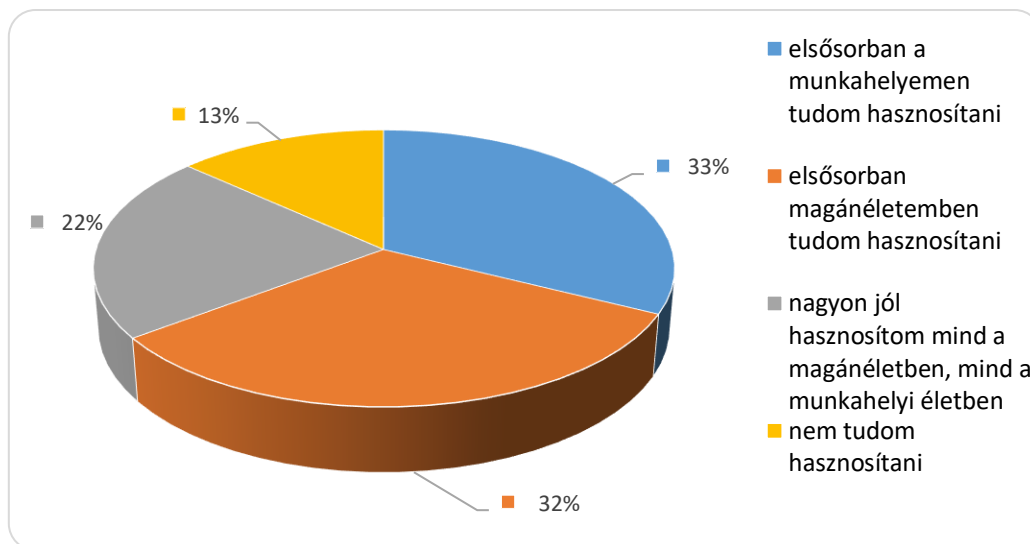


39. ábra A résztvevő adott tréningről alkotott véleményének figyelembe vételével kapcsolatos válaszok megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

### 3.3.5.A tréningismeretek hasznosítása, jövőbeli tréningtervek

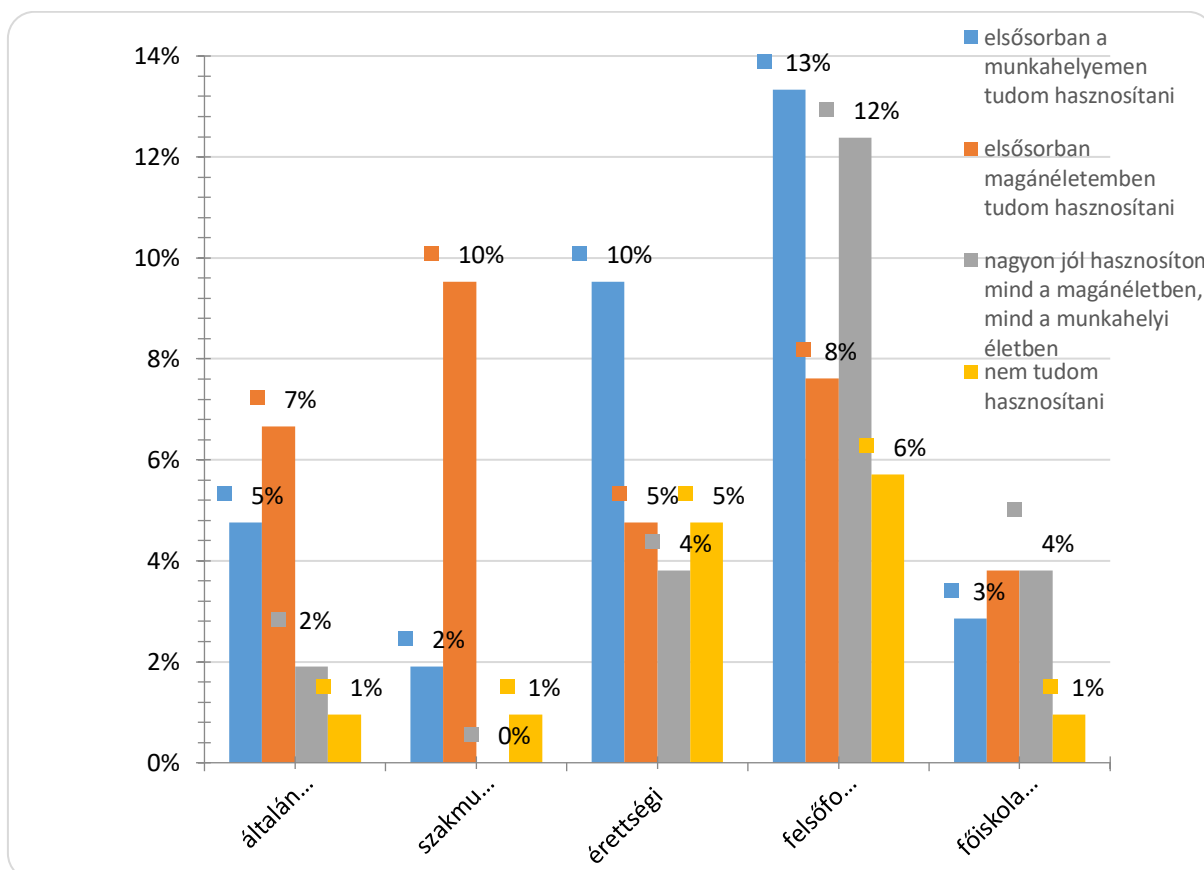
A tréningek hasznosságának értékeléséhez elengedhetetlen annak vizsgálata, hogy a résztvevők mennyire tudták a képesség- és készségfejlesztő gyakorlatokat követően a megszerzett ismereteket hasznosítani. A 40.ábra adatai alapján a válaszadók egyik fele inkább a munkahelyen, másik fele inkább a magánéletben hasznosította a tréning során kapott ismereteket, és nagyon kevesen nyilatkoztak úgy, hogy teljesen haszontalan volt:



40. ábra A tréningen szerzett ismeretek hasznosításáról alkotott vélemény megoszlása

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

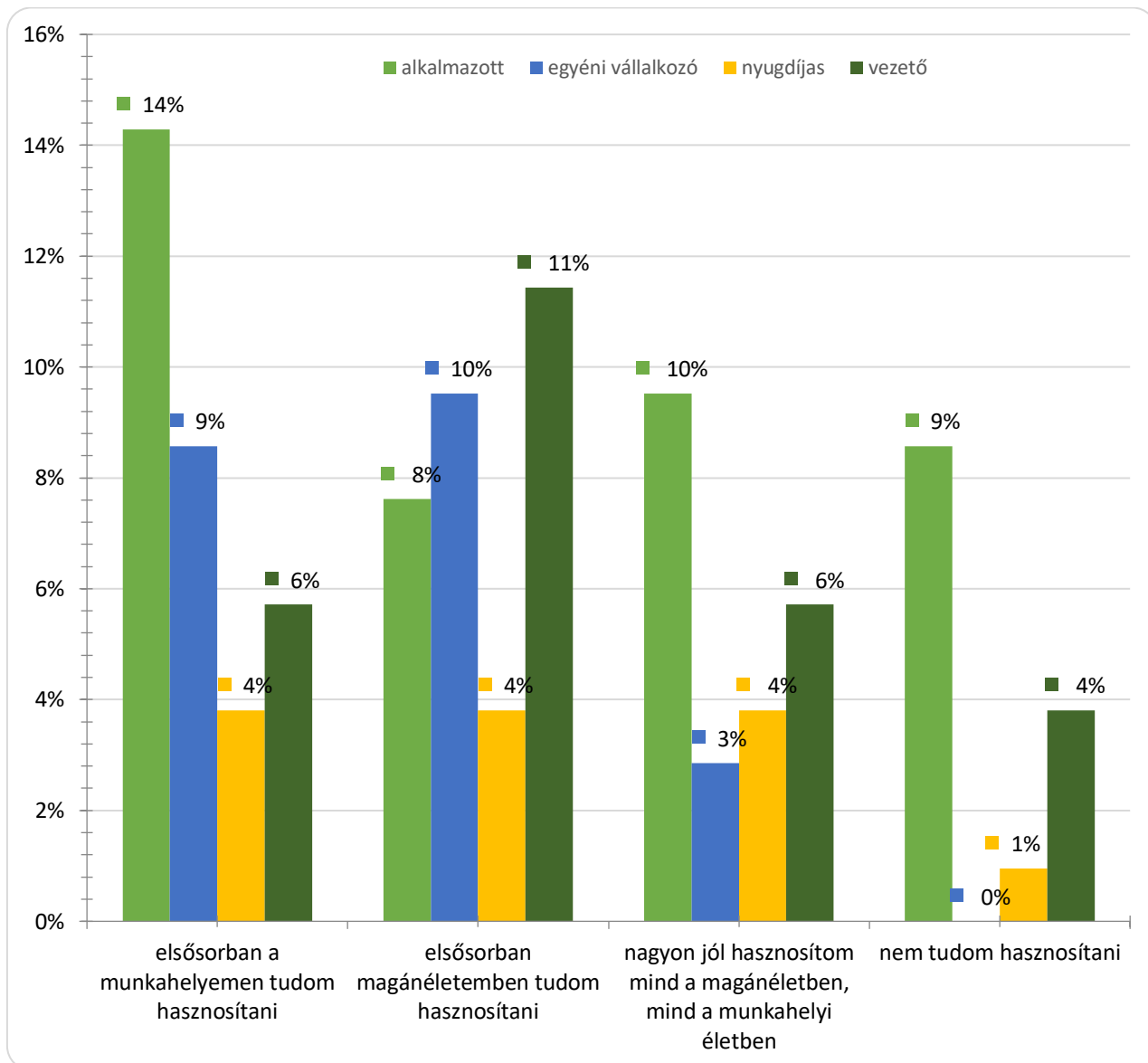
A tréningen elsajátított ismeretek további hasznosításával kapcsolatos válaszokat iskolai végzettség relációjában is megnéztem. A 41.ábra szerint az alacsonyabb végzettségűek inkább a magánéletükben, az érettségivel rendelkezők inkább a munkahelyen, a felsőfokú végzettségűek pedig mindkét helyen jól hasznosítják a megszerzett tudást:



41. ábra A tréningen szerzett ismeretek hasznosításáról alkotott vélemény az iskolai végzettség relációjában

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

Ugyanezt a kérdést beosztás relációjában vizsgálva az eredmény az alábbi:

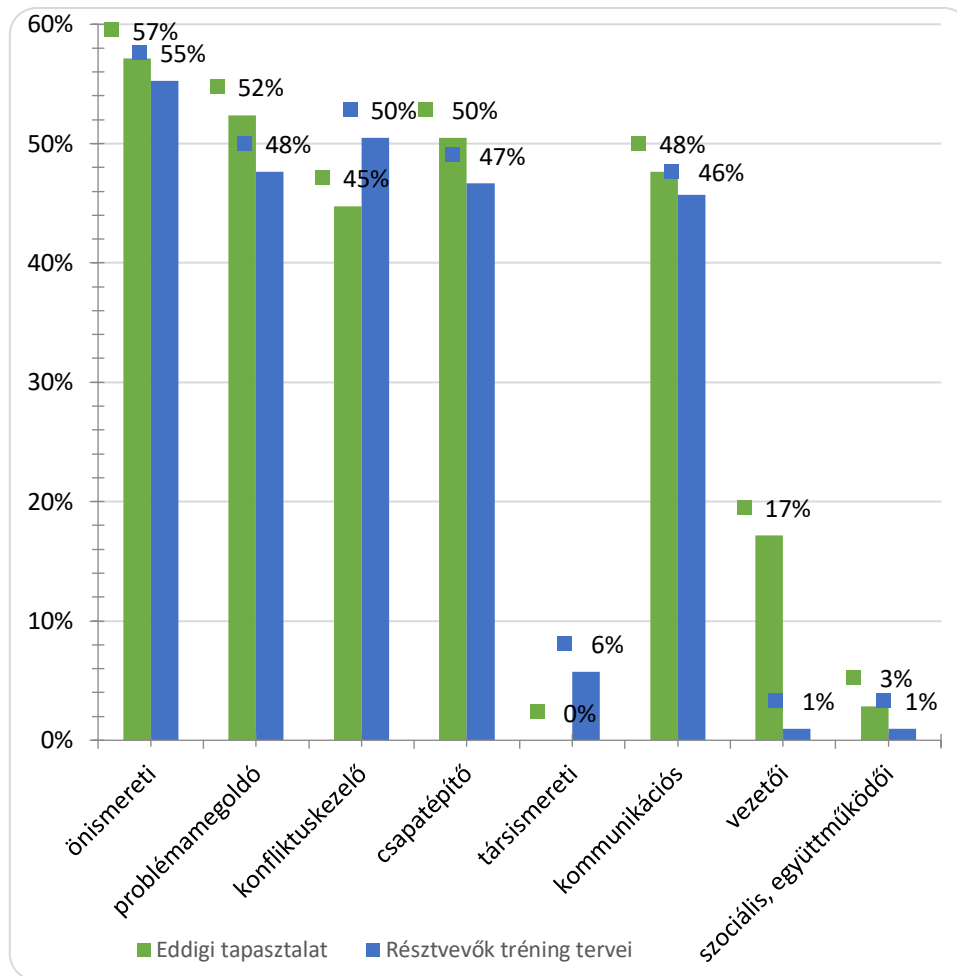


42. ábra A tréningen szerzett ismeretek hasznosításáról alkotott vélemény a beosztás relációjában

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

A 42.ábra szerint alkalmazotti állományban dolgoznak azok, akik arra panaszkodtak, hogy egyáltalán nem tudják hasznosítani a tréningen szerzett ismereteket. A nyugdíjasok mind a magánéletben, mind pedig a munkahelyen hasznosnak tartották az ismeretanyagot. Számomra érdekes volt, hogy a vezetők elsősorban a magánéletükben hasznosították, amit a tréningen kaptak. Ennek talán az lehet a magyarázata, hogy a vezetői tréningeken mindenképpen van önismeret, kommunikációs képzés, konfliktuskezelés, amely a magánéletben is nélkülözhetetlen.

A 43. ábra a jövőbeli tréning tervekről kérdezte a válaszadókat:



43. ábra A résztvevők eddigi tréning tapasztalatai és jövőbeni tréning tervei összevetése

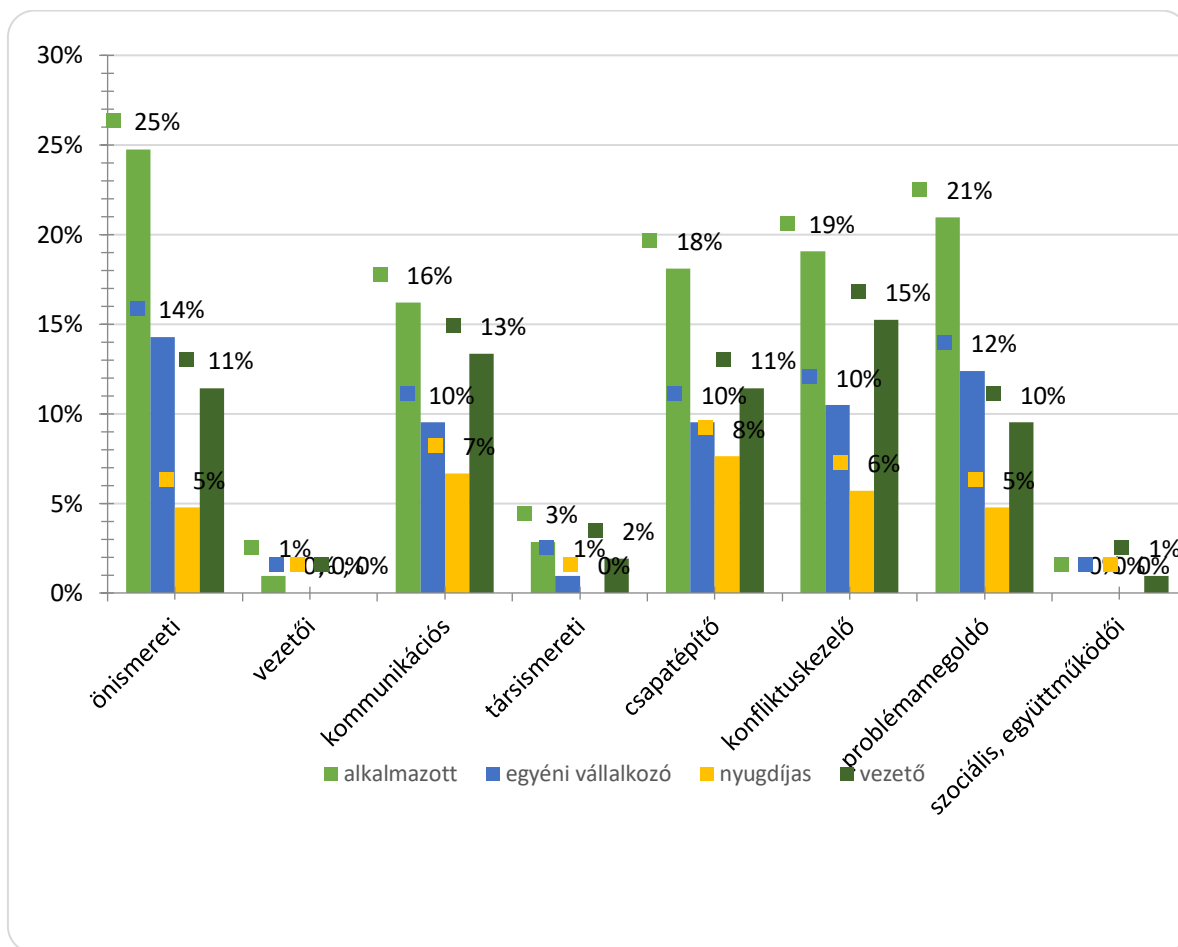
(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

Az ábrán relációban szerepel egymással az eddigi tréning tapasztalat és a jövőbeni tervek. A jövőbeni terveket úgy kell érteni, hogy ha a válaszadó választhatna, milyen tréningen vegyen részt, akkor mely felkínált lehetőségeket jelölné meg. A meglévő tapasztalatok és a jövőbeni tervek relációba állítása azért fontos, mert egyfajta értékítéletként is felfogható. Ami tetszett, hasznos volt, azon a jövőben is minden bizonnyal szívesen részt venne a válaszadó. Ami azonban nem volt hasznos, arra nem voksol a jövőbeni tervek kapcsán.

A 43.ábra adatai alapján a vezetők egyértelműen leszavazták a vezetői tréninget. Többen megismerkednének viszont a társismereti tréning lehetőségeivel. A korábbinál több voksot kapott a konfliktuskezelés, amely napjaink egyik legnagyobb problémája az emberi kapcsolatok terén, és sem az üzleti életben, sem a magánéletben nem lehet nélküle megfelelően boldogulni. Véleményem szerint a csapatépítések, a kommunikációs tréningek megfelelő színvonalúak és hasznosak voltak, közel annyian szeretnének ismét részt venni ilyen tréningeken, amennyiben eddig is részt vettek. A 43.ábrát is úgy kell értelmezni, hogy

a felsorolt lehetőséget nemcsak önálló tréningként értelmezhető, hanem 1-1 komplex tréning részeként is.

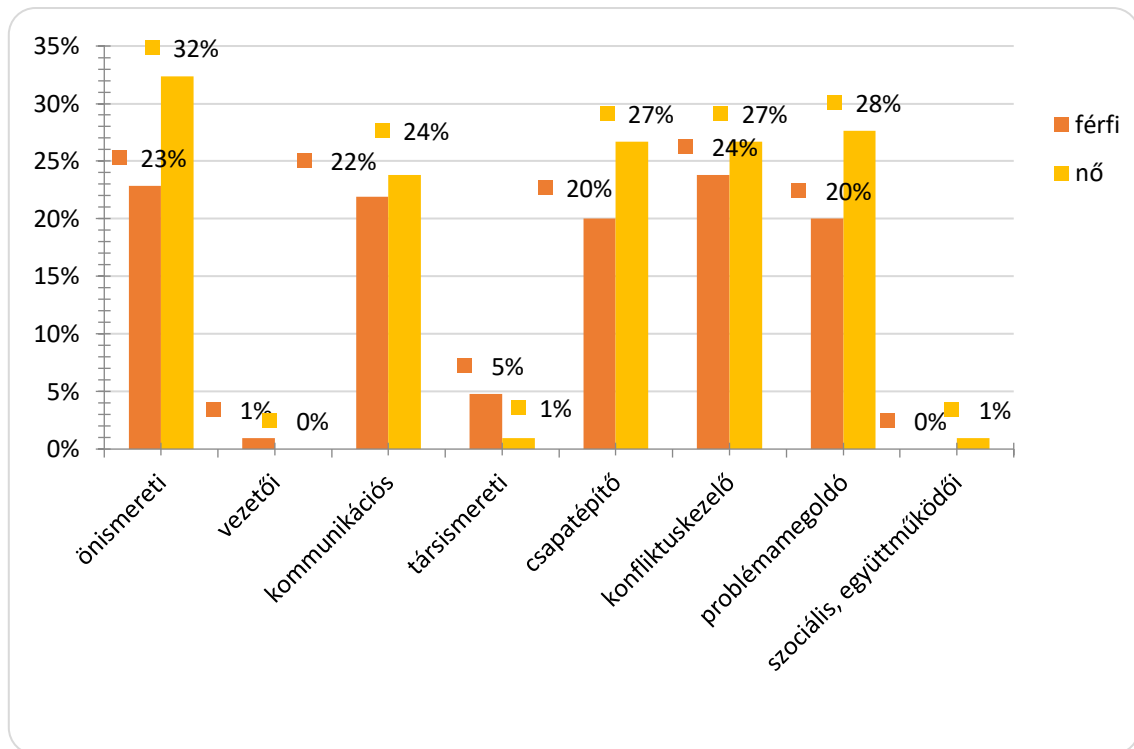
A jövőbeli tréning terveket a beosztással összefüggésben is kutattam. Az alkalmazottak elsősorban önismereti és a problémamegoldó, konfliktuskezelő tréningeken vennének részt. A vezetőknél markánsan a konfliktuskezelési téma iránti igény jelenik meg. Az egyéni vállalkozók pedig a problémamegoldó és az önismereti tematika iránt mutatnak legnagyobb érdeklődést. (44.ábra)



44. ábra A jövőbeli tréning tervek beosztás szerint

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

A nemek szerinti megoszlás tekintetében a férfiaknál az önismereti és a konfliktuskezelő programok szerepelnek első helyen, és esetükben jelenik meg markánsan a társismereti tréning iránti igény. A nőknél az önismeret és a problémamegoldó téma vezet.



45. ábra A jövőbeli tréning tervek nemek szerint

(Forrás: saját kérdőív kiértékelése alapján saját szerkesztés)

A kérdőív számomra azért volt hasznos és tanulságos, mert a tréningekkel kapcsolatos több korábbi attitűdömet megdöntötte. Rávilágított továbbá arra, hogy nagyon fontos a tréning szervezés során a személyre szabott tréning lehetőség felkutatása és a specializáció, amely a tréningre költött összeg hatékonyabb felhasználását jelenti.

## 4. Következtetések, javaslatok

### 4.1 Hipotézisek és válaszok

Diplomamunkámban a munkahelyi tréningek kérdéskörével foglalkoztam. Kutatásaim során megvizsgáltam öt tréningsszervező cég kínálatát, illetve a nyilvánosság bevonásával 105 fő válaszadóval a Google kérdőív szolgáltatása segítségével.

Dolgozatom 3.1.2. alfejezetében az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

K1. *A megkérdezett tréning résztvevők az általános, vagy a célzott tréningeket tartják inkább hasznosnak?*

K2. *Melyek a résztvevők által leginkább kedvelt tréningek általános jellemzői?*

K3. *Van-e különbség a férfiak és a nők által leginkább kedvelt tréningek között?*

Az egyes kutatási kérdésekre hipotéziseim a következők voltak:

H1. *A megkérdezett tréning résztvevők a célzott tréningeket tartják hasznosnak.*

H2. *A megkérdezett tréning résztvevők körében a külső helyszínen zajló, saját kollégáikkal való tréningezést kedvelik leginkább.*

H3. *A résztvevő neme alapvetően nem befolyásolja a kedvelt tréning típust.*

A hipotéziseket az alábbiak szerint értékelem:

#### **H1.**

A hipotézis részben igazolható, az egyes relációk esetében azonban egyértelműen nem mondható igaznak.

A 3.3.3 alfejezet alapján, a kiértékelés szerint a résztvevők  $\frac{3}{4}$  része tapasztalt a tréning részvétel során a munkahelyéhez kapcsolódó specifikus témákat, gyakorlatokat. A tréningsszervezők tehát nemcsak általános témájú felépítéssel, hanem a tréningfeladatokba ágyazva munkahelyi, cégükre, csoportjukra jellemző feladatsorokkal is készülnek. (29. ábra) Más azonban az a tény, hogy eddig milyen tematikájú tréningekkel találkoztak a válaszadók, és más az is, hogy tetszett-e nekik, amit szolgáltatásként kaptak, vagy sem.

Általánosságban a célzott tematika előnyben részesítésével kapcsolatos vélemények vezetnek. Egyes csoportok tekintetében azonban ezzel kapcsolatban eltérés tapasztalható.

- Nemek szerinti megoszlás alapján a férfiak inkább a célzott, a nők pedig elsősorban az általános tematikát részesítik előnyben.
- Kutatásom alapján minél alacsonyabb az iskolai végzettség, annál inkább jellemző preferencia a kifejezetten célzott tematika, a végzettségi szint emelkedésével pedig egyre inkább teret nyerhet az általánosabb tréning téma is.
- A 32.ábra alapján az alkalmazottak és a vezetők elsősorban az általánosabb, míg az egyéni vállalkozók főként a célzott, személyre szabott tréningösszeállítást szeretik inkább.
- A célzott tematikát az ábra szerint az 50-249 fő közötti vállalkozásokban igénylik leginkább.

## **H2.**

A hipotézis részben igazolható.

Az ideális tréninghelyszín jellemzőit kutatva azt az eredményt kaptam, hogy a lakóhelyhez, munkahelyhez közel, de nem a munkahelyen, hanem más, külső helyszínen található az ideális tréninghelyszín. (20.ábra). Relációkat vizsgálva viszont nem kaptam egyértelmű eredményt.

- Főként az egyéni vállalkozókra jellemző, hogy más városban lévő külső helyszínt preferálnak, míg a vezetők és a beosztottak inkább a helybeli, de külső helyszínen zajló tréningeket részesítik előnyben. A nyugdíjasok pedig a munkahelyen zajló tréningeket preferálják.
- Nemek szerinti bontás alapján a nők inkább a külső helyszíneket, a férfiak pedig a munkahelyi helyszínt tartják ideálisabbnak.

Mindezek alapján a külső helyszín valóban előnyben részesül az esetleges választás során.

A hipotézis másik fele azonban nem igazolható, mert a tréningrészvétel során nem a saját kollégával való tréningezés jött ki lényeges szempontként.

- A 27.ábra azt mutatja, hogy nem a munkatárs, hanem általánosságban a többi résztvevő megismerése lehet a legnagyobb hajtóerő egy tréning részvétel során. Sokak számára fontos, hogy munkahelyen kívül legyen együtt a kollégáival, illetve kitörhessen a hétköznapi szürkeségéből, amelyre jó lehetőség a tréning.
- Nemek szerinti bontásban vizsgálva megállapítható, hogy a nőknél elsősorban azért érdekes a részvétel, mert a munkahelyi környezeten kívül van együtt más munkatársakkal, a férfiak viszont a feladatokat szeretik a legjobban. A nőknél tehát



egyértelműen megjelenik a saját kolléga mint preferencia, más csoportoknál azonban nem jellemző.

### **H3.**

A hipotézis nem igaz.

A két különböző nemhez tartozók válaszai alapján kirajzolható egy-egy preferencia, amely egymással nem egyezik.

A 22.ábra szerint a nők inkább a külső tréning helyszíneket, a férfiak a munkahelyi helyszínt tartják ideálisabbnak.

- A nők többsége inkább a hétfélig tréning szervezést részesítené előnyben. A férfiak inkább délután, közvetlenül munkaidő után maradnának tréningen.
- A hölgyek a legfeljebb egynapos, míg a férfiak a több napon át tartó tréningeket tartják jobbnak. A férfiaknál inkább vagylagos a válasz: vagy nagyon rövid legyen a tréning, vagy hosszú, több napos.
- A nőknél elsősorban azért érdekes a részvétel, mert a munkahelyi környezeten kívül van együtt más munkatársakkal, a férfiak viszont a feladatokat szeretik a legjobban.
- A férfiak inkább a célzott, a nők pedig elsősorban az általános tematikát részesítik előnyben.
- Jövőbeli tréning tervek vonatkozásában a férfiaknál az önismereti és a konfliktuskezelő programok szerepelnek első helyen, és esetükben jelenik meg markánsan a társismereti tréning iránti igény. A nőknél viszont az önismeret és a problémamegoldó téma vezet.

A nők tehát a hétfélig, legfeljebb egynapos, külső helyszínen zajló, általánosabb tematikájú tréningeket szeretik, a férfiak viszont a délutáni, nagyon rövid vagy több napon át tartó, érdekes feladatokat tartozgató, célzott tematikájú rendezvényeket.

A kutatási kérdésekre adott, differenciált válaszok is jól mutatják, hogy nem egyszerű a tréningsszervezők helyzete. Rendkívül széles az elvárások köre, amelynek meg kell felelniük. Visszautalok a szakirodalmi részre, ahol részletesen írtam arról, milyen fontos a munkahelyi EEM rendszer szempontjából a képzések szervezése, melyek egyik területe a tréningsszervezés. Utalok továbbá a cégek tréninggyakorlatával kapcsolatban lezajlott kutatásra is, amely szerint sok munkahely azért nem méri a tréningek hatékonyságát, mert nincs rá módszertana, illetve kapacitása.

A tréning szolgáltatások piacán szervezők adják a kínálati oldalt, a cégek pedig a keresletit. A kereslet úgy kutatja a kínálatot a kutatásaim szerint, hogy a konkrét korábbi résztvevőket, mint szolgáltatást igénybe vevő kulcsfigurákat általában nem kérdezi meg sem arról, hogy szeretnének-e részt venni egy-egy tréningen, sem pedig arról, hogy miként értékelik a lezajlott tréninget. Ezen mindenképpen érdemes változtatni:

- Érdemes a munkahelyek figyelmét felhívni, hogy az informális eszközökön kívül – pl. vezetővel való beszélgetés a tréningről – lehetőség van formális tréning hasznosság mérésre is, amelyhez nem elsősorban kapacitás kell, hanem csupán egy jól tervezett kérdőív rendszeresítése.
- Érdemes a leendő résztvevőket megkérdezni arról, hogy szeretnének-e adott tréningen részt venni, mert akinek nincs kedve a részvételhez, az nem fog megfelelően épülni a tréning ismeretanyagából.

Kutatásom érintette öt cég kínálatának felderítését. A legnépszerűbb tréning kínálat a csapatépítés, van olyan szervező, aki ennek legváltozatosabb, szinte extrémnek is mondható vállfajait is kínálja. A tréningpiac kínálati oldaláról a vizsgálat alapján az alábbi következtetéseket vonom le:

- A cégek vállalják saját területükön is, vagy - a megrendelő választása szerint – a megrendelő területén történő munkavégzést is, sőt Skype konzultációt is kínálnak „villámtréning” gyanánt. (A helyszín tehát akár az egyszemélyi megrendelő otthona is lehet.)
- Sokan összeolvasztják a tematikát. A kizárólag csapatépítő tréninget kínáló cég gyakorlatánál éreztem leginkább azt, hogy a csapatépítés keretein belül beolvasztják az egyes feladatokba a problémamegoldást, a konfliktuskezelést, az önismeretet is. Más szervezők viszont tematikusan, egy-egy témát külön-külön feldolgozva kínálják szolgáltatásukat (tisztán konfliktuskezelés, tisztán önismereti tréning stb.)
- A cégek mindegyike specializált feladatokkal is megjelenik a piacon, tehát a megrendelő elvárásai alapján a megrendelő profiljához igazodó témájú tréninget dolgoz ki, ha szükséges.
- Az élményközpontúság nagyon jól megjelenik a kínálatban: változatos feladat elnevezések, változatos helyszínek, a honlapokra feltöltött, jó hangulatú fotók csalogatják a tréning lehetőségét keresőket.

## 4.2. Áttekintés napjainkban

Kutatásom, ahogy a dolgozatom elején kezdtem, évekkal ezelőtt zajlott le, viszont úgy érzem, hogy szót kell ejtenem arról, hogy a járvány begyűrűzése és a lezárások milyen hatással voltak és vannak azóta is a munkahelyekre, milyen szemlélet váltásra volt szükség a képzésekkel, tréningekkel kapcsolatban.

Ehhez szükségem volt egy interjúra, amelyet egy hazai, több mint 1000 főt foglalkoztató vállalat egyik HR szakemberével folytattam le.

Célzott, lényegre törő kérdésekkel mértem fel azt, hogy hogyan reagáltak a vírus okozta helyzetre.

Ezek az alábbiak voltak:

- Volt-e a járvány okozta helyzetre kidolgozott intézkedési tervük?
- Milyen lehetőségeket jelentett a szervezet számára a lezárási időszak?
- Mennyiben alakult át a szervezet képzési rendszere?
- Milyen lépéseket tettek azért, hogy a szervezeti tréningek ne tűnjenek el?
- Hogyan fogadták a munkavállalók az online térben megvalósuló tréningeket?
- Milyen pozitívumokat véltek felfedezni a munkavállalói oldalról az online tréningek hatására?
- Milyen negatív hatásai lettek az online térben megvalósuló tréningeknek?

Az interjúból kiderült, hogy a megkérdezett vállalat első körben néhány hétig fizetés nélküli szabadságot adott ki a munkavállalói számára. Természetesen ez nem a szervezet egészére volt jellemző, hiszen a vezetés végig azon dolgozott a háttérben, hogy hogyan tudnak a lehető legkisebb munkaerő veszteséssel tovább dolgozni.

A humán részleg munkavállalóira rengeteg teher hárult, ők az IT-sokkal folyamatos egyeztetésben álltak és azon dolgoztak, hogy hogyan lehetne kialakítani - a cég számára addig nem létező – az otthoni munkavégzés folyamatát.

Az intézkedések között említhetjük a szabadságok kiadását, a munkaidő csökkentését, a költségek csökkentését, az új informatikai lehetőségek felkutatását, és sajnos a létszám csökkentést is.

Interjú alanyom úgy vélte, hogy a pandémia előtt is jellemző volt a szervezetre a hatékony vállalati kommunikáció, ezt azonban még magasabb szintre kellett emelni annak érdekében, hogy a munkavállalókkal eredményes legyen a kapcsolattartás, illetve, hogy ők megfelelően tájékoztatni tudják a vállalat egészét a mindennapi változásokról.

Célzottan a képzési rendszerük átalakulásával kapcsolatban szerteágazó válaszokat kaptam.

Szükség volt arra, hogy az online képzési folyamatokat gyorsan osztályozzák és fel kellett állítaniuk prioritásokat arra vonatkozóan, hogy mi szükséges a digitális oktatáshoz való alkalmazkodáshoz. Ez azért is volt fontos, mert nem lehetett mindenből digitális változatot készíteni, és stratégiai szerepet kellett vállalniuk a szűkös tervezési erőforrások elosztásában. Rangsorolniuk kellett a tréningek oktatását.

Először is sokak számára a digitális készségek képzését kellett elkezdni, ami felvértezte a munkatársakat a digitális világ azon készségeivel, amelyek szükségesek voltak ahhoz, hogy megfeleljenek a gyorsan változó üzleti környezet igényeinek.

A vezetők nagy hangsúlyt fektettek arra, hogy kialakítsanak olyan digitális tanulási portfóliókat, amik népszerűsítették a régi személyes tréning alkalmakat, ezzel is segítve a kollégáknak a kihívásokkal teli időkben. Célzott kommunikációt alkalmaztak, amely emlékeztette a munkavállalókat arra, hogy a tanulás nem áll meg például az utazás korlátozásával, és ez növelte a rendelkezésre álló digitális ajánlatokra irányuló figyelmet.

A vállalat egésze számára új volt ez a folyamat. Úgy vélték, hogy a munkahelyi képzés átalakítása csak akkor érhető el, ha a munkavállalók fizikailag és érzelmileg is teljesen felkészültek. Interjú alanyom szerint a járványok idején a készségfejlesztés folyamatában a mentális egészséget sem szabadott hátrahagyni. Fontos volt meghatározni olyan feladatokat és felelősségeket reális határidőkkel, amelyek figyelembe vették a változó munkaterhelést és a munkakörnyezet ütemét.

Visszatekintve a kezdeti nehézségeken túl, az általam megkérdezett HR szakember úgy gondolja, hogy a munkavállalók nagyon hamar tudtak alkalmazkodni az online térben megvalósuló tréningek megtartásához. Ehhez hozzájárult az, hogy a cég biztonságos légkört biztosított, amelyben az alkalmazottak hangot adhattak a problémáiknak.

Egy olyan egészségügyi program keretében megvalósuló tréninget is sikerült véghez vinniük, ami pszichológiai támogatási programokat nyújtott az alkalmazottaknak.

Egyértelmű pozitívum volt, hogy nagyon sokan előnyben részesítették az online, bárholnan elvégezhető képzéseket, amelyhez akkor férhettek hozzá, amikor az nekik kényelmes volt. Több olyan tréning sorozatot is tartottak, amely segített megoldani különböző teljesítményproblémákat.

Az életkorral és az új technológiai készségek elsajátításával kapcsolatos sztereotípiák sokkal inkább befolyásolták az idősebb munkavállalókat, mint az idősebb munkavállalók képességét e készségek elsajátítására. Az idősebb munkavállalók jobban aggódtak a teljesítmény orientált tréningekkel kapcsolatban, hogy rosszabb eredményeket érnek el, mert kevesebb önbizalommal rendelkeztek.

Összességében az alábbiakat állapítottam meg a változásokkal kapcsolatban.

Tulajdonképpen régen az volt az elterjedt nézet, hogy az otthoni munkavégzés a legtöbb vállalkozás számára nem praktikus. Úgy tartották a vállalkozások, hogy a személyes képzés az egyetlen "valódi" módja a tanulásnak, fejlődésnek. A világjárványnak köszönhetően tudjuk, hogy ezek közül végül is egyik sem igaz.

Nagyon sok vállalat teljesen felkészületlenül került bele a távmunka és home office valóságába, amihez gyorsan kellett alkalmazkodniuk.

A Covid előtt a személyes jelenlétet tartották a leghatásosabbnak a tréning módszerek.

A pandémia begyűrűzésével azonban felgyorsultak a webináriumok, az online tematikus konferenciák, így természetesen az online tréningek is.

A világjárvány által előidézett szemléletváltás dominóhatást gyakorolt a képzések menetére és az új készségek munkahelyi elsajátítására. El kezdtek teret hódítani olyan kezdeményezések, amik átíveltek országhatárokon, így különböző helyeken lévő munkavállalókat összehozva. Ez több kialakult közösséget hozott létre, ami erősíthette a közösségen belüli együttműködés érzését, még akkor is, ha minden távoli virtuális környezetben zajlott.

A világjárvány növelte a digitális készségekkel kapcsolatos képzés fontosságát és az iránta való keresletet. Elengedhetetlenné tette a vállalatok számára, hogy megtalálják a készségfejlesztés online lebonyolításának módjait.

A régebbi modell erősen összpontosított a személyes tréner vagy oktatók által vezetett csoportos képzésekre, vagy a viszonylag száraz vagy technikai tartalmakra vonatkozó webináriumokra (például megfelelőségi képzés), amelyek alig többek, mint hangosan felolvasott diavetítések, amelyeket kérdések és válaszok követnek.

A világjárvány nyomán a hagyományos oktatási tervezést modernebb gondolkodás váltotta fel a mobilközpontú tanulásról, valamint a távolabbi és otthoni munkavégzési lehetőségek szükségességéről. Lehetővé vált olyan oktatók, trénerek elérése is, akiknek hosszú órákat kellett volna utaznia, – akár repülővel – hogy egy-egy helyszínre elmenjen oktatni. Ezzel pénzt és időt is spóroltak a vállalatok.

A képzés kulcsszerepet játszik a munkavállalói elkötelezettségben is. A képzési programnak azonban meg kell felelnie a munkavállalók elvárásainak és igényeinek. A vállalatok nagyobb valószínűséggel tartják meg azokat a munkavállalókat, akik képzésüket relevánsnak tekintik munkájuk szempontjából, és ezt követően pozitív elkötelezettséggel rendelkeznek vállalatuk iránt. A sikeres képzési program abból áll, hogy a vezetés pontos információkat és kommunikációt biztosít az alkalmazottaknak a képzésről, valamint egy olyan programból, amely biztosítja, hogy a képzés releváns legyen a képzésről.

Ugyanakkor számos hátrány is kialakult az online térben megvalósuló tréning alkalmakról. Elmaradottabb országokban egyszerűen nem volt jelen olyan infrastruktúra, ami lehetővé tette volna az online jelenlétek megvalósítását. Ezek olyan kihívások voltak, amelyeket le kellett küzdeni.

Az online térben megvalósuló tréningek bár könnyen és gyorsan megszervezhetőek és lebonyolíthatóak, mégis elmaradnak fontos emberi kapcsolódások. Még ha be is van kapcsolva mindenkinél a kamerakép és a hang, akkor sem kivehető 100%-ra az emberek hangulata, a mimika, amivel nagyon sokat adhat egy személyes jelenlét. Viszont nagyon sok esetben, még ha a tréner be is állítja magáról a megfelelő kameraképet, a résztvevők nagy százaléka ezt nem tartja fontosnak.

Ami ezek után elmondható, hogy a legtöbb szervezet az online és a személyes jelenlét keverékét keresi, és alkalmazza ezek kombinációt.

Egy példát nézve Magyarországon a MÁV 2021 nyarán elindította az úgynevezett Támogatlak programját, amely folyamatosan megújuló tartalmakkal kínálta a vállalatcsoport munkatársainak a mentális egészség megőrzése érdekében létrehozott online minitréningeket. A meghirdetett alkalmakra folyamatosan óriási volt a túljelentkezés, ezért az állandó tréneri csapat bővítésével, 2024-ben növelni tudták a minitréningek számát. A felkészült szakemberek – figyelembe véve a munkatársak igényeit – idén újabb témákkal gazdagítják a minitréning-palettát. ([TÁMOGATLAK | MÁV-csoport \(mavcsoport.hu\)](https://mavcsoport.hu))

## 5. Összefoglalás

Bevezetőmben utaltam arra, hogy úgy tapasztaltam: sokan nem tekintik fontosnak a tréningeket, furcsán tekintenek rá, esetlegesen feleslegesnek érzik. Kutatásaim alapján ezt meg tudtam cáfolni, és magam is még inkább meggyőződtem arról, mennyire fontosak a nem iskolai jellegű képesség- és készségfejlesztések a munkahelyen és a magánéletben egyaránt.

A dolgozatot szakirodalmi feldolgozással kezdtem. Bemutattam az Emberi Erőforrás Menedzsmentet, amelynek fő elemei közé tartozik több szakember véleménye alapján a képzés. A képzés pedig lehet iskolai rendszerű, illetve nem iskolai rendszerű, és utóbbi fontos területe a tréning.

A szakirodalmi részben kitértem egy, a tréningekkel kapcsolatban nemrégiben lezajlott kutatásra is, amely sok cég hiányosságaira rávilágít. Számomra elsősorban a tréningek hatékonyságának mérésével kapcsolatos hiányosság volt legszembetűnőbb. Vizsgálati eredményeim nem mondtak ellent a szakirodalmi részben részletezett, tréningekkel kapcsolatos vizsgálatnak.

A szakirodalmi feldolgozást követően két kutatási módszert alkalmazva kerestem a választ három kutatási kérdésemre tekintettel felállított hipotézisemre. Az első kutatás során öt tréningyszolgáltató cég kínálatát derítettem fel a honlapjukon közzétett szolgáltatási lista alapján. A második kutatást Google kérdőív segítségével végeztem: tréningen már részt vett személyeket kérdeztem meg a részvétellel kapcsolatos véleményükről.

Kutatásaimmal kapcsolatban a következő általános következtetésekre jutottam:

- Ellentmondásos a munkahelyek tréning-szervezési gyakorlata. A hatékony tréningmunka érdekében érdemes megkérdezni a leendő résztvevőket, hogy szeretnének-e a tréningre menni, illetve a már korábbi résztvevőkkel érdemes egy előre összeállított kérdőívet kitölteni a korábbi tréning-szolgáltató szolgáltatási színvonalának, a résztvevők általi hatékonyság értékelésnek a mérése érdekében.
- A munkahelyek nemek szerinti összetétele alapvetően befolyásolja a tréning-szervezés preferenciáit. Mászt értékelnek az elsősorban női munkavállalókat foglalkoztató cégek, és mászt a férfi alkalmazottakat foglalkoztatók. Véleményem szerint ezek az arányok csoportokon belül is érvényesek, tehát amennyiben egy csoportban túlsúlyban vannak az egyik nem képviselői, mindenképpen az ő igényeik



alapján érdemes a tréningfeladatokat összeállítani, a helyszínt, időtartamot megszervezni.

- A külső helyszínen zajló tréningek általánosságban jobb hangulattal töltik el a résztvevőket, és a munkahelyről történő kikapcsolódás érzését kelthetik. Érdemes inkább a munkahelytől különböző helyen szervezni a tréninget.
- A célzott tematika általánosan jó érzést kelt a résztvevőkben, van kapcsolódási pontjuk a trénerhez, és a tréninghez. A tréningsszervező cégek mindegyike vállal speciális tréning tematika összeállítást. A megrendelő munkahelynek érdemes élnie ezzel a lehetőséggel.

Jelen kutatási eredményeim elsősorban az emberi erőforrás menedzsment képzési alterületének fejlesztéséhez járulhatnak hozzá.

A témát igyekeztem részletesen kibontani, azonban egy-egy reláció mentén érdemes tovább vinni a kutatásokat. Ezt nem elméleti síkon javaslom megtenni, hanem egy-egy konkrét munkahely tekintetében, ahol személyre szabott tréningsszervezés révén nagyon sok megtakarítást lehet elérni, és további eredmény lehet az elégedettebb, képességei-készségei tekintetében megerősödött munkavállaló.

Minden munkahelynek kifejezett érdeke, hogy a piacon a lehető legjobban helytálljon. Ezt jól teljesítő, a piaci elvárásokat ismerő, korszerű ismeretekkel rendelkező munkavállalók nélkül nem tudja elérni. Ezért fontos a munkavállalók rendszeres képzése, illetve ezen belül tréningezése. A tréningekkel nem egy mindennapi ismeretanyagot fognak megszerezni a résztvevők, hanem olyan képességfejlődést, készségfejlődést érnek el, amely hozzásegíti őket ahhoz, hogy jobban teljesíthessenek. Gondoljunk általánosságban a tréningekre: melyik munkahely az, ahol nincsenek konfliktusok? Miért jobb, ha egy munkavállalónak megfelelő az önértékelése, van egy határozott önismerete, ismeri a hibáit, gyengéit és erősségeit? Még specifikumokat sem kell említeni ahhoz, hogy látható legyen: a tréninglehetőségek messze túlmutatnak a munkahelyi élettéren, és a munkatársak a mindennapi életük során is használni tudják az ott szerzett kompetencia fejlesztést.

A tréningek sok tekintetben olyan eredményeket érhetnek el, amelyre iskolák nem képesek. Az iskolai tananyagokból hiányzik az önismeret, a csapategyütműködés, csoportdinamika, konfliktuskezelés, problémamegoldás oktatása. Ezek nélkül viszont nincs sikeres munkavállaló, és nincs sikeres munkahely. A tréningeket tehát úgy is felfoghatjuk, mint hiánypótló, személyiségtámogató lehetőségeket, amelyek pozitív megerősítéssel segíthetik elő a jobb munkateljesítményt, és a kiegyensúlyozottabb magánéletet egyaránt.

# Felhasznált irodalom

## Szakirodalom

Armstrong, M. (2009.): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London, Kogan Page (11th edition.)

Bakacsi Gy. - Bokor A. - Császár Cs. - Gelei A. - Kovács K. - Takács S. (2004.): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment  
Budapest KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó

Barakonyi K. (2011): Stratégiai menedzsment  
Budapest Nemzeti Tankönyvkiadó

URL:

[https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_519\\_42551/ch04s03.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_519_42551/ch04s03.html)

Letöltés: 2019.04.05.

Csatai R. (2012.): Kutatásmódszertan I. Elméleti ismeretek a társadalomtudományi kutatásokhoz. Segédlet. Mosonmagyaróvár. 7.o.

URL:

<https://agrecorural.sze.hu/images/oktatasi-anyagok/csrkutmodsz2012.doc>

Letöltés: 2019.04.04.

Dr. Gyökér Irén - Dr. Finna Henrietta - Krajcsák Zoltán (2010) Oktatási segédanyag  
Emberi Erőforrás Menedzsment

URL: [Emberi Erőforrás Menedzsment | PDF \(scribd.com\)](#)

Letöltés: 2024.03.08.

FEHÉR J. (2011): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek.

Gödöllő:

Szent István egyetem Kiadó

Juhász E. (2009): Tréningek tervezése és szervezése. In Henczi Lajos (szerk.): Felnőttoktató. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó

URL: [http://www.kulturasz.hu/letoltes/Treningek\\_tervezese\\_es\\_szervezese.pdf](http://www.kulturasz.hu/letoltes/Treningek_tervezese_es_szervezese.pdf)

Letöltés: 2019.04.05.

Juhász J. – Szőke I. – O. Nagy G. – Kovalovszky M. (szerk.) (2000): Magyar Értelmező Kéziszótár 1-2.kötet 673.o. és 1406.o.

Budapest Akadémia Kiadó

Karoliny M. - Poór J. (2017.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások

Budapest, Wolters Kluwer Kft. ISBN: 978 963 295 618 3



URL: [https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002\\_felnottek\\_szakkepzeseadatok.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412b2/2013-0002_felnottek_szakkepzeseadatok.html)

Letöltés: 2019.04.04.

Szeghegyi Á. (2007): Emberi erőforrás menedzsment

Budapest, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdaságtudományi Kar

URL: <https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Jegyzet-TAV-EEM.pdf>

Letöltés: 2019.04.04.

Veresné Somosi M. – HOGYA O. (2011): Teljesítménymenedzsment

Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó

URL:

[https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049\\_02\\_teljesitmenymenedzsment/adatok.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsment/adatok.html)

Letöltés: 2019.04.04.

## Egyéb irodalom

Aktív Tréning Kft. honlapja

URL: <https://www.activetraining.hu>

Letöltés: 2019.06.02.

Bús I.: Önismereti és társismereti blokk. Foglalkozások tematikája.

URL: <https://docplayer.hu/568287-1-onismereti-es-tarsismereti-blokk-foglakozasok-tematikaja-dr-bus-imre.html>

Letöltés: 2019.05.01.

Cégtrening honlapja

URL: <http://www.cegtrening.hu/jatekos-feladatok/>

Letöltés: 2019.05.01.

Coachképző honlapja

URL: [https://www.coachkepzo.hu/termek/kommunikacios-es-konfliktuskezelesi-trening?gclid=Cj0KCQjw5J\\_mBRDVARIsAGqGLZCCQY3tfHm0nHyh7ovRcNkHBxxvYKyYE28qaiy1TUR0-qEVS9HcC98aArRWEALw\\_wcB](https://www.coachkepzo.hu/termek/kommunikacios-es-konfliktuskezelesi-trening?gclid=Cj0KCQjw5J_mBRDVARIsAGqGLZCCQY3tfHm0nHyh7ovRcNkHBxxvYKyYE28qaiy1TUR0-qEVS9HcC98aArRWEALw_wcB)

Letöltés: 2019.05.01.

Dömötör Ildikó: Tréningelhető-e a közigazgatás?

Közzététel: 2015.11.04.

URL: <https://jogaszvilag.hu/cegvilag/treningelheto-e-a-kozigazgatas/>

Develor honlapja

<http://develor.hu>

Letöltés: 2024.03.14.

Dramatix honlapja

URL: <https://www.dramatix.hu>

Letöltés: 2019.06.02.

Flow honlapja

<https://flow.hu/>

Letöltés: 2024. 03.08.

Grow-Group honlap

URL: <http://grow-group.com/onismereti-trening/>

Letöltés: 2019.05.01.

HD Team honlapja

URL: <https://hdteam.hu/wp-content/uploads/tudatosvezetes.pdf>

Letöltés: 2019.05.01.

Kvalikon honlapja

URL: [http://www.kvalikon.hu/trening.php?trening=problema\\_megoldas](http://www.kvalikon.hu/trening.php?trening=problema_megoldas)

Letöltés: 2019.05.01.

Léleksziget honlapja

URL: <https://www.leleksziget.hu/category/onismereti-trening/>

Letöltés: 2019.05.01.

Mediacomm honlapja

URL: <http://www.mediacomm.hu/konfliktuskezeles/>

Letöltés: 2019.05.01.

Momentumevents honlapja

<https://momentumevents.hu/>

Letöltés: 2024.03.08.

Önismeret 9/AJTP, 9-12.évfolyam URL:

[kerettanterv.ofi.hu/07\\_melleklet\\_miniszter/7.2\\_AJTP/7.2.3.2\\_onismeret\\_ajtp.doc](kerettanterv.ofi.hu/07_melleklet_miniszter/7.2_AJTP/7.2.3.2_onismeret_ajtp.doc)

Profiles Kft. honlapja

URL: <https://www.profiles.hu>

Letöltés: 2019.06.02.

[TÁMOGATLAK | MÁV-csoport \(mavcsoport.hu\)](TÁMOGATLAK | MÁV-csoport (mavcsoport.hu))

Letöltés: 2024.03.29.

<The future of learning: online training in a post-Covid world - TrainingZone>

Letöltés: 2024.03.29.

Vincze Ádám tréningsszervező honlapja

URL: <https://www.treningszervezes.hu>

Letöltés: 2019.06.02.

## 1.melléklet: KÉRDŐÍV

# Munkahelyi tréningek megítélése a résztvevők szemszögéből

Tisztelt Hölgység / Uram! A munkahelyi tréningek világáról írom a szakdolgozatomat. Kérem, segítsen kutatásomban szíves válaszával.

Köszönöm!

\*Kötelező

Az Ön neme \*

- férfi
- nő

Az Ön lakóhelye \*

- főváros
- város
- község

Az Ön iskolai végzettsége \*

- általános iskola
- szakmunkásképző
- érettségi
- felsőfokú szakképesítés
- főiskola, egyetem

Az Ön beosztása \*

- alkalmazott
- vezető
- egyéni vállalkozó
- nyugdíjas

Az Ön jelenlegi munkahelye \*

- 1-9 fő mikrovállalkozás
- 10-49 fő kisvállalkozás
- 50-249 fő középvállalkozás
- 250-999 fő nagyvállalkozás
- 1000 fő feletti vállalkozás
- jelenleg munkanélküli vagyok

Kérem, jelölje meg, milyen típusú tréningeken vett részt eddig. \*

- önismereti
- problémamegoldó
- konfliktuskezelő
- csapatépítő
- társismereti
- kommunikációs
- vezetői
- szociális, együttműködői
- Egyéb:

Mennyire kedveli a tréningeken való részvételt? \*

nem kedvelem 1 2 3 4 5 nagyon kedvelem

Mennyire tartja hasznosnak a tréningeken való részvételt? \*

nem tartom hasznosnak 1 2 3 4 5 nagyon hasznosnak tartom

Ön szerint az ideális tréning helyszín... \*

- a munkahelyén van
- külső helyszínen van, de a lakóhelye vagy munkahelye településén
- külső helyszínen, más városban van

Tapasztalt-e a tréning során a munkahelyéhez kapcsolódó specifikus témákat, gyakorlatokat? \*

- igen
- nem

Véleménye szerint a célzott, vagy az általános tréningek hasznosabbak? \*

- általános
- célzott

Önnek mikor alkalmasabb a tréningen való részvétel? \*

- munkaidőben
- munkaidő után, délután
- hétvégén

Általában a munkahelyi vezető is részt vesz Önnel/Önökkel együtt a tréningen? \*

- általában igen
- ritkán
- soha

Milyen összetételű tréningcsoportokban vett részt általában? \*

- Főként a közvetlen munkatársaimmal közösen
- A közvetlen munkatársaim mellett a cégtől mások is szoktak jönni
- A mi cégünk résztvevői mellett más cégek résztvevői is résztvesznek
- Általában egyedül megyek tréningre a cégtől

Milyen időtartamú tréningeket kedvel inkább? \*

- a néhány óra időtartamúakat
- legfeljebb egy napos legyen
- a több napig zajlóka kedvelem

A tréningek időtartamára kap bért, keresetet? \*

- igen, mindig
- csak ha munkaidőben van
- ha munkaidőben van, vagy munkaidő után közvetlenül
- soha

Mit szeret a legjobban a tréningekben? . \*

- a feladatokat
- azt, hogy együtt lehetek munkahelyen kívül a kollégáimmal
- azt, hogy kimozdulhatok a megszokott hétköznapiokból
- azt, hogy új ismeretségeket szerezhetek
- azt, hogy új ismereteket szerezhetek magamról, másokról
- Egyéb:

Mérték-e már a tréning hatékonyságát az Ön esetében? \*

- soha
- nem, de a vezetőmmel szoktunk róla beszélgetni, milyen volt a tréning
- igen, a vezetőm rendszeresen kér tájékoztatást
- igen, elégedettség mérést kellett kitölteni
- igen, részletesen értékelni kellett a képzés hasznosságát, hatékonyságát
- igen, tudásszint felméréssel



Megkérdezik-e Önt a munkahelyén, hogy milyen tréningeken szeretne részt venni? \*

- igen, rendszeresen megbeszéljük
- igen, alkalmasszerűen előfordul
- nem kérdezik meg, mindig a cég dönti el, hová kell menni

Ön szerint figyelembe veszi / venné-e az Ön munkahelye egy adott tréningről a véleményét a legközelebbi térningszervezés alkalmával? \*

- igen
- nem
- talán

Ön szerint hasznos lenne a tréningek szervezése során a korábbi résztvevők véleményének figyelembe vétele? \*

- igen, mindenképpen
- nem
- talán

- Mennyire tudta beépíteni a tréningeken elsajátított ismereteket a munkahelyi életében, magánéletében? \*
- nagyon jól hasznosítom mind a magánéletben, mind a munkahelyi életben
- elsősorban a munkahelyemen tudom hasznosítani
- elsősorban magánéletemben tudom hasznosítani
- nem tudom hasznosítani

Kérem, jelölje meg, milyen típusú tréningen szeretne részt venni a jövőben. \*

- önismereti
- problémamegoldó
- konfliktuskezelő
- csapatépítő
- társismereti
- kommunikációs
- vezetői
- szociális, együttműködői
- Egyéb:

## 2.melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra Az emberi erőforrás menedzsment modellje .....	10
2. ábra A munkaköri követelmények és a munkakört betöltő személy kompetenciáinak egyeztetése.....	10
3. ábra A képzés szisztematikus modellje .....	13
4. ábra A tréningek hatékonyságát mérők és nem mérők aránya kutatások alapján .....	26
5. ábra A tréninghatékonyság mérése módszerei alkalmazásának gyakorisága.....	27
6. ábra A tréninghatékonyságot nem mérők indokai a mérés elmulasztására .....	28
7. ábra Képzési hatékonyságot mérő és nem mérő szervezetek aránya a privát, illetve közszférában (adatok: fő).....	29
8. ábra Az egyes tréninghatékonyság mérési módszerek alkalmazási gyakorisága a privát- és a közszférában .....	30
9. ábra A tréninghatékonyságot nem mérők indokai a tevékenység elmulasztására az egyes szférákban.....	31
10. ábra A válaszadók nemek szerinti megoszlása .....	39
11. ábra A válaszadók lakóhely szerinti megoszlása .....	40
12. ábra A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása .....	40
13. ábra A válaszadók munkahelyi cégméret szerinti megoszlása .....	41
14. ábra A válaszadók beosztás szerinti megoszlása .....	42
15. ábra "Eddig milyen tréningeken vett részt?" kérdésre adott válaszok .....	42
16. ábra "Mennyire kedveli a tréningeken való részvételt?" kérdésre adott válaszok (1-5.skálán) .....	43
17. ábra A tréningek kedvelése és azon tény összefüggése, kap-e a tréning időtartamára bért (1-5.skálán).....	44
18. ábra "Mennyire tartja hasznosnak a tréningeket" kérdésre adott válaszok (1-5.skála) ..	45
19. ábra Mennyire tartja hasznosnak a tréningeket, a beosztás relációjában .....	45
20. ábra A válaszadók megoszlása az ideális tréninghelyszín tekintetében.....	46
21. ábra Az ideális tréninghelyszín a beosztás relációjában .....	47
22. ábra Az ideális tréninghelyszín a nemek relációjában .....	47
23. ábra Az ideális tréning időpontra adott válaszok megoszlása .....	48
24. ábra Az ideális tréning időpont a nemek relációjában .....	48
25. ábra Az ideális tréning időtartammal kapcsolatos válaszok megoszlása .....	49
26. ábra Az ideális tréning időtartam a nemek megoszlásában.....	49

27. ábra "Mit kedvel legjobban a tréningekben?" kérdésre adott válaszok megoszlása .....	50
28. ábra A nemek szerinti válasz megoszlása arra, mit kedvelnek a résztvevők legjobban a tréningekben .....	50
29. ábra "Tapasztalt-e tréningek során munkahelyéhez kapcsolódó specialitásokat?" kérdés válaszainak megoszlása.....	51
30. ábra Az általános és a célzott tréningek hasznosságának értékelése a nemek relációjában .....	52
31. ábra Az általános és a célzott tréningek hasznosságának értékelése az iskolai végzettség relációjában.....	52
32. ábra Az általános és a célzott tréningek hasznosságának értékelése a beosztás relációjában.....	53
33. ábra Az általános és a célzott tréningek értékelése a munkahely méretének relációjában .....	53
34. ábra "Általában a munkahelyi vezető is részt vesz Önnel/Önökkel együtt a tréningen?" kérdésre adott válaszok megoszlása.....	54
35. ábra "Milyen összetételű tréningcsoportokban vett részt általában?" kérdésre adott válasz megoszlása.....	55
36. ábra "A tréningek időtartamára kap bért, keresetet?" kérdésre adott válaszok megoszlása .....	55
37. ábra A tréninghatékonyság mérésének módjaira adott válaszok megoszlása .....	56
38. ábra "Megkérdezik-e Önt a munkahelyén, hogy milyen tréningeken szeretne részt venni?" kérdés válaszainak megoszlása .....	57
39. ábra A résztvevő adott tréningről alkotott véleményének figyelembe vételével kapcsolatos válaszok megoszlása .....	57
40. ábra A tréningen szerzett ismeretek hasznosításáról alkotott vélemény megoszlása ....	58
41. ábra A tréningen szerzett ismeretek hasznosításáról alkotott vélemény az iskolai végzettség relációjában .....	58
42. ábra A tréningen szerzett ismeretek hasznosításáról alkotott vélemény a beosztás relációjában.....	59
43. ábra A résztvevők eddigi tréning tapasztalatai és jövőbeni tréning tervei összevetése .	60
44. ábra A jövőbeni tréning tervek beosztás szerint .....	61
45. ábra A jövőbeni tréning tervek nemek szerint .....	62

### **3.melléklet: Táblázatok jegyzéke**

1. táblázat Az emberi erőforrás menedzsment fő funkciói.....	17
2. táblázat A munkahelyi és a munkahelyen kívüli tréning helyszín előnyei.....	20
3. táblázat A teljesítményértékelés eredményének felhasználása.....	32

## NYILATKOZAT

### a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió<sup>1</sup> nyilvános hozzáféréseről és eredetiségéről

A hallgató neve: Labincz-Keresztes Nóra  
A Hallgató Neptun kódja: k0np88  
A dolgozat címe: A vállalati tréningek a gyakorlatban  
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 záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió<sup>2</sup> 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 mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

Kelt: Budapest, 2024. év április hó 20 nap

Labincz-Keresztes Nóra

Hallgató aláírása

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

Konzulensi nyilatkozat

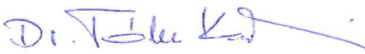
**NYILATKOZAT**

Labricz-Keresztes Nóra (k0np88\_\_) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót<sup>1</sup> áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom<sup>2</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>3</sup>

Kelt: Budapest, 2024. év április\_hó 25.\_nap



belső konzulens