

DIPLOMADOLGOZAT

Pócza Zoltán

Emberi Erőforrás Tanácsadó MA

Budapest

2023



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Emberi Erőforrás Tanácsadó MA Szak**

**Munkavállalói kompetenciák szerepe és lehetőségei a munka
világában**

*Vezető beosztású munkavállalók kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos
attitűdjei egy multinacionális vállalatban*

Belső konzulens:

Dr. Suhajda Csilla Judit
Egyetemi docens

Készítette:

Pócza Zoltán
UPKGNI
Levelező tagozat

Intézet/Tanszék:

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Budapest

2023

Tartalom

1. Bevezetés	3
2. Szakirodalmi Áttekintés	5
2.1 A kompetencia fogalma, fajtái, modelljei	5
2.2 Felnőttképzés világa napjainkban – résztvevők, nemzetközi és magyar tendenciák	9
2.3 Kompetenciafejlesztés a munka világában	11
2.4 Vezetői kompetenciák, szerepük a szervezet életében	13
3. Saját kutatás	15
3.1 Kutatási célok, kutatási kérdések, és hipotézisek	15
3.2 A vizsgálat körülményei és helyszíne	16
3.3 Kutatási módszerek és minta bemutatása	17
3.3.1 Tartalomelemzés	17
3.3.2 Kérdőíves kutatás	18
3.4 Eredmények	23
3.4.1 Tartalomelemzés eredmények	23
3.4.2 Kérdőív eredmények	27
4. Következtetések, javaslatok	37
5. Összefoglalás	40
Irodalomjegyzék	42
Szakirodalom	42
Egyéb források	43
<i>Internetes hivatkozások</i>	43
Mellékletek	44
1. sz. melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív	44
Függelékek	63

1. Bevezetés

Az üzleti világ és a munkaerőpiac folyamatosan változik és fejlődik, és azok a munkavállalók, akiknek megvannak a szükséges képzettségeik és kompetenciáik, nagyobb eséllyel találnak maguknak sikeres és kielégítő karriert, hivatást. Fontos azonban megérteni, hogy a szakmai képzettség és a kompetenciák között éles eltérés van, mindkettő fontos szerepet játszik a munkavégzésben és a karrierfejlődésben. Emberi Erőforrás Tanácsadó szakemberként kiemelt fontosságú megérteni a kompetenciák és szakmai képzettség közötti összefüggéseket, párhuzamokat és esetenként különbségeket, annak érdekében, hogy a tanácsadói munka során megfelelően felkészítsük a klienseket a rájuk váró kihívásokra, legyen az akár tanácsadói munka egy nagyvállalati környezetben munkavállalókkal, vagy pályaaorientációs tanácsadás diákokkal, akik még csak készülnek a munkaerőpiacra való integrálódásra. A kompetenciák vizsgálata azonban nem csak, mint emberi erőforrás tanácsadó szakember keltette fel az érdeklődésemet, hanem mint munkavállaló is. Szakmai karrierem során az elmúlt 8 év egészét multinacionális, nagyvállalati környezetben töltöttem, ahol volt lehetőségem belelátni azokba a folyamatokba és rendszerekbe, amelyekkel egyrészt a vállalatok a saját munkavállalóikat fejlesztik, másrészt lehetőségem volt megismerni a kompetenciák (és azok tudatos fejlesztésének) hatását a napi munkavégzésre is. Abban a szakmai közegben, amelyből érkezem, legalább annyira fontosak a munkavállalók számára az interperszonális és digitális kompetenciák, mint a szakmai képzettség, ezek nélkül a szakmai terület működése szinte elképzelhetetlen lenne.

A szakmai képzettség általában arra az intézményes tanulás és képzés során megszerzett szakértelemre és tudásra utal, amelyre az adott munkakörben szükség van, ismerete előfeltétele a munkakör betöltésének. Az egyetemen vagy a szakiskolában szerzett oklevél vagy bizonyítvány segíthet a munkavállalónak, hogy bekerüljön az adott iparágba, de nem feltétlenül garantálja, hogy az illető sikeres lesz a munkájában. Ahhoz, hogy az egyén karrierútja a lehető legnagyobb mértékben fejlődjön, és a lehető legtöbb lehetőséget tudja kiaknázni, szükséges a kompetenciák elsajátítása. A kompetencia fogalmát, modelljeit, különböző definícióit a rendelkezésre álló szakirodalom segítségével mutatom be a dolgozatomban, előljáróban viszont elmondható, hogy a kompetenciák azok a nem szakmai készségek és képességek, amelyeket az egyén nem csak a munkája során, de a mindennapi élet során is aktívan használ, és indirekt módon is fejleszt.

A vállalatok tekintetében is sokszínű, melyik vállalat milyen típusú és tartamú képzésekre koncentrálna a munkavállalók fejlesztése során. A legtöbb nagyvállalat kiemelt figyelmet fordít a vezetői képzésekre, hiszen azon munkavállalók esetén, akik közvetlen beosztottakkal rendelkeznek, még inkább felértékelődik a kompetenciák jelentősége, nem csak a konkrét munkavégzés, hanem az interperszonális kapcsolatok szintjén is. A nagyvállalati képzési trendek folyamatosan változnak és fejlődnek annak érdekében, hogy a vállalatok alkalmazkodni tudjanak az új kihívásokhoz és lehetőségekhez, legyen az a kihívás egy globális ökológiai, egészségügyi vagy politikai vészhelyzet, vagy a technológia olyan mértékű fejlődése, amivel az átlag munkavállaló önerőből nem tud lépést tartani.

Dolgozatomban szeretném egy jól ismert, évtizedes múltú visszatekintő, globális jelenléttel rendelkező nagyvállalat példáján keresztül bemutatni a vezetői képzésekkel kapcsolatos munkavállalói trendeket és szokásokat, eltéréseket a különböző földrajzi régióban dolgozó

munkavállalók között, és bemutatni a szervezet által kínált fejlesztési portfóliót, és képzési struktúrát. Emellett szeretnék rávilágítani a vállalat életében tapasztalható legégetőbb kihívásokra, amelyeknek a megoldásához a vállalati képzési stratégia bevonása is szükséges. Céлом, hogy irányt mutassak nem csak a vizsgált vállalat, de bármely más kis- közép- és nagyvállalat számára is, hogy a munkavállalói igények, a vállalati elvárások, és a végfelhasználói vagy vásárlói oldal elvárásainak a lehetőség szerint minél jobban meg tudjanak felelni.

A mai modern kor lehetőségeit és vívmányait figyelembe véve (legyen az az internetes kapcsolattartás új formája, bármikor, bárhol elérhető képzési platformok, a munkavállalók napi munkavégzését megkönnyítő alkalmazások, gamification vagy akár az okostelefonok térhódítása) úgy gondolom, hogy minden eszköz a munkavállalók és munkáltatók kezében van ahhoz, hogy jobban, mint a történelem során bármikor képesek legyünk gyorsan, hatékonyan és nem utolsósorban érdekesen fejleszteni egymást. Reményeim szerint a dolgozat támpontot adhat minden, a munka világában résztvevő fél számára ahhoz is, hogy a tudatos karrier építés segítségével a tökéletes munkavállaló megtalálhassa a tökéletes munkáltatót.

2. Szakirodalmi Áttekintés

2.1 A kompetencia fogalma, fajtái, modelljei

A kompetencia fogalma

A kompetencia mai, általánosan elfogadott definíciója szerint azon különböző képességek és készségek összessége, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy hatékonyabban dolgozzanak, és javítsák a munkahelyi teljesítményüket. A kompetenciák sokkal inkább összpontosítanak arra, hogy az adott személy milyen hatékonyan tudja végrehajtani a feladatokat, hogyan tud problémákat megoldani, hogyan kommunikál a csapattagokkal és hogyan irányítja a saját működését a szervezeten belül. Az alábbi felsorolásban bemutatom a legismertebb és leghasznosabb alapkompétenciákat, azonban fontos megjegyezni, hogy a lista nem teljes, hiszen bármely olyan készség vagy képesség lehet kompetencia, amely a munkavállaló javát szolgálja a munkahelyen, vagy a munkaerő piacon (Lázár, 2022).

Az egyik legfontosabb kompetencia az alkalmazkodó képesség. A munkaerőpiac és az iparágak követelményei folyamatosan változnak, és a munkavállalóknak alkalmazkodniuk kell ezekhez a változásokhoz. Az alkalmazkodóképesség segít a munkavállalóknak megbirkózni a változásokkal és megoldani az új kihívásokat, amelyekkel szembe kell nézniük, akkor is, ha az adott helyzettel vagy kihívással még soha korábban nem találkoztak.

A problémamegoldó képesség szintén rendkívül fontos. Az üzleti világban gyakran felmerülnek problémák és akadályok és a munkavállalóknak képesnek kell lenniük a problémák azonosítására és megoldására. Azok a munkavállalók, akik jól tudnak gondolkodni és megoldani a problémákat, sokkal hatékonyabbak lehetnek a munkavégzésben, és nagyobb mértékben járulnak hozzá a vállalat eredményeihez.

Az időmenedzsment képessége szintén nagyon fontos a munkavállalók számára. A hatékony időmenedzsment lehetővé teszi, hogy a munkavállalók hatékonyabban dolgozzanak, hatékonyabban oszthassák be az idejüket és időben befejezzék a feladatokat. Az időmenedzsment képessége segít a munkavállalóknak elkerülni a stresszt és az égető határidőket, és javítja az általános munkatapasztalatot, emellett pedig segít a munka-magánélet egyensúly megtartásában is.

A kommunikációs képességek, a hatékony kommunikáció lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy hatékonyabban dolgozzanak együtt a kollégáikkal, és javítsák a csapatmunkát. A kommunikációs képességek segítenek a munkavállalóknak abban, hogy hatékonyabban kommunikáljanak az ügyfelekkel, partnerekkel és a vezetőséggel.

A modern kor vívmányait szem előtt tartva pedig fontos még megemlíteni egy újabb, de legalább annyira fontos kompetencia kategóriát, ez pedig a digitális kompetenciák (Budai, 2022). A digitális kompetenciák magában foglalja mindazokat a képességeket és készségeket, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy hatékonyan, gyorsan, és sok esetben biztonságosabban tudják használni azokat a technológiai eszközöket, amelyek most már szinte minden munkakör elengedhetetlen részei és feltételei. Az egyszerű szövegszerkesztő programoktól kezdve, levelező és kapcsolattartó rendszereken át a bonyolultabb fejlesztői és felhasználói környezeteken keresztül

a mesterséges intelligenciáig, a technológia visszafordíthatatlanul része lett a mindennapjainknak, viszont ezek használata nem minden ember számára jön természetesen. Nagy vonalakban elmondhatjuk, hogy míg a fiatalabb generációk (Y, Z és Alfa generáció) a digitális forradalommal nőttek fel, addig az X generáció és elődjeik esetében jelentős hátrányt jelent a digitális kompetenciák hiánya, vagy nem megfelelő ismerete. A 2020-as évek ezen a területen is nagy változásokat indítottak el, a Covid-19 járvány hatására gyakorlatilag egyik napról a másikra kellett átállni tanulóknak digitális oktatásra, munkavállalóknak pedig (amennyiben lehetséges volt és a munkakör engedte) távmunkára. A vállalatok felismerték, hogy ha kiaknázzák a technológia adta lehetőségeket, sokkal hatékonyabban, és esetenként pedig költséghatékonyabban is tudnak működni. Az oktatás szempontjából pedig érdekes gondolat, hogy a jövőben hogyan tudjuk felkészíteni a tanulókat, hallgatókat a munka világában alkalmazott rendszerek használatára, illetve hogyan lehetséges olyan kompetenciákkal felvértezni őket már az iskolás kortól kezdve, hogy a munka világába lépve megfelelően tudjanak alkalmazkodni a digitális kihívásokhoz (Budai, 2022).

A kompetencia fogalom meghatározását szokás elsőként Noam Chomsky amerikai nyelvésznek tulajdonítani. 1965-ös munkájában (kutatási területének megfelelően) elsődlegesen a gyermekek nyelvi tanulásával kapcsolatos kompetenciákról beszélt (Chomsky, 1965). Kifejtette, hogy a gyermekek kultúrától és egyéb változóktól függetlenül is látszólag nagy magabiztossággal és hatékonysággal sajátítanak el nyelveket, és ez a fajta könnyedség nem lehet csak a megfigyelés és tapasztalás eredménye. Véleménye szerint vannak olyan, a nyelv tudásának és tanulásának velünk született komponensei, amelyekre nem elégséges magyarázat csak a tapasztalat. Később megfogalmazta azt is, hogy az élet más területein is jelen lehetnek ezek a komponensek, és hatással vannak az egyéni interakciókra és tanulási, tanítási folyamatokra. Természetesen ahogy sok más definíció, a kompetencia sem egy egységesen meghatározható, éles keretek közé sorolható fogalom, az évek során sok más megfogalmazás, és elméleti keret is napvilágot látott a kompetenciák kutatása során. A kompetencia (competencia) latin eredetű szó, jelentése pedig jogosultság, képesség, szakértelem. A mai modern megfogalmazást először Dieter Mertens alkalmazta 1984-ben, az alábbi definíciót adva: „nem szakmaspecifikus ismeretek, készségek és képességek összessége” (Dieter, 1984). Ismert még továbbá J. Coolahan 1996-os kompetencia meghatározása: „A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában” (Coolahan, 1996). Coolahan az Európai Tanács szakértőjeként vizsgálta a kompetenciák szerepét és jelentőségét, és az ő fogalmi meghatározása a mai értelemben leginkább elfogadott.

A fentiek alapján is jól látható, hogy habár a kompetencia definíciója nem egységes, és a szakértők és kutatók is sok különböző szempont alapján határozzák meg, abban viszonylagos egyetértés figyelhető meg, hogy a kompetenciák olyan tapasztaláson és tanuláson alapuló konstruktumok, amelyek nagyban meghatározzák az egyén személyiségét úgy a magánéletben, mint a munkahelyen.

A kompetencia jéghegy modellje

A kompetenciák fogalmának megismerése után fontos megismerni azoknak összetevőit is. Spencer és Spencer 1993-as modellje alapján a kompetenciáknak öt fajtája van, amelyek két szintre lehet sorolni, tudatos, és kevésbé tudatos (vagy tudattalan) szintre (Spencer & Spencer, 1993).



1. ábra A kompetencia jéghegy modellje, Spencer & Spencer nyomán. Forrás: saját ábra.

A modell szintjei

A piramis alján a kevésbé tudatos szint helyezkedik el, ide tartoznak a motivációk, a személyiségjellemzők, és az énkép. Ezek az összetevők továbbá kevésbé alkalmasak fejlesztésre (azonban nem zárják ki annak lehetőségét):

- Motivációk: meghatározzák szinte minden cselekvésünket, a motivált ember kihívást jelentő célokat tűz ki maga elé, és ezekért felelősséget is vállal
- Személyiségjellemzők: a személyt jellemző fizikai és szellemi jellemzők, például reakcióidő, önértékelés, döntésképeség
- Énkép: az egyén saját benyomása saját magáról, önbizalom, amely segít megbirkózni a nehéz helyzetekkel

A piramis felső részén pedig a tudatos, és kifejezetten jól fejleszthető kompetenciák helyezkednek el:

- Szociális szerep: azok az értékek, amelyeket az egyén fontosnak ítél, például karrier
- Készségek, képességek: tevékenységre, teljesítményre való alkalmasság és képesség, ideértve az analitikus és konceptuális gondolkodást is
- Ismeretek, tudás: azoknak az információknak, elméleteknek, szaktudásnak az összessége, amelynek az egyén a birtokában van

A kompetencia fajtái

A kompetenciák csoportosításakor fontos megemlíteni, hogy kutatások eredményei alapján a különböző kompetenciák csoportokba, kategóriákba sorolhatók, attól függően, az egyén életének mely részén hasznosulnak a legjobban. Ez természetesen nem kizárólagosságot jelent, mindössze fogalmi keretet biztosít, viszont bejelzője lehet a hatékony és versenyképes munkavállalóknak. Az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) közösség 1997 és 2002 között, a tagországok részvételével végzett kutatása során három nagy csoportba sorolhatónak találták a kutatott 23 kompetenciát (Szakács – Bokodi, 2007):

Kulcskompetenciák

- Kommunikáció
- Számszerűsítési készség
- Csoportmunka
- Problémamegoldó készség
- Tanulás és teljesítmény fejlesztése

Munkakompetenciák

- Rugalmasság
- Kreativitás
- Kezdeti önálló döntéshozatal
- Idegen nyelv ismerete
- Magabiztosság
- Kritikus szemlélet
- Lehetőségek feltárása
- Felelősségtudat
- Cselekvőképesség

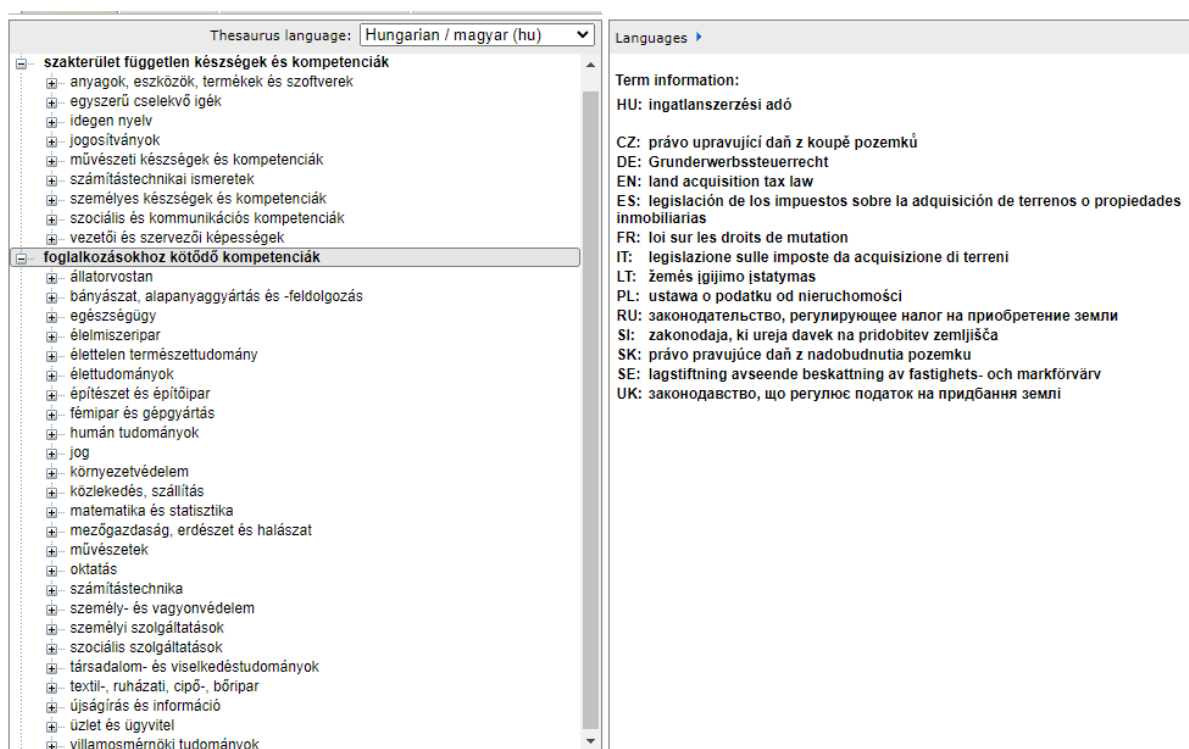
Vezetői kompetenciák

- Vezetés
- Más emberek motiválása
- Hibából való tanulás
- Kapcsolattartás, kapcsolatépítés
- Más emberekre való hatás
- Döntéshozatal
- Az eredményre és a folyamatok véghezvitelére történő fókuszálás
- Stratégia előállítás
- Etikus hozzáállás

Az OECD kutatása mellett az Európai Unió (azon belül is a Leonardo da Vinci program) pénzügyi támogatásával, a tagországok közül Ausztria, Belgium, Csehország, Franciaország, Németország,

Magyarország, Olaszország Litvánia és Spanyolország részvételével elkészült egy mindenki számára elérhető, kereshető és közérthető tezaurusz is. Az úgynevezett DISCO-rendszer (European Dictionary of Skills and Competences) több mint 100.000 kompetencia- és képesség megnevezést és több mint 36.000 kifejezést tartalmaz, első iterációját, melyet a tagországok 2004 és 2008 között készítettek, követte egy következő kutatás is, a DISCO II, 2010 és 2012 között. Jelen állapotában a teljes DISCO II rendszer szabadon elérhető az interneten. A DISCO csoportosítása alapján két nagy kompetencia kategóriát különböztet meg:

- **szakterület független készségek és kompetenciák:** ide tartoznak az alapkompenciák (OECD modell szerinti kulcskompetenciák), és a munkahelyi kompetenciák (nem szakma specifikus, de munkahelyi környezetben fontos kompetenciák)
- **foglalkozáshoz köthető kompetenciák:** olyan, speciális foglalkozásokhoz és hivatásokhoz kötődő kompetenciák, amelyek más területen nem, vagy csak korlátozott mértékben hasznosak



2. ábra DISCO II modell felhasználói felülete – Forrás: http://disco-tools.eu/disco2_portal/terms.php

2.2 Felnőttképzés világa napjainkban – résztvevők, nemzetközi és magyar tendenciák

Napjainkban a felnőttképzés folyamatában élesen elkülönül a képzés két formája – a szakmai célú képzések, és a kompetenciafejlesztés. Míg a szakmai célú képzések az egyén egy specifikus szakmában, tudományterületen vagy munkakörnyezetben alkalmazott és elvárt képességeit és tudását fejleszti, a kompetenciafejlesztés olyan, univerzális hasznos tudást biztosít, amelyet a munkavállalók bármilyen munkakörben és sok esetben a munkán kívül is tudnak hasznosítani. A felnőttképzés a 21. században kifejezetten nagy hangsúlyt kap, az élet minden területén

találkozhatunk olyan népszerű hívó szavakkal, mint az élethosszig tartó tanulás vagy az életút szemlélet. a Központi Statisztikai Hivatal adataiból is láthatjuk, hogy a 2000-es évektől kezdődően folyamatosan növekvő tendenciát mutat az iskolarendszeren kívüli szakmai képzésre beiratkozottak száma (KSH, 2020). Az Európai Unió összesített adatbázisa alapján a 25-64 éves korosztályban a felnőttképzésben az elmúlt 4 hétben résztvevők aránya szintén konstans emelkedést mutat, a 2012-es év 8.2%-os részvételi arányához képest ez a szám 2014-re átlépte a 10%-os határt, 2021-ben pedig 10.8%-ra emelkedett (Eurostat, 2021).

Egyre gyorsuló és változó világunkban gyakran hallott tanács és helyenként szükségesség a több lábon állás. A kifejezés lényege, hogy az egyén élete során sok esetben hasznos, némely esetben pedig kifejezetten szükséges a különböző típusú és területű tudás megszerzése, és annak hatékony alkalmazása. Ez a tudás (ahogy már értekeztünk róla) lehet szakmai képzettség, akár több szakmát illetően is, viszont ide sorolhatjuk a különböző kompetenciák meglétét és alkalmazását is. A legjobban szakkifejezéssel a lifelong learning (LLL), és lifewide learning (LWL) kifejezésekkel írhatjuk le a folyamatot, mely során megvalósul a több lábon álló egyén képe. A két kifejezés a köznyelvben sokszor, mint rokonértelmű szó jelenik meg, fontos azonban különbséget tennünk közöttük. A két kifejezést az alábbiak szerint definiáljuk (National Agency for Education, 2000).

Lifelong Learning: minden olyan életünk során folytatott tanulási tevékenység, mely az egyén tudásának, képességeinek és kompetenciáinak fejlesztését célozza.

Lifewide Learning: Az élet teljes körére kiterjedő tanulás. A tanulás vertikális dimenzióját megtestesítő szakasz mellett a LWL a tanulás horizontális dimenziójú kiterjesztése. Ez az élet teljes szélességét átfogó, az élet egészére kiterjedő tanulásként értelmezhető.

Jost Reischmann, a bambergi egyetem professzora lehetett az első, aki a Lifewide Learning fogalmát használta (annak ellenére, hogy a fogalom jelentése valamennyire már ismert és használt volt előtte is). Jost szerint az ember életében nem kizárólag akkor történik tanulás, amikor egy folyamat vagy cselekvés célja a tanulás maga, hanem az élet minden történése magában hordozza a tanulási potenciált, részben direkt vagy indirekt módon is. Ezeket az indirekt tanulási helyzeteket alapvetően három csoportba különíti el:

- A tanulás nem a fő célja egy tevékenységnek, sokkal inkább az örömszerzés, vagy a szórakozás, a tanulás csak hozadéka (például: múzeumba járás, utazás, kulturális programok)
- Olyan élethelyzet, amelynek szükségessége a tanulás a sikeres megoldáshoz (például: egy hozzátartozó halála, közlekedési bűnség, szerelmi bánat)
- Mindennapi életben tapasztalható események hatására végbemenő, nem tudatos, és nem azonosítható forrású tanulás (például: öregedés, gyermeknevelés, egy csapat/csoport vezetése)

A Lifewide Learning koncepciója nem csak elméleti szinten lehet érdekes a kutatók és szakemberek számára, hanem a tanuláshoz való alapvető hozzáállást is képes lehet megváltoztatni. A kompetenciafejlesztés dimenziójában mindenképpen érdemes foglalkozni az LWL modellel, hiszen teljesen új utat nyithatunk egy képzési stratégiában, egy fejlesztő közegben akkor, ha ezt a szemléletet alkalmazzuk, és használjuk (Jost, 2014).

2.3 Kompetenciafejlesztés a munka világában

A mai modern világban egyre inkább keresettek a munkáltatók körében azok a munkavállalók, akik nem (csak) szakmaspecifikus szaktudással, szakképzettséggel rendelkeznek, hanem a munka világában meghatározó és előnyös kulcskompetenciákat is elsajátították, vagy hajlandóak magukat ilyen téren is képezni. Kifejezetten igaz ez az információs társadalomban, melyben egyre nagyobb szerep jut a mindennapi munkavégzés során is az információtechnikai eszközök, platformok és készségek használatának. Ezt a gondolatot bontja ki tanulmányában Frank Róza is, bemutatva a hazai és nemzetközi szakirodalomban leggyakrabban megjelenő 12 kulcskompetenciát, köztük azt a kettőt, amelyek az információs társadalom szempontjából a legfontosabbak, kiemelt jelentőségűek – ezek a digitális írástudás és az információs írástudás. A kutatás legfontosabb eredménye, hogy a kompetenciafejlesztés során megszerzett tudást a résztvevők fele a képzés után egy évvel is még birtokolta, és képes volt azt aktívan használni (Frank, 2006).

Sok kutató foglalkozik konkrét vállalatok, vagy a teljes vállalati szféra kutatásával is Magyarországon, sok esetben kifejezetten a cégek kérésére. Lukács Andrea és Dorner Helga egy magyar kisvállalatnál végzett kutatást, kifejezett céljuk volt a tudásmenedzsmenttel, élethosszig tartó tanulással, és a vállalatnál elérhető képzésekkel kapcsolatos összefüggések feltárása (Lukács-Dorner 2021). A kutatás során kérdőíves és interjú módszerrel is dolgoztak, adataik elemzése során pedig sok érdekességre sikerült rávilágítaniuk. A szervezet kifejezetten támogatja a munkavállalók képzését, még heti időkeretet is biztosít (a munkaidő terhére) ennek érdekében, azonban a vizsgálat során kiderül, hogy a képzésre fordított idő sok esetben kizárólag digitális kompetenciák, és informatikai ismeretek elsajátítására hasznosul, a soft-skill képzések pedig gyakorlatilag hiányoznak. Az interjúk során továbbá sikerült arra is rávilágítani, hogy sokszor a képzési portfólió a hiányos szakmai képzések pótlására szolgál (pl. Udemy kurzusok), nem pedig a munkavállaló további fejlesztésére vagy ösztönzésére. Pozitívumként tüntetik fel a szerzők azonban azt a „skill-mátrix” rendszert és dokumentumot, amelyben a vállalat rögzíti minden munkavállaló készségeit és képességeit. Ennek megfelelően a magasan képzett kollégák tarthatnak képzéseket a többi munkavállalónak, és könnyen meghatározható az ideális munkaerő egy-egy projektre. Hátránya ennek a rendszernek, hogy kiépítve egy egységes, központi rendszer, melynek hatására sok munkavállaló nem is hall a lehetőségekről és képzésekről, illetve nincs egy definiált folyamat sem, a képzési tevékenység se nem monitorozott, se nem tervezett. Az interjúk során továbbá kiderült az is, hogy vannak olyan vezetők, akiknek nincs idejük foglalkozni a mátrixsal, amely egy nagyobb vállalatnál is (beleértve az általam a későbbiekben részletesen elemzett vállalatot) komoly problémákat okozhat. A növekvő szakmai kihívások miatt elsődleges fontosságú lesz egy olyan támogató rendszer kialakítása, amelyre a legelfoglaltabb vezető vagy munkavállaló is képes időt szakítani.

Poór József és munkatársai (Poór et al., 2018) egy átfogó kutatás keretében vizsgálták a magyar képzési viszonyokat, bevonva az állami szféra résztvevőit, valamint kis- közép- és nagyvállalatokat, és nonprofit szervezeteket is. Vizsgálatuk során kifejezetten nagy esetszámú, 643 vállalatot sikerült elérniük, és az adatrendezés elvégzése után 412 vállalat válaszait sikerült elemezniük. Első hipotézisük, miszerint a közszférában működő szervezetek nagyobb aránya készít képzési tervet, mint a többi szektor résztvevői, igazoltnak bizonyult, azonban az eredményeket árnyalhatjuk annak ismeretében, hogy a közszférában kötelezően le kell adni minden év elején a képzési tervet, míg a profitorientált vállalatok esetében sok esetben

(kifejezetten a kis- és középvállalkozásoknál) a tréningek ad hoc módon, nem tervszerűen mennek végbe. Második hipotézisük feltételezi, hogy a nagyvállalatok több képzési órát szánnak egy-egy munkavállalóra, mint a kis- és középvállalkozások. A hipotézist elfogadták, annak ellenére, hogy élesen kirajzolódott egy minta az adatokból, mégpedig az a tény, hogy minél magasabban helyezkedik el egy adott pozíció, annál több időt, pénzt és energiát fordít szinte minden vállalat a fejlesztésre. Erre magyarázat lehet az is, hogy a magasabb beosztásban dolgozó munkavállalók képzéseinek jellege miatt több időt is vesznek igénybe. A harmadik hipotézis a nagyvállalatokra, azon belül is a képzések költségességére utal, a feltételezés, hogy a nagyvállalatok esetében hangsúlyosabbak a költségesebb képzési formák. Ez a hipotézis végül nem került elfogadásra, hiszen a rendelkezésre álló adatokból nem derül ki egyértelmű diszkrépancia, sőt, a KKV-k és nagyvállalatok rendszerint nagyon hasonló képzéseket és fejlesztő foglalkozásokat választanak. Az eltérés abban eredeztethető, hogy a nagyvállalatok esetében jellemzően nagyobb képzési keretből lehet gazdálkodni. A végső, negyedik hipotézis pedig a vállalati képzésekkel kapcsolatos visszajelzéseket vizsgálja, és egyértelművé teszi az olvasó számára, hogy a KKV-k és nagyvállalatok esetében több mint 90%-ban kér a munkáltató valami féle visszajelzést a képzésen résztvevő munkavállalótól.

Poór és munkatársai munkájából már jól látszik, hogy a magyar vállalatok is rájöttek (vagy legalábbis kezdenek rájönni) a szervezeten belüli képzések fontosságára és jelentőségére, azonban a nemzetközi trendekhez képest jelentős lemaradás figyelhető meg, éppen ezért kifejezetten fontos lesz a következő években a felzárkózás és a fejlődés.

Digitális kompetenciák, szerepük a munka világában és az oktatásban

A 21. század egyik legnagyobb lehetősége, és egyben legnagyobb kihívása is a digitális kompetenciákhoz kapcsolható. A technológia fejlődése folyamatosan újabb és újabb utakat nyit a vállalatok számára a folyamatok egyszerűsítésére, egységesítésére és esetenként automatizálására, azonban sok esetben azt tapasztaljuk, hogy a munkavállalói kompetenciák lemaradnak a technológia fejlődéséhez képest, kifejezetten az idősebb munkavállalók körében. Annak érdekében, hogy képet kapjunk a digitális kompetenciák fejlesztések fontosságáról, jó kiindulópont lehet az Országos Képzési jegyzék, ahol elérhetőek az egyes szakmához kapcsolt digitális kompetenciák moduljai. Berényi László saját kutatásában (Berényi, 2012) például a „Számítástechnikai-informatikai feladatok” modult hozza példának, és rámutat, hogy a 2009-es PISA teszt során a magyar tanulók a digitális szövegértési felmérésben kifejezett rosszul, bőven átlag alatt teljesítettek, az egy évvel később megismételt vizsgálat során pedig az eredmény csak romlott. Berényi a vizsgálata során kutatta, hogy milyen feladatokra és célokra használják a hallgatók a számítógépeiket, illetve egyéb digitális eszközeiket, illetve milyen programok és szoftverek használatát milyen szinten ismerik, vizsgálja továbbá a perifériák felszereltségét (egér, billentyűzet). Eredményeiből egyértelműen látszik, hogy a tanulók nagy része magabiztosan használja a szövegszerkesztő, táblázat készítő, illetve prezentáció készítő programokat, viszont vállalatirányítási rendszerek (SAP), és adatbázis kezelő programok használatában már kevésbé magabiztosak. Berényi felhívja a figyelmet továbbá arra, hogy hiába érzik a tanulók a tudásukat magabiztosnak, az elméleti és a gyakorlati tudás összekapcsolása néhány esetben jelentős kihívást okoz. Összegzésében felhívja a figyelmet arra, hogy a képzési szervezetek és intézmények felelősségén túl a digitális kompetenciákat illetően a munkáltatók felelőssége is szót érdemel, a

megfelelő képzés és fejlesztés mellett szükséges a munkavállalót úgy bevonni a cég életébe, hogy hasznosnak és fontosnak érezze magát.

A digitális kompetenciák esetében azonban szükséges lehet vizsgálni nem csak az egyetemi és felsőoktatási rendszert, hanem már az általános- és középiskolai tendenciákat is. Farkas Bertalan Péter kutatásában a Nemzeti Alaptanterv (NAT) 2012-es átalakítása nyomán vizsgálta, hogy a digitális kompetenciák megfelelő hangsúlyt kaptak-e, elsősorban a természettudományos műveltségi területeken (Farkas, 2012). Véleménye szerint a digitális kompetenciák kezelése valamennyire javult az új NAT bevezetése után, viszont még mindig inkább, mint tantárgyak és követelmények szintén kezeli az új rendszer, semmint alapkompeticiként, annak ellenére, hogy az Európai Unió ajánlásokban is sorra meghatározó szerepet kap a megfelelő informatikai és digitalizációs fejlettség elérése.

2.4 Vezetői kompetenciák, szerepük a szervezet életében

A kulcskompetenciák vizsgálata során, a munkahelyi kompetenciák világában különösen fontosak a vezetői kompetenciák. Egy vezető nem csak a saját karrierjéért felelős, hanem közvetett és közvetlen módon az összes beosztott előrehaladását is végig követi, és jobb esetben támogatja is azt. Éppen ezért kiemelt fontosságú, hogy a szervezet vezetői (legyenek azok közép- vagy felsővezetők, cégvezetők, vagy egyszerű csoportvezetők) megfelelő kulcskompetenciákkal rendelkezzenek. Ezek a kompetenciák jelentősen eltérhetnek az átlagos beosztott munkavállaló kompetenciáitól, és sokkal hangsúlyosabb szerepet kapnak a mindennapi munkavégzés során. Jelen dolgozat szempontjából kifejezetten fontos megérteni a vezetői kompetenciák háttérét, hiszen a kutatási minta alapja a vezető beosztású munkavállalókat vizsgálja, amelyből következtetéseket tudunk levonni nem csak ezeknek a vezetőknek a kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos attitűdjeiről, hanem képet kaphatunk arról is, hogy a vezetők milyen kompetenciákat fognak hatékonyan átadni a beosztottak számára, mely területek képzését fogják fontosnak tartani a szakmai előmenetel során. Bhardwaj és Punia vizsgálatukban a rendelkezésre álló szakirodalom alapján próbálták meg meghatározni azokat a kompetenciákat, amelyek a leginkább jellemzőek a sikeres és hatékony vezetőkre (Bhardwaj-Punia, 2013). Munkájuk során több mint 50 kutatási anyagot vizsgáltak át, és a leginkább említett kompetenciák a következők voltak:

- Kommunikációs képesség
- Csapatorientáltság
- Proaktivitás
- Vízió
- Ön-menedzsment
- Eredmény orientált hozzáállás
- Stratégiai szemlélet
- Ambíció
- Kitartás
- Rizikó vállalás
- Kreativitás

A fenti listából is jól látható, hogy a sikeres vezető kompetenciái elsősorban széleskörűek és az egyén hatékony munkavégzését segítik elő, másodsorban pedig nem csak a saját teljesítményüket, de az általuk vezetett és mentorált csoporttagok fejlődését és hatékony munkavégzését is szem előtt tartják. Emellett a szerzők a kutatás során két külön, a kompetenciákkal kapcsolatos hozzáállás találtak, az Egyesült Államok, és az Egyesült Királyság esetében. Kiemelik továbbá, hogy minden sikerre törekvő szervezet fontos feladata feltérképezni a vezetők (és a munkavállalók) kompetenciáit, esetleges hiányosságait, és ennek megfelelő képzési tervet biztosítani a folyamatos fejlődés érdekében.

3. Saját kutatás

3.1 Kutatási célok, kutatási kérdések, és hipotézisek

Dolgozatomban a saját kutatás során kettős célom van, első vizsgálatomban szeretném elemezni a vállalat elérhető képzési palettáját, a dolgozók számára elérhető képzési platformokat, és a teljes képzési folyamat keretrendszerét és digitális hátterét. Elemzésem alapja egy négyes szempontrendszer:

Hozzáférhetőség

Használat egyszerűsége

Hasznosság

Relevancia

Második vizsgálatom során fő célom a vállalat vezető beosztású munkavállalói véleményének megismerése, illetve a saját fejlesztésükkel kapcsolatos tendenciáik vizsgálata egy kérdőíves kutatás keretében. A kérdőív részeként a résztvevőknek értékelniük kell a vállalat által kínált képzési lehetőségeket több szempont alapján, legyenek azok hard- vagy softskill tréningek, emellett számot kell adniuk az elmúlt egy évben elvégzett képzésekről (nem számolva a kötelező munkahelyi képzéseket), legyenek azon vállalaton belül szervezettek, vagy magán szervezésűek, be kell számolniuk a képzésekkel kapcsolatos legnagyobb kihívásokról (amelyek esetlegesen meggátolják a részvételt), és számot kell adniuk az önfejlesztéssel kapcsolatos általános attitűdjeikről.

A szakirodalmi áttekintés során megismerhettük a Life Wide Learning és Life Long Learning fontosságát, és az élet minden területére kiterjedő hatásukat. Különösen fontos ez munkahelyi környezetben annak érdekében, hogy az egyén megfelelő módon tudja ellátni mindennapi feladatait, és megfelelő alappal rendelkezzen a szakmai karrierút során a fejlődéshez, előre lépéshez is. Hatványozottan fontos szerepet játszik a tanulás, és a kompetenciák ismerete a vezető beosztású munkavállalók életében, hiszen az ő példájukon keresztül teljes csapatok határozzák meg attitűdjeiket, így befolyásolva a munkahelyi teljesítményt és lehetőségeket. Ennek megfelelően vizsgálataim során az alábbi hipotéziseket tettem fel:

H1: A vállalat elégséges mennyiségű és minőségű fejlesztő foglalkozást biztosít a munkavállalók számára ahhoz, hogy a napi munkavégzés hatékony legyen

H2: A vállalat képzési rendszere az átlagfelhasználó számára könnyen átlátható, egyszerűen használható és a munkavállalói igényekhez alkalmazkodik

H3: A vezető beosztású munkavállalók jobban preferálják a munkahely által kínált kompetenciafejlesztő képzéseket a külsős képzésekkel szemben

H4: A vezető beosztású munkavállalók több időt fordítanak szakmai célú fejlesztésre és képzésre, mint kompetenciafejlesztésre

H5: A különböző régiókban dolgozó vezető beosztású munkavállalók önfejlesztéssel kapcsolatos tendenciáiban szignifikáns eltérés figyelhető meg

Reményeim szerint a kutatás eredményeinek bemutatása során ajánlásokkal tudok szolgálni mind a munkáltató, mind a munkavállalók számára annak érdekében, hogy a dolgozói igényeket, és a

vállalati lehetőségeket még jobban össze tudják hangolni. Tanácsadói szemléletűnek és a multinacionális környezetben eltöltött éveimnek hála nagyfokú rálátásom van mind a munkavállaló, mind a munkáltatói igényekre és elvárásokra.

3.2 A vizsgálat körülményei és helyszíne

Kutatásomat egy multinacionális, magyarországi telephellyel is rendelkező piacvezető telekommunikációs vállalatnál végeztem. A vállalat fennállása során a telekommunikációs iparág több szegmensét is bejárta, több esetben kellett piaci okok miatt a fő profilját megváltoztatnia, de az erős vállalati vezetésnek köszönhetően mind erősebben tért vissza. A vállalathoz személyes szálak is kötnek, hiszen több, mint egy éve, mint munkavállaló erősítem az egyik, globálisan jelenlévő és globális piacra dolgozó csapatot. Munkám során a világ szinte minden égtájáról származó kollégákkal van szerencsém együtt dolgozni, ennek köszönhetően pedig rendkívül hamar felismertem a kompetenciák szükségességét a napi munkavégzésem során is. Kutatásom során is igyekeztem bevonni minél több régióból származó kollégát, hogy minél inkább teljes képet tudjak kapni az eredmények elemzése során.

A kutatás megkezdése előtt a szervezet képzésekért és oktatásért felelős vezetőjével is egyeztettem, aki az alábbi kihívásokat nevezte meg leginkább égetőnek a cég életében:

- Agilitás kialakítása
 - A munkavállalókra egyre nagyobb kihívás nehezedik a folyton fejlődő és változó vállalati kultúra, termékpalletta, és a technológiai fejlesztések miatt. A következő években elsődleges fontosságú lesz, hogy a vállalat képes lesz-e megfelelően képezni a már meglévő munkavállalókat, hogy meg tudjanak birkózni a folyton változó kihívásokkal
- Munkavállalók képzése a napi munkavégzés mellett
 - Mivel a munkavállalók döntő többsége számára a napi munkavégzés kitölti a teljes munkaidőt, a vállalatnak módokat és eszközöket kell találnia arra, hogy a tréning és fejlesztési portfólió, a kötelező tréningek, és a személyes fejlődés is helyet tudjon kapni a munkavállalók idejében, annak érdekében, hogy ez ne menjen a munka-magánélet egyensúly rovására
- Távmunkával kapcsolatos kihívások
 - Mivel a vállalat részben a hibrid, részben teljes távmunka lehetőségét kínálja a munkavállalóknak (a legtöbb esetben ráadásul munkavállalói döntés alapján), a cég számára fontos, hogy a vállalati kultúra ennek fényében is fenntartható legyen. Ehhez hasznos kiindulási pont lesz a Covid-19 járvány tapasztalata, viszont szükség van a folytonos fejlődésre és fejlesztésre
- Digitalizációs kihívások
 - A szervezet az iparágon belül úttörőnek számít, és kifejezetten nagy hangsúlyt fektet a kutatás-fejlesztési részlegeire, a jövő technológiáinak kifejlesztésére és elterjesztésére. Éppen ezért különösen fontos, hogy a munkavállalók rendelkezzenek azokkal a digitális kompetenciákkal, amelyek nem csak elégségesek a napi munkavégzéshez, de összhangban vannak a vállalat technológiai vezető státuszával. Elsősorban az idősebb munkavállalók számára jelent kihívást a modern technológia, ezért az ő fejlesztésükre még nagyobb hangsúlyt kell fektetnie a vállalatnak

Első vizsgálatomat, elemzésemet a vállalati online rendszerek használatával, és az elérhető háttéranyagok tanulmányozásával végeztem. Mint munkavállaló, hozzáférésem van a vállalat képzési rendszeréhez, a rendszert bemutató támogató dokumentációhoz, és segítségemre lehetnek azok a kollégák is, akik a napi munkavégzésük során karbantartják, fejlesztik és elemzik a teljes platformot. Ahhoz, hogy minden szükséges információ rendelkezésemre álljon, segítségemre volt továbbá a vállalat egy vezető beosztású alkalmazottja, aki szakmai tanácsaival és a rendszer teljes körű ismeretével segítette a munkámat.

Kérdőíves kutatásomat online mintavételi módszerrel végeztem, annak könnyű hozzáférhetősége, és a rendelkezésre álló technológiák széles tárháza miatt. A kérdőíveket a Google Űrlapok szoftver használatával vettem fel, 106 ember részvételével zárult a kitöltés. A kitöltők között törekedtem lefedni minél több életkori csoportot, földrajzi elhelyezkedést, célom volt továbbá minél diverzebb szakmai tapasztalattal rendelkező munkavállalókat bevonni. A kérdőív megosztásában segítségemre voltak belső kollégák, a megosztás fő helyszíne pedig a cég belső szociális média platformja, a Yammer volt. A kérdőívet először 2023 januárjában posztoltam, majd hetente-kéthetente újra osztottam, illetve a kollégák is igyekeztek ugyan ezen a csatornán népszerűsíteni a kitöltést. Emellett néhány esetben közvetlen e-mailes megkeresés is történt, személyes ismeretség miatt.

A kutatás szempontjából fontos megemlíteni, hogy vezető beosztású munkavállalónak minősül minden olyan dolgozó a vállalatban belül, akinek közvetlen beosztottjai vannak, függetlenül a saját pozíciójától, a szervezeti egységben elfoglalt helyétől, szakmai tapasztalattól, és a beosztottak számától. A döntés azért született, mert a belső vállalati kommunikáció és struktúra is egy ernyő alatt kezeli ezeket a munkavállalókat, így logikus lépés volt a kutatás szempontjából is együtt kezelni őket. A kutatás kiértékeléséhez elsősorban a Microsoft Excel szoftvert használtam.

3.3 Kutatási módszerek és minta bemutatása

3.3.1 Tartalomelemzés

Első vizsgálatomban elemzéses módszerrel bemutatom a vállalati kereteken belül rendelkezésre álló képzési platformokat, fejlesztési lehetőségeket, és kitérek a kötelező tréningekre is. Előjáróban elmondható, hogy a vállalat kifejezetten nagy hangsúlyt fektet a vállalati képzésekre, a képzési portfólió pedig lefedi mindazokat a szakmai és kompetencia alapú területeket, amelyek elengedhetetlenek a mindennapi munkavégzéshez. Mivel a vállalat fő profilja a telekommunikáció, és értékesítés mellett hatalmas hangsúlyt fektet a kutatás-fejlesztésre is, a képzési portfólióban ennek megfelelően szerepet kapnak az ehhez nélkülözhetetlen technológiai ismeretek, a már jól ismert képzések mellett. Mivel egy multinacionális vállalatról van szó, megjelennek emellett a kötelező, meghatározott időközönként ismétlést igénylő tréningek is, amelyek minden munkavállaló számára kötelezők, beosztástól és lokációtól függetlenül. A munkavállalók számára elérhető képzéseket három nagy csoportra lehet bontani:

- Kötelező képzések
 - Új-belépő tréning, évente ismétlődő tréningek, szakmai képzés
- Szabadon választott képzések

- Bárki számára elérhető, self-service vagy jelentkezésen alapuló képzések, tréningek
- Kötelezően választható képzések
 - Friss vezetők esetén vezetőképzés, előírt coaching

Az alábbiakban a következő szempontrendszer szerint szeretném elemezni a vállalati képzési és fejlesztési platformot, és az elérhető képzéseket:

- **Hozzáférhetőség:** mennyire egyszerűen fér hozzá a munkavállaló a képzési platformhoz, egyszerűen megtalálható-e az átlag munkavállaló számára
- **Használat egyszerűsége:** mennyire egyszerű a platformon navigálni, intuitív-e a kezelő felület, mennyiben járul ez hozzá a felhasználói élményhez
- **Hasznosság:** mennyire hasznosak a platformon biztosított képzések a munkavállalók napi munkájához, szakmai és egyéni fejlődéséhez, karrierjéhez
- **Relevancia:** mennyire naprakészek a képzések, mennyire tudják a munkavállalók figyelmét és érdeklődését megragadni

3.3.2 Kérdőíves kutatás

A dolgozatomhoz tartozó második vizsgálat részeként egy vizsgálatot végeztem el kérdőíves módszerrel. Célom a kutatás során minél szélesebb körű munkavállalói attitűdök és viszonyok feltérképezése, a vállalati és vállalaton kívüli képzésekkel kapcsolatban.

Kvantitatív kutatási módszerek, a kérdőíves kutatások gyakorlati haszna

A kérdőíves kutatási metodológia a legjobban elterjedt kvantitatív (mennyiségi) kutatási módszer, köszönhetően részben egyszerű hozzáférhetőségének, részben gyorsaságának, részben viszonylagos egyszerű kiértékelhetőségének. A kvantitatív módszerek alapvetően a kutatás legalapvetőbb kérdéseire keresik a választ (mennyi? hányan? milyen mértékben?), alapgondolata pedig a számszerűsítés. A mért adatokat ebben az esetben mennyiségi mutatóknak nevezzük (Gelo – Braakmann - Benetka, 2008).

Mennyiségi kutatás előnyei

- struktúrát biztosít a kutatási eredményeknek
- rövid időn belül nagy mennyiségű adat felvételét és feldolgozását teszi lehetővé
- Könnyen levonható a kinyert adatokból feltételezés, megfigyelés (azonban ez legjobb esetben is általános jellegű!)
- A kutatási eredmények könnyen átláthatóak, így könnyebben is feldolgozhatóak

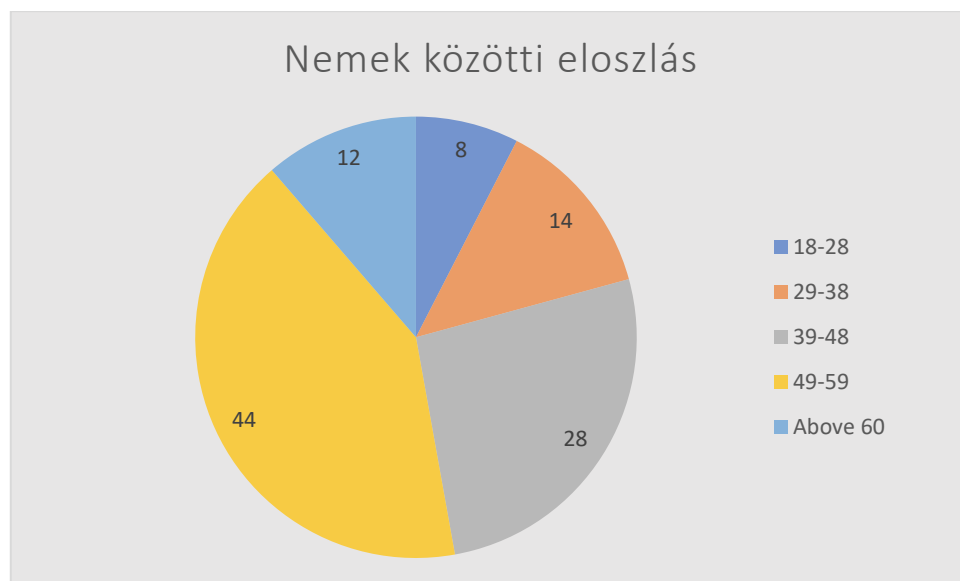
Mennyiségi kutatás hátrányai

- nincs közvetlen kapcsolat kitöltő és kérdező között
- a módszer kizárólag a megszerkesztett kérdések strukturált válaszait biztosítja, de a bonyolultabb összefüggésekre nem mutat rá
- nincs lehetőség a válaszok árnyalására, a kitöltőknek alkalmazkodniuk kell a módszer struktúrájához

Kutatási minta bemutatása – demográfiai adatok

A kitöltőket először demográfiai mutatóik szerint fogom elemezni, bemutatva a nemek közötti eloszlást, földrajzi elhelyezkedést, szakmai tapasztalatot és egyéb statisztikai mutatókat.

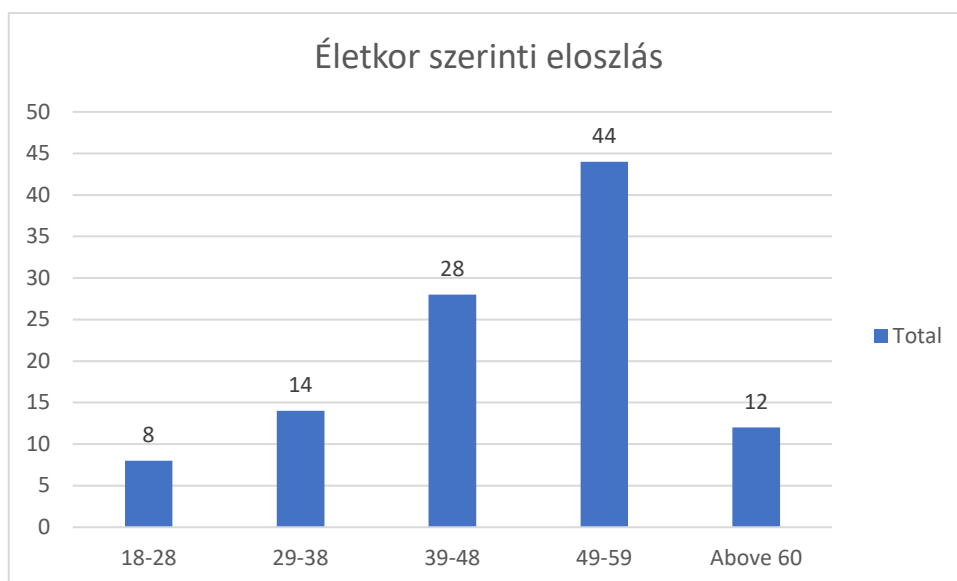
Nemek közötti eloszlás



3. ábra A vizsgált minta nemek közötti eloszlása (N=106) Forrás: saját ábra

Ahogy a fenti ábra is mutatja, a nemek közötti eloszlás szerint 60 kitöltő férfi, 46 kitöltő pedig nő. Különösen érdekes ez az adat abban a kontextusban, hogy egy telekommunikációs (tehát elsősorban reál beállítottságú) vállalatról van szó és vezetők a vizsgálat résztvevői. A magas számú női kitöltők száma azonban magyarázható két szemponttal is, az egyik, hogy a nők esetében általában magasabb kitöltési hajlandóságról beszélhetünk, másrészt pedig a vállalat kifejezetten nagy hangsúlyt fektet a női munkavállalók, és ezen belül a női vezetők megfelelő reprezentációjára, szem előtt tartva az etikus munkahely követelményeit.

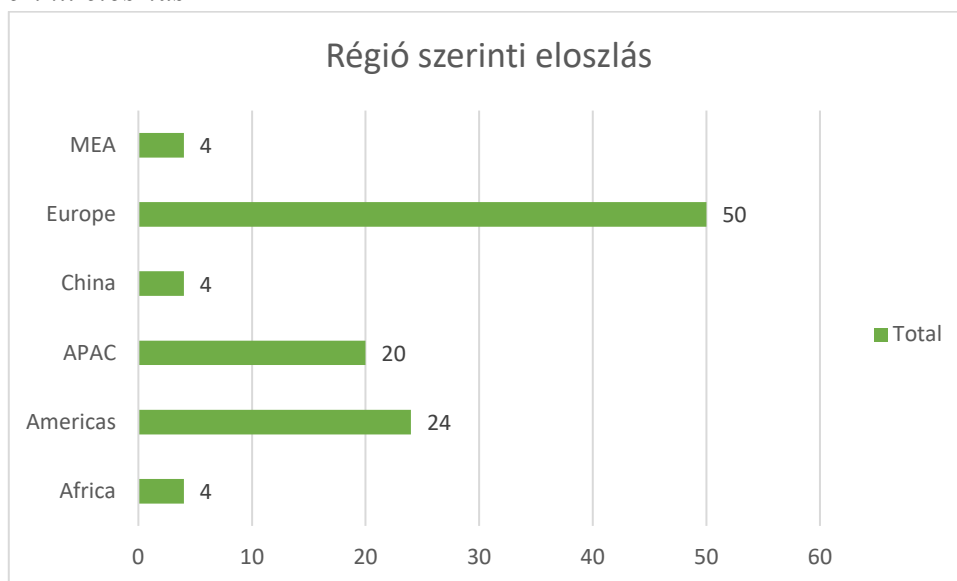
Életkor szerinti eloszlás



4. ábra A vizsgált minta életkor szerinti eloszlása (N=106) Forrás: saját ábra

Az életkor vizsgálatánál nagyrészen érthető, és könnyen magyarázható eredményeket kapunk. Mivel a vizsgált populáció minden tagja vezető, így érthető, a legtöbb kitöltő az 50-es korosztályhoz tartozik, hiszen vezetőként szükséges a megfelelő szakmai tapasztalat, és releváns előélet is. Külön kiemelhető a 18-28 éves korosztály 8 résztvevője, akik valószínűleg azok a feltörekvő, motivált új vezetők, akik közül a jövő nagy vezetői fognak kiemelkedni, hiszem rengeteg tapasztalatot fognak tudni szerezni vezetőként már a karrierjük szinte elején.

Régió szerinti eloszlás

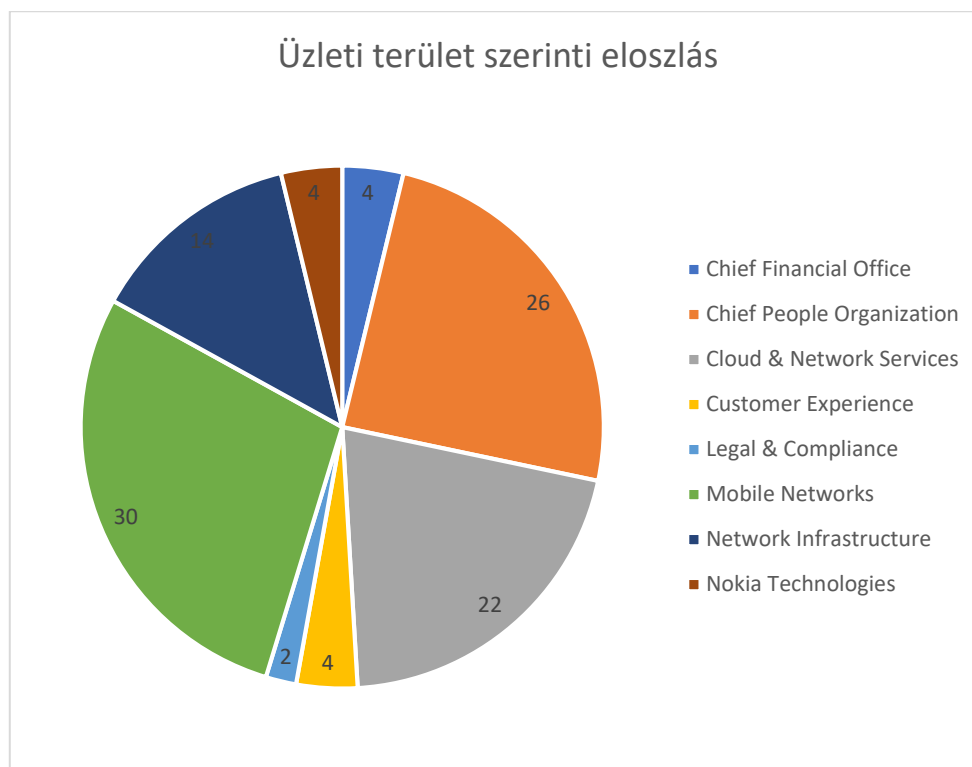


5. ábra A vizsgált minta régió szerinti eloszlása (N=106) Forrás: saját ábra

Mivel a kutatás egy fontos része, és az egyik hipotézis alapja a régió szerinti eloszlás, ezt is fontos bemutatni már az elején. látható, hogy a kitöltők majd fele az Európa régióból érkezik,

azonban ez közel sem meglepő – a vállalat központja és több stratégiai lokációja is ebben a régióban található. Emellett a mintavétel is Magyarországról indult, ennek is betudható a felülreprezentáció. Az ázsiai és amerikai régió eloszlása szintén hasonló okok mentén alakulhatott, hiszen mindkét helyszínen stratégiai fontosságú a vállalat jelenléte.

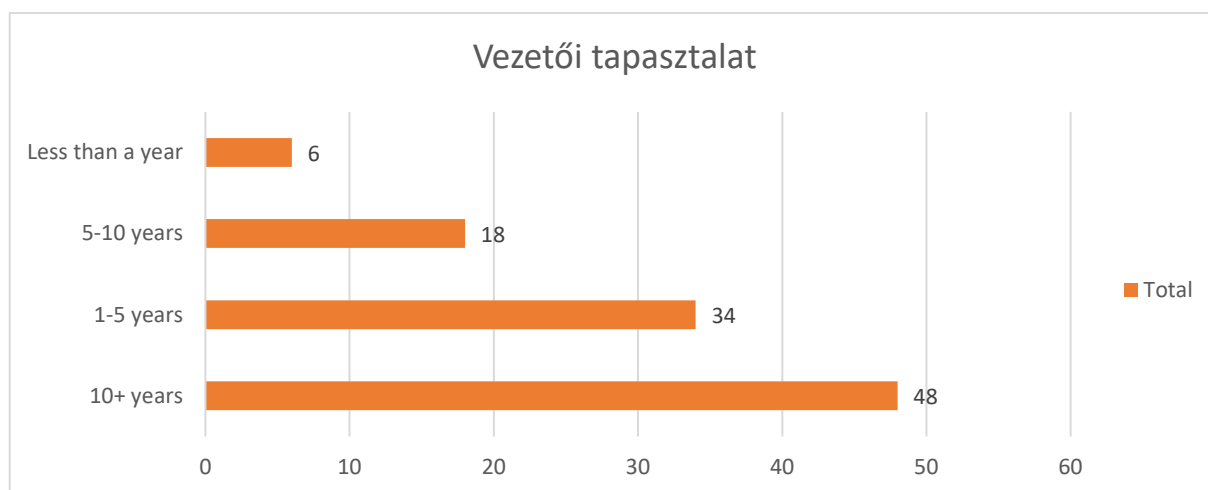
Üzleti terület, működési egység szerinti eloszlás



6. ábra A vizsgált minta üzleti terület szerinti eloszlása (N=106) Forrás: saját ábra

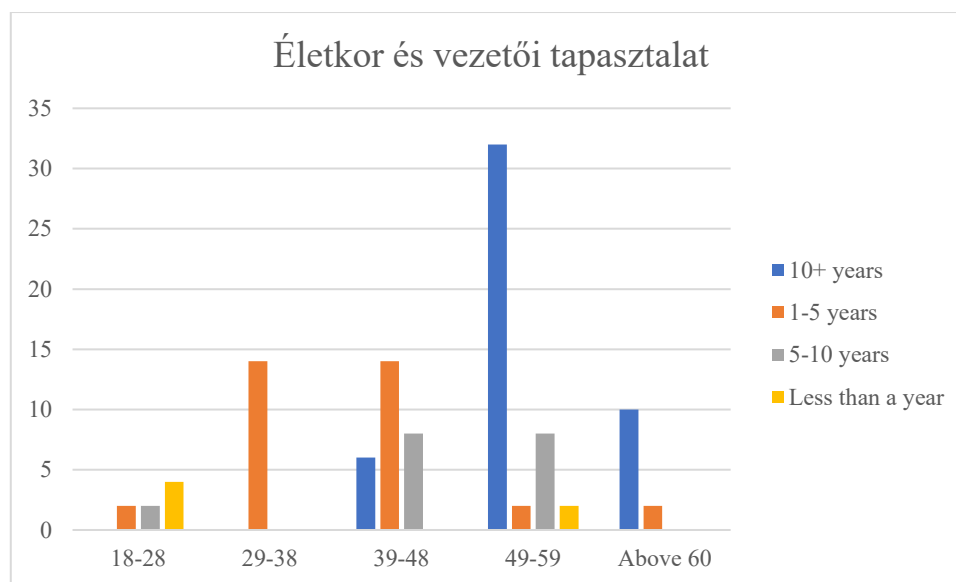
Amennyiben a válaszadókat a szervezeten belül elfoglalt helyük, és az általuk végzett munka jellege alapján próbáljuk meg csoportosítani, a fenti ábra lehet a segítségünkre. Jól látszik, hogy a kitöltők nagy többsége három nagy üzleti területből került ki: Chief People Organization, Mobile Networks és Cloud & Network Services. Ez összhangban van a vállalat teljes szervezeti eloszlásával, hiszen míg az előbbi üzleti terület foglalja magában az összes háttértevékenységért felelős csapatot (munkaügy, emberi erőforrások, toborzás és kiválasztás, Data Management stb.), az utóbbi kettő pedig a legnagyobb technológiai ágazatokat vezető két üzleti terület. A Network Infrastructure csapat szintén viszonylag nagy számmal reprezentálja magát, amely szintén az egyik nagy technológiai üzleti terület. A maradék négy terület alacsony részvételi számaira magyarázatot nyújthat a csapatok alacsony létszáma.

Vezetői tapasztalat



7. ábra A vizsgált minta vezetői tapasztalat szerinti eloszlása (N=106) Forrás: saját ábra

A vezetői tapasztalat során az kérdeztük a válaszadóktól, hogy mennyi ideje vezetők. A fenti ábra során látható, hogy nagyon szép lépcsőzetes eloszlást kaptunk, a válaszadók csaknem fele már több mint 10 éve tölt be vezető pozíciót. Mint láthatjuk, a kitöltők közül mindössze 6 fő vezető kevesebb mint egy éve, az alábbiakban pedig láthatjuk, hogy ezek nagy része a korábban már említett 18-28 éves korosztályból kerül ki.



8. ábra A vizsgált minta életkor és vezetői tapasztalat szerinti eloszlása (N=106) Forrás: saját ábra

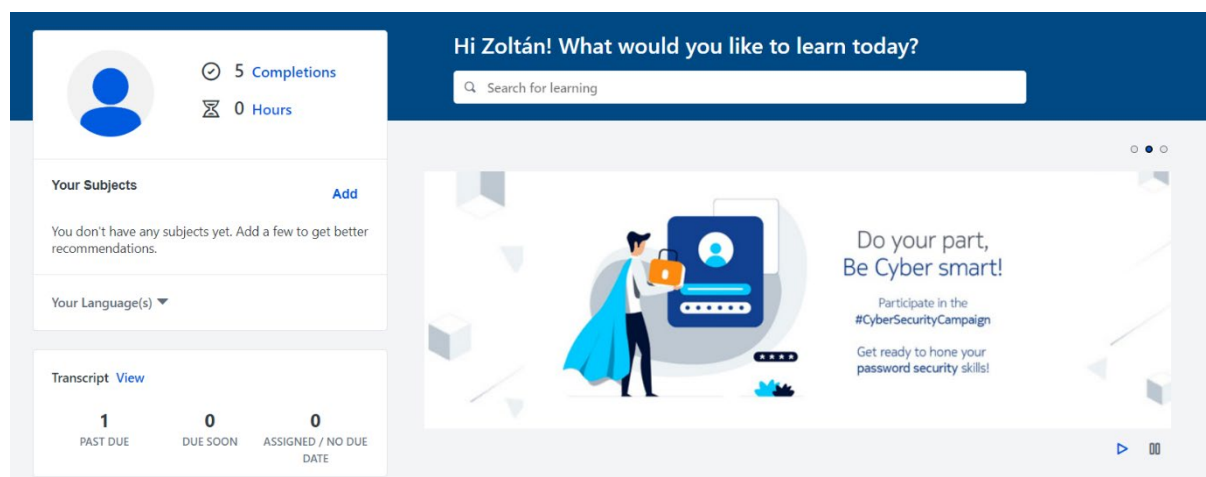
Amikor az életkor és vezetői tapasztalat vizsgálatára kerül sor, elmondhatjuk, hogy a vezetők döntő többsége 10+ éves vezetői tapasztalattal a 49-59 éves korosztályból kerül ki, emellett pedig az 50 év alatti munkavállalók jellemzően kevesebb mint 10 éve, 50 év feletti munkavállalók pedig jellemzően több mint 10 éve vezetők. Ez összhangban van az átlagos vezetői kinevezések, és a szakmai karrierút fejlődésével és természetes sodrásával is.

3.4 Eredmények

3.4.1 Tartalomelemzés eredmények

A képzési platform

A vállalat egy saját fejlesztésű, online elérhető webes felületen, a Learning and Development Hub-on keresztül bonyolítja a kötelező tréningek teljes egészét, illetve a szabadon választható, vagy kötelezően előírt képzések jó részét is. A felülethez minden egyes munkavállaló automatikusan hozzáférést kap a belépés napjától, az eléréshez semmilyen további jogosultság, előzetes engedély, vagy bármilyen egyéb kérvény nem szükséges. A rendszer elsősorban egy böngészőből elérhető felület, a vállalati főoldalról (homepage) akár a keresővel, akár egy legördülő menüből, akár mozaikcsempéken keresztül elérhető. A felületen minden munkavállaló a saját profilját látja, ahol könnyen elérhetőek és láthatók a teljesítendő képzések, egy interaktív sávon pedig ajánlások tekinthetők meg az éppen felkapott tréningeket illetően, illetve a munkavállalóknak lehetősége van egy kereső segítségével keresni is. Fontos továbbá megjegyezni, hogy nem kizárólag online tréningek képezik részét a felületnek, hanem egyszerűbb infografikák, szabályrendszerek és a felületen keresztül elérhető könyvek és egyéb kiadványok is.



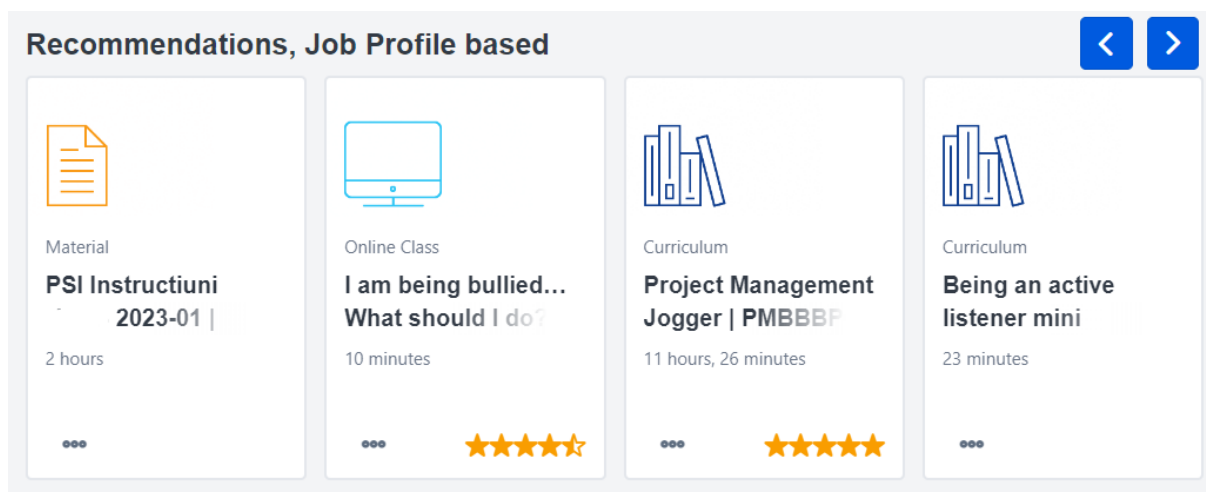
9. ábra A vállalati képzési platform elsődleges üdvözlő felülete, a munkavállaló saját profilján Forrás: saját gyűjtés

A rendszer automatikus figyelmeztetéseket küld emailben, amennyiben egy munkavállalónak kötelező képzésen kell részt vennie, illetve határidős képzések esetén a határidő lejártá előtt és után is, meghatározott időpontokban.

Kifejezetten hasznos funkciója a felületnek, hogy személyre szabott ajánlásokat ad minden munkavállaló számára, egyrészt a már elvégzett tréningek alapján, másrészt a dolgozó pozíciójához és beosztásához kapcsolódó képzések köréből is.

Emellett említésre méltó az a törekvés is, hogy a vállalat egy saját mobiltelefonos applikációval (amely gyakorlatilag a képzési platform egy, mobiltelefonokra optimalizált változata, tehát nem egy teljesen új, külön platform) is próbálja ösztönözni a munkavállalókat a platform használatára. Egyetlen hiányossága ennek az applikációnak a teljes körű integráció hiánya – jelenleg azon képzések, amelyeket a munkavállaló valamelyik eszközön (asztali számítógép, vagy mobiltelefon)

elkezdett, a másik eszközön nem tudja folytatni. A teljes körű integráció véleményem szerint tovább segítené a munkavállalók részvételi hajlandóságát.



10. ábra Személyre szabott ajánlások pozíció alapján Forrás: saját gyűjtés

Kötelező képzések

A kötelező képzéseket alapvetően két nagy csoportba sorolhatjuk: belépéskor esedékes új-belépő oktatások és évente ismétlődő képzések. Míg előbbi csoportba tartoznak legnagyobb számban azok az akár törvény által előírtan kötelező, akár a vállalati vezetés által a munkavégzés megkezdéséhez nélkülözhetetlen képzések, utóbbi csoportba elsősorban olyan képzések tartoznak, amelyek mintegy emlékeztetőül szolgálnak, a már korábban megszerzett tudást hivatottak felfrissíteni.

Az új-belépő képzés elsődleges feladata keretet adni az új munkavállalók számára, és egy strukturált online katalógus segítségével képet adni a vállalat működéséről, a fontosabb személyekről és csapatokról, és bemutatni a cég kultúrájának és missziójának alappilléreit. 2019 óta (amikor a vállalat gyakorlatilag teljes távmunkára állt át) ez a képzés teljes egészében online történik, előre felvett videók, és prezentációk segítségével. Személyes élményként meg tudom osztani, hogy nekem ez a fajta módszer nem nyerte el a tetszésem, hiszen sosem volt meg egy „megérkezés” érzés a belépéskor, sokkal személytelenebbnek érzem, mintha a HR csapat egy vagy több tagja a belépés napján személyesen mondta volna el ezeket az információkat. A képzés maga két jól elkülönülő részre tagolódik, az első rész egy rövid, mindössze egy órás rövid bemutatkozás a cég részéről, bemutatva a brandet, a vállalati struktúrát és a cégcsoporthoz, és képet adni arról, mivel is foglalkozik a vállalat. A második rész már egy valódi tréning, mintegy hat óra terjedelemben, és olyan témákkal foglalkozik, mint a (törvény szerint meghatározottan kötelező) munka- és tűz védelmi oktatás, összeférhetlenségi tréning, versenytildalmi oktatás, megfeleléségi oktatás és kötelezettségvállalás illetve más tréningek, amelyek elhelyezik a munkavállalót a szervezetben, és szót ejtenek az egyéni munkavégzés felelősségeiről és fontosságáról.

- Induction Program - Module 1: at a glance and Module 2: People and processes
- Conflict of Interest
- Human Rights Policy
- New Hire Compliance Introduction
- Staying safe and well at
- I Own Quality 2020
- Respect - Helping us sustain a harassment free workplace
- Competition Law
- We Respect Privacy
- Your Personal Brand

11. ábra Az újbelépő oktatás tartalmi elemei, ahogy a tréning megkezdése előtti összefoglalóban látható Forrás: saját gyűjtés

A két új-belépő tréning teljesítésére minden munkavállalónak 30 nap áll a rendelkezésére a belépés napjától fogva, ehhez a belépéskor emailben kapnak értesítést, illetve a megfelelő linkeket. Amennyiben a munkavállaló ezt a kötelezettséget nem teljesíti, a közvetlen felettes automatikus értesítést kap a rendszertől, és szankciókat helyez kilátásba.

A második csoport, az évente ismétlődő képzések, olyan tréningeket takarnak, amelyeknek elsődleges célja a munkavállalók ismeretének fenntartása bizonyos területeken, amelyeket a vállalat kiemelt fontosságúnak értékel. Minden évben egy több modulból álló portfólió teljesítése a dolgozók feladata, szintén meghatározott időkeret alatt. A legtöbb modul végén egy tesztet vagy kérdőívet szükséges kitölteni, így számot adva a megszerzett tudásról. A portfólió része általában egy kiber- és információbiztonsági tréning, egy oktató anyag a vállalati kultúra „diversity and inclusion” részéről, és egy fenntartható fejlődéssel kapcsolatos képzés.

Mandatory Training 2022 consists of three modules:

- Workplace Ethics and Inclusion Training 2022
- Information Security Awareness
- ESG

12. ábra Évente kötelező vállalati képzés, 2022 Forrás: saját gyűjtés

Az utóbbi időben a vállalat próbálta a kötelező képzéseket még érdekesebbé tenni a munkavállalók számára, ennek érdekében pedig egy manapság népszerű módszert, a gamification-t alkalmazták. A gamification lényegében a játékok (még pontosabban videojátékok) stratégiai, strukturált használata motiváció kiváltására, és a tanulás elősegítésére (Hamari, 2019). A 2022-es év során egy átfogó kiberbiztonsági tréninget kellett minden munkavállalónak elvégeznie, ennek teljesítését próbálta a vállalat még érdekesebbé és vonzóbbá tenni a dolgozók számára. A „játék” során minden munkavállalónak egy videojátékon belül, különböző feladatok teljesítésével kellett kódrészleteket megszereznie, aki pedig az összes kódrészletet összegyűjtötte, ki tudta nyitni a játék végét szimbolizáló széfet, ami tartalmazta a képzés elvégzését igazoló bizonyítványt. Az ilyen és ehhez hasonló játékos képzések kiválóan alkalmasak arra, hogy a kötelező, és sokszor ismétlésbe áthajló képzéseket a dolgozók számára vonzóbbá tegye, hiszen a játék, mint elfoglaltság minden korosztály számára legalább valamilyen formában megjelenik élete során. Reményeim szerint a jövőben még több, ehhez hasonló képzést láthatunk majd a vállalati képzési palettán, ezzel is

proaktívan elősegítve a dolgozók bevonódását. Hátránya ennek a tréningnek az elkészítéshez szükséges idő és anyagi forrás, hiszen nem elégséges az oktatási anyagot, majd a végén egy kérdőívet feltölteni, hanem komoly grafikai és fejlesztői munka szükséges ahhoz, hogy a játék megszülethessen, másrészt pedig a játék nem volt megszakítható vagy félbehagyható, nem lehetett kilépni, és egy mentett ponttól folytatni a tréninget. Ez kifejezetten bosszantó egy olyan munkakörben, ahol alkalmazkodni kell a kollégák időbeosztásához, és komoly határidős feladatok tömkelege van jelen, hiszen nem egyszerű egy, vagy akár több szabad órát találni a munkaidő alatt a tréning elvégzésére. Ennek ellenére a kezdeményezés üdvözlendő, a megvalósítás pedig ezt leszámítva tökéletesnek mondható.

Kötelezően választható képzések

A vállalaton belül, részben a szükséges szaktudás folyamatos fejlesztése miatt, részben pedig a munkavállalók elé támasztott új kihívások részeként (legyen az egy előléptetés, egy új pozíció, netán a jelenlegi pozícióban bekövetkező változás hozadéka) szükséges olyan tréningeket létrehozni, amelyek megfelelnek az egyéni igényeknek. A legjobb példája ennek a típusnak az a frissen kinevezett vezetők (People Managerek) számára létrehozott tréning folyamat, amelynek a célja, hogy a még tapasztalatlan vezetőket minél jobb képességekkel és készségekkel ruházza fel ahhoz, hogy hatékonyan, és a csapatuk és önmaguk számára is hasznosan végezzék vezetői feladataikat. A vállalatnál több mint 300 képzett coach várja a jelentkezőket, és előzetes egyeztetés alapján bármely munkavállalónak lehetősége van igénybe venni a coaching lehetőséget.

A coaching alkalmakra a munkavállalóknak két módon van lehetősége jelentkezni. Egyfelől megkereshetik az általuk kiszemelt coachot közvetlenül, egy központi adatbázisból keresve (Coach Directory), ahol lehetőség van sokféle szűrési opciót beállítani, kezdve a földrajzi elhelyezkedéstől, végzettségtől akár a szakterületig. A másik lehetőség a munkavállalók előtt, ha a közvetlen felettesüknek jelzik az igényt a képzésre. Ekkor a felettesnek kell elindítania a folyamatot, a munkavállalóval pedig egy kijelölt coach veszi fel a kapcsolatot, az igényeknek és lehetőségeknek megfelelően. A megfelelő coach megtalálása minden résztvevő számára elsődleges fontosságú a fejlesztés hatékonysága és eredményessége érdekében, így a Coach Directory alkalmat ad arra is, hogy specifikus képzési terület szerint tudja a munkavállaló megtalálni a megfelelő szakembert. A coaching folyamat teljes leírása, részvételi feltételei, a Coach Directory mind elérhetőek a vállalat belső hálóján, ahol nem csak leírások, de informatív és hasznos videók, prezentációk és linkek is a dolgozók rendelkezésére állnak ahhoz, hogy megfelelően tudjanak tájékozódni a képzési formákról és lehetőségekről.

A vállalat egy másik fontos képzési formája a Mentoring, amelynek (annak ellenére, hogy a Coaching-hoz nagyon hasonló képzési forma) külön felületet szentel a vállalat. A mentoring folyamat során a mentor és mentorált közös fejlődési folyamaton mennek keresztül, megosztják tapasztalataikat és tudásukat. A vállalat kifejezetten vezető beosztású munkavállalóknak hirdeti a mentoring alkalmazását, hiszen a vezetővé válás folyamatában a legnagyobb segítség egy már tapasztalt, sok éves vezetői múlttal rendelkező mentor lehet.

A dolgozat írásának időpontjában sem a Coaching Directory, sem a Mentoring Directory nem volt elérhető a belső hálóján.

Szabadon választható képzések

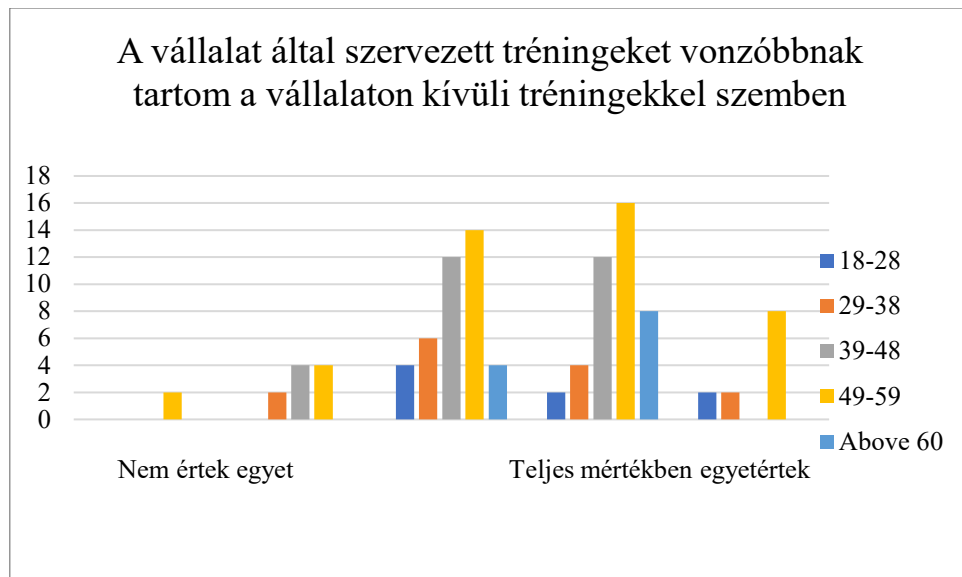
Ebbe a kategóriába tartozik minden olyan képzés, tréning, előadás vagy konferencia, amire minden munkavállalónak lehetősége van jelentkezni, elvégzésükkel pedig hasznos tudást szerezhetnek nem csak a jelenlegi pozíciójukhoz, hanem a teljes karrierjükhöz és személyiségükhöz. A kutatási bevezetőben már említett ajánlási rovat a Learning and Development Hub-on támpillért nyújt ezekhez a képzésekhez, viszont a szervezetben sokkal kiterjedtebb lehetőségek állnak a dolgozók rendelkezésére. Egy kiváló példa erre azok a webinar jelleggel megrendezésre kerülő digitális kompetenciákat fejlesztő ülések, amelyekről automatikusan email-es meghívót kap minden munkavállaló. Mivel a vállalat kifejezett kihívásként éli meg a digitális kompetenciákkal való folyamatos lépéstartást, kifejezetten hasznos kezdeményezének tartom ezt a rendszert. A képzések több, az online térben történő munkafolyamathoz kínálnak tréningeket, a kapcsolattartásra használt rendszerek (MS Outlook, MS Teams), a szöveg és tartalszerkesztő szoftverek (MS Power Point, Office 365) és az adatbáziskezelő alkalmazások (MS Excel) is megjelennek a palettán. A tréningeket jellemzően az adott területre specializálódott nagy tudású oktatók tartják, akiktől lehetőség van a képzés végén kérdezni is.

A digitális kompetenciák mellett a képzési palettában megtalálhatóak a klasszikus kompetenciafejlesztő tréningek is. Több képzés is foglalkozik az időmenedzsment fejlesztésével, kommunikációs tréningekkel (legyen az stakeholder-kommunikáció, asszertív kommunikáció, krízis kommunikáció, marketing terület vagy bármely egyéb terület), sales területtel, networkinggel, konfliktuskezeléssel (akár személyes, akár csapaton belüli konfliktusról van szó), agilitással és csapatmunkával is. Jól látható, hogy a képzések gyakorlatilag minden szegmensét le tudják fedni a kompetenciafejlesztés területének. A képzési platform biztosítja a legtöbb lehetőséget az egyéni fejlődésre, a továbbiakban a platformon elérhető egyszerű kereső segítségével kerestem rá témakörökre, képzésekre. Mivel a vállalat hivatalos nyelve az angol, a kereső használatakor is ezt a nyelvet érdemes használni. A „competencies” kulcsszó használatával 676 találatot értem el. Fontos megemlíteni, hogy a platformon elérhető képzések nem mindegyike a vállalat saját anyaga, sok képzés és anyag más vállalatoktól kölcsönzött, vagy teljes egészében megvett kész anyagok, könyvek, képzések. A 676 találatból mindössze 209 találat a vállalat sajátja, a maradék 467 találat külsős forrásból származik. A „time management” kifejezésre több mint 10,000 találat érkezett, amely lista nem is teljes, a rendszer ennyi találatot képes egyszerre kezelni. A „communication” kifejezésre 4,382, a „conflict kifejezésre pedig 646 találat érkezett.

3.4.2 Kérdőív eredmények

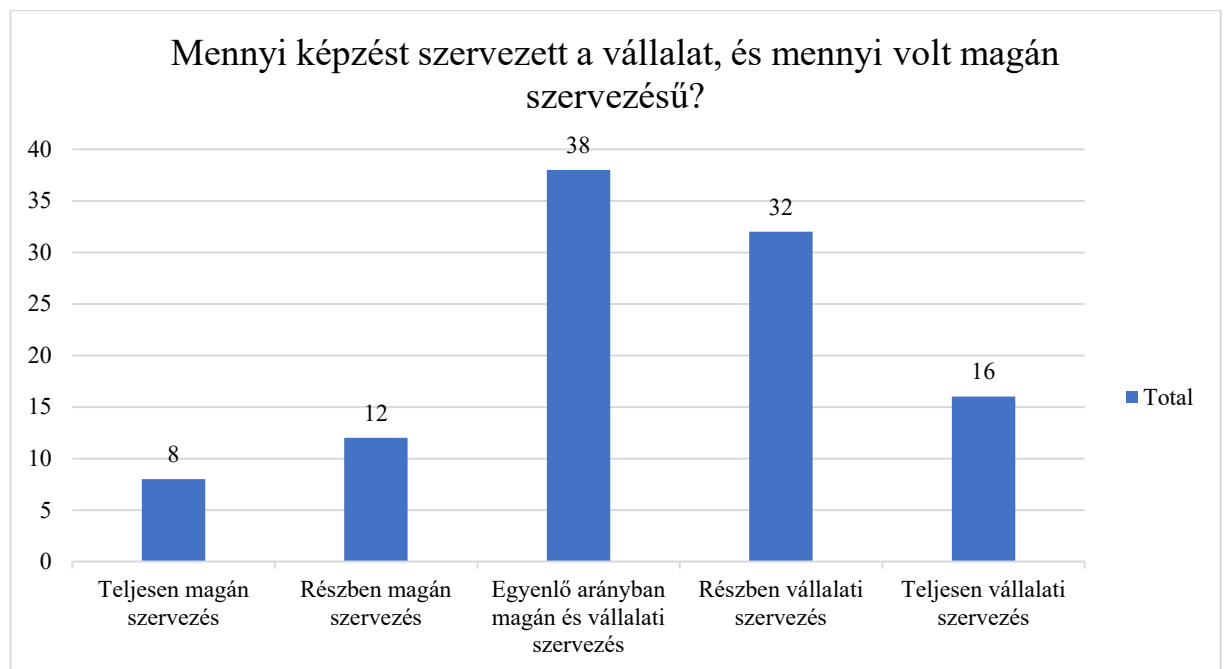
A kérdőív vizsgálata során a kérdések kiértékelése után az alábbi eredményeket tudjuk bemutatni. A kérdések elemzését nagyobb témakörök szerint végeztem.

Az első vizsgált kérdésre adott válaszok alapján elmondható, hogy a megkérdezett munkavállalók nagy része inkább egyet ért az állítással, mint nem, azonban teljes mértékben nagyon kevés válaszadó értett egyet a kérdés állításával.



13. ábra A vállalat által szervezett tréningekkel kapcsolatos attitűd életkor szerinti eloszlása (N=106) Forrás: saját ábra

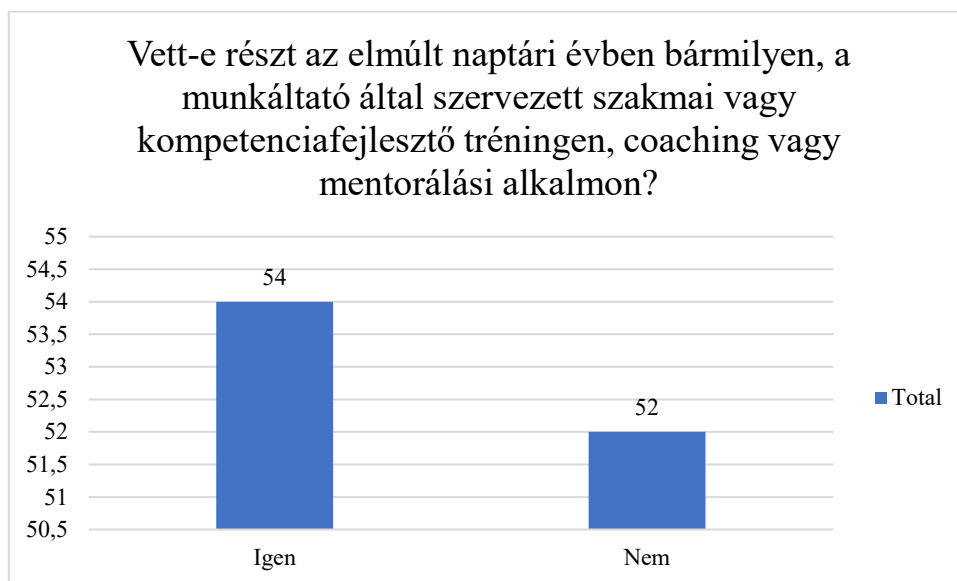
A következő kérdésben a válaszadókat az elmúlt egy hónapban teljesített kompetenciafejlesztő képzésekről kérdeztük, pontosan, hogy mekkora hányadát szervezte ezeknek a képzéseknek a vállalat, és mennyi volt privát szervezésű.



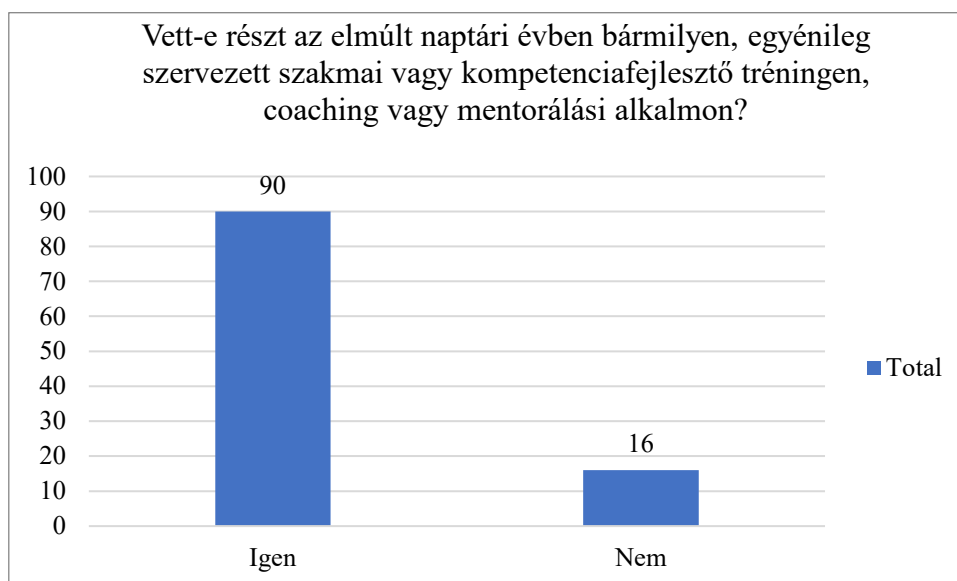
14. ábra Az elmúlt egy hónap során teljesített képzések eloszlása aszerint, hogy a vállalat szervezésében, vagy magán szervezésben történtek (N=106) Forrás: saját ábra

A válaszok szerint mindössze 20 munkavállaló képzése történt nagymértékben, vagy teljesen a vállalaton kívül, a döntő többség legalább fele-fele arányban, vagy a vállalat által szervezeten vett részt kompetencia fejlesztő foglalkozáson vagy foglalkozásokon. 38 munkavállaló egyenlő arányban vett igénybe vállalaton belüli, és vállalaton kívüli lehetőségeket, 32 munkavállaló majdnem minden képzését a vállalat szervezésében kapta, 16 dolgozó pedig teljes egészében a céges képzési portfóliót vette igénybe.

A következő két kérdés során a kitöltőket arról kérdeztük, részt vettek-e a legutóbbi naptári évben bármilyen fejlesztő foglalkozáson, tréningen, coaching alkalmon, akár a vállalat szervezésében, akár magán jellegű szervezésben.



15. ábra A vizsgált minta eloszlása aszerint, a kitöltők vettek-e részt bármilyen, a munkáltató által szervezett fejlesztő foglalkozáson az elmúlt naptári évben (N=106) Forrás: saját ábra



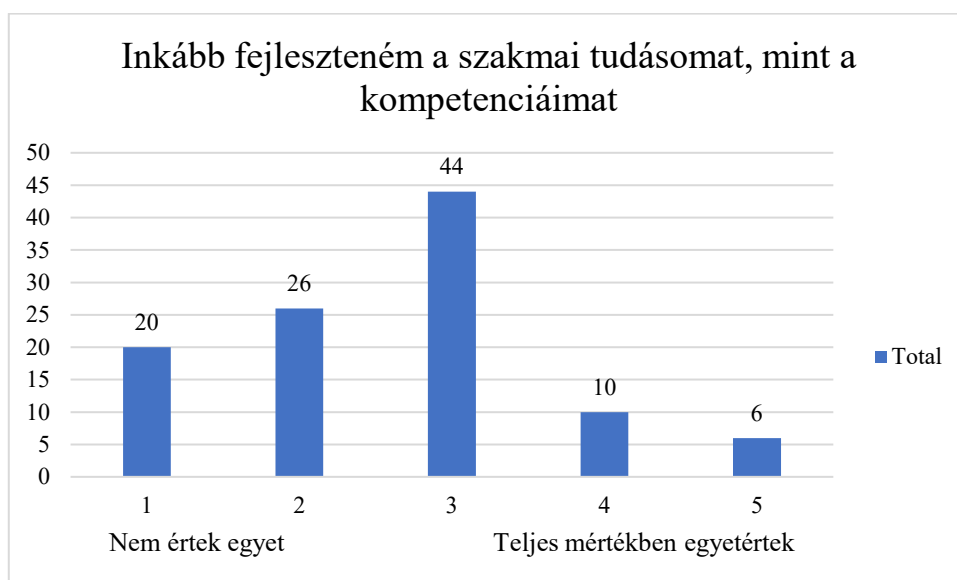
16. ábra A vizsgált minta eloszlása aszerint, a kitöltők vettek-e részt bármilyen, egyénileg szervezett fejlesztő foglalkozáson az elmúlt naptári évben (N=106) Forrás: saját ábra

A munkavállalók kisebb arányban vettek részt a vállalat által szervezett képzéseken, 54 fő élt hasonló lehetőséggel, viszont 52 fő nem. A magán szervezésű képzések esetén a részvételi arány sokkal magasabb, 90 fő vett részt valamilyen képzésen,

A következő szakasz során a munkavállalók képzésekre fordított idejének mennyiségét vizsgáltuk, ennek érdekében először a kérdőív két kérdésére adott választ szeretném alapul venni, az alábbi táblázatok szerint:



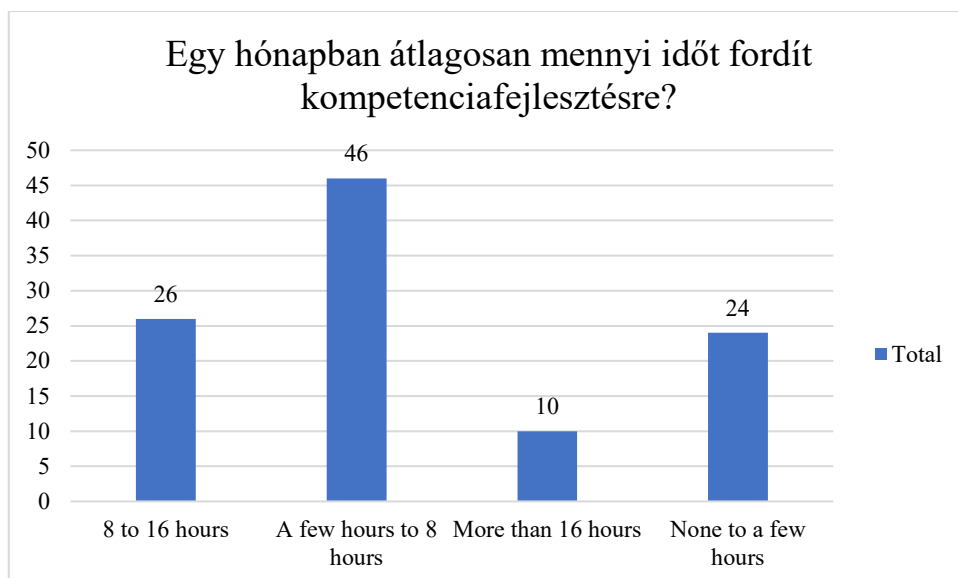
17. ábra A minta eloszlása a kompetenciák fontosságával kapcsolatos vélemények szerint (N=106) Forrás: saját ábra



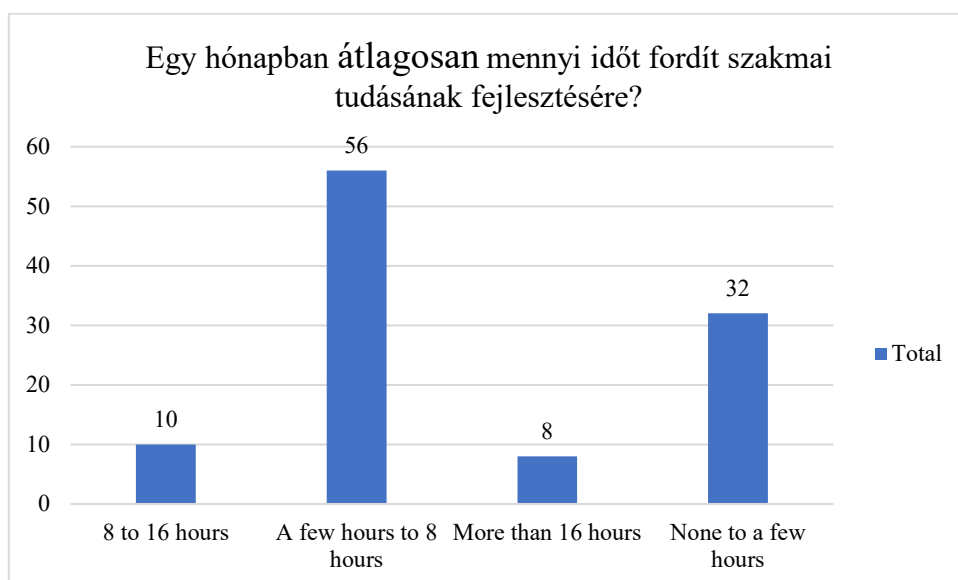
18. ábra A minta eloszlása a kompetenciák és szakmai tudás fejlesztésének hajlandóságában (N=106) Forrás: saját ábra

A kérdések feltevésének módjából, és a válaszok eloszlásából egyértelműen látszik, hogy mindkét kérdés esetén a munkavállalók inkább mutatnak tendenciát a kompetencia alapú fejlesztésre és fejlődésre, azonban mindkét esetben a legtöbb válaszadó a skála közepén helyezkedik el. Ebből következtethető, hogy nincs egyértelmű konszenzus a két képzési forma között, a legtöbb munkavállaló vagy ugyanannyira hasznosnak tartja őket, vagy csak kis mértékben preferálja a kompetenciák fejlesztését. Erre lehetséges magyarázat lehet, mivel vezető beosztású munkavállalók a megkérdezettek, már eleve egy nagyon magas szakmai színvonalat képviselnek, a kompetenciáik tekintetében viszont lehetnek hiányosságok.

Annak érdekében, hogy a hipotézis elfogadását, vagy elutasítását tovább árnyaljuk, a kérdőívben további két válaszra adott kérdést szeretnénk bemutatni:



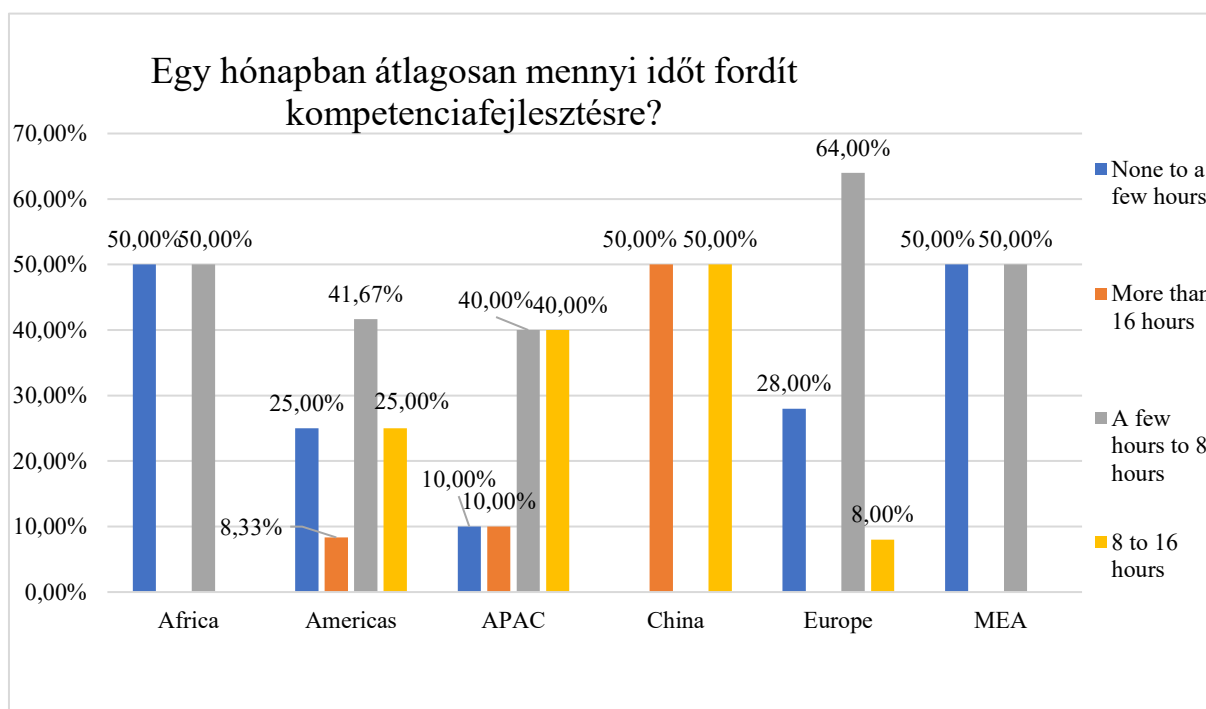
19. ábra A minta eloszlása kompetenciafejlesztésre fordított havi időmennyiség szerint Forrás: saját ábra



20. ábra A minta eloszlása szakmai fejlődésre fordított havi időmennyiség szerint Forrás: saját ábra

A két táblázat eredményéből elmondható, hogy nagyjából ugyan olyan arányban szánnak időt a munkavállalók a professzionális kvalitásaik fejlesztésére, mint a kompetenciák fejlesztésére, kiugró adat azonban a kompetenciafejlesztés táblázatában a havi 6-16 órás idő ráfordítás.

A harmadik szakasz során összehasonlítottam a munkavállalók különböző attitűdjeit a régiós elhelyezkedésük szerint. Feltételezésem volt, hogy a kitöltők régiós tendenciáiban jelentős változásokat fogok észlelni, így az alábbi kimutatások is ennek igazolására tesznek kísérletet. Az eredményeket régió szerinti kitöltők százalékának arányában mutatjuk be.

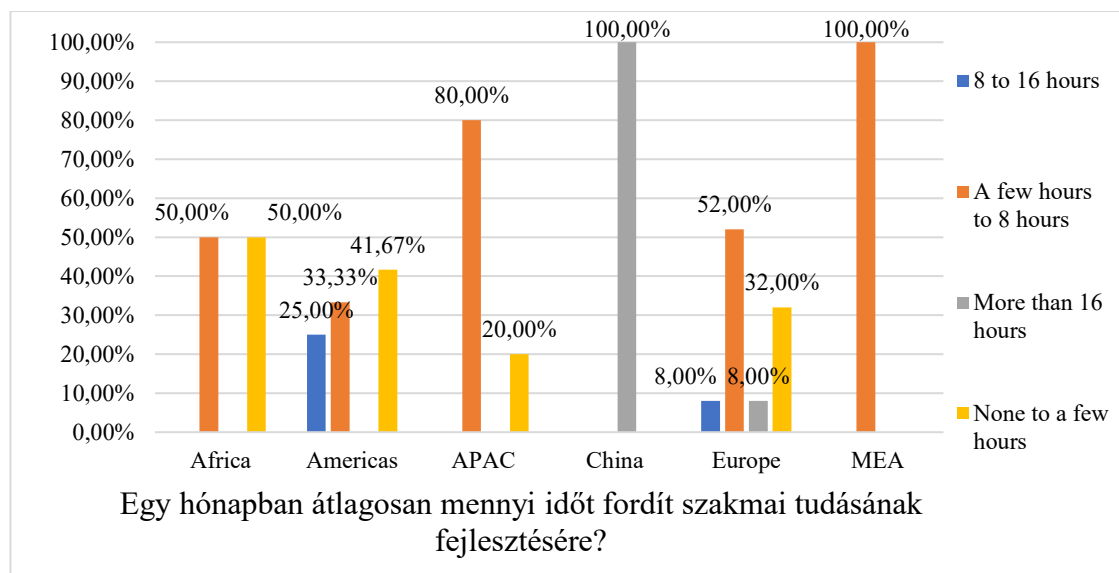


21. ábra A minta eloszlása kompetenciafejlesztésre fordított havi időmennyiség szerint régiók szerinti bontásban
Forrás: saját ábra

A régió szerinti vizsgálat során a fenti kérdéssel arra kerestük a választ, hogy a válaszadók egy hónapban mennyi időt szánnak kompetenciafejlesztésre. Az Afrika Régióban 50% semennyit, vagy nem több, mint néhány órát, 50% pedig néhány óránál többet, 8 óránál kevesebbet. Az Amerika Régióban 25% semennyit, vagy nem több, mint néhány órát, 41,67% néhány óránál többet, 8 óránál kevesebbet, 25% 8 óránál többet 16 óránál kevesebbet, valamint 8,33% több, mint 16 órát. Az APAC Régióban 10% semennyit, vagy nem több, mint néhány órát, 40% néhány óránál többet, 8 óránál kevesebbet, 40% 8 óránál többet 16 óránál kevesebbet és 10% több, mint 16 órát. A Kína régióban 50% 8 óránál többet 16 óránál kevesebbet, 50% több, mint 16 órát. Az Európa Régióban 28% semennyit, vagy nem több, mint néhány órát, 64% néhány óránál többet, 8 óránál kevesebbet, 8% 8 óránál többet 16 óránál kevesebbet. A MEA Régióban 50% semennyit, vagy nem több, mint néhány órát, 50% pedig néhány óránál többet, 8 óránál kevesebbet.

A kapott eredményekből egyértelműen látszik, hogy a különböző régiók tendenciáiban eltérések figyelhetők meg. A legkevesebb időt a kompetenciafejlesztésre az Afrika és MEA régió kitöltői szánják, míg a legtöbb időt az APAC és a Kínai régió résztvevői. Az Amerika és az Európa régió nagyjából a válaszok tendenciájának közepén helyezkedik el, mint a két legnépesebb kitöltő populáció.

Egy következő kérdésben a munkavállalók szakmai fejlődésre szánt idejét kívántuk vizsgálni, az adatok pedig az alábbiak szerint alakultak.

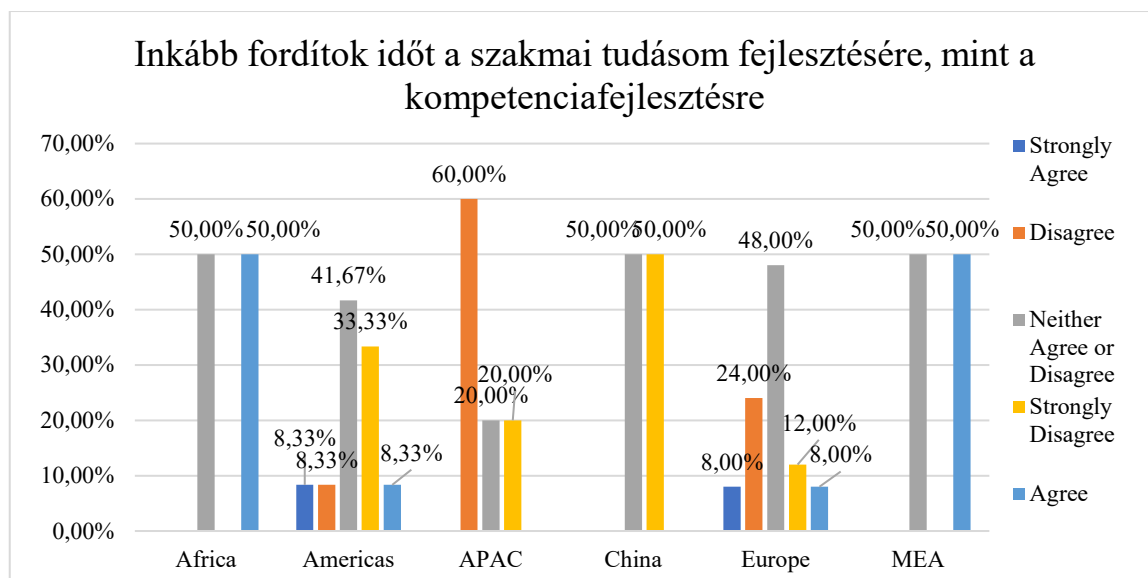


22. ábra A minta eloszlása szakmai fejlődésre fordított havi időmennyiség szerint régiók szerinti bontásban Forrás: saját ábra

Az Afrika Régióban 50% semennyit, vagy nem több, mint néhány órát, 50% néhány óránál többet, 8 óránál kevesebbet. Az Amerika Régióban 41,67% semennyit, vagy nem több, mint néhány órát, 33,33% néhány óránál többet, 8 óránál kevesebbet, 25% pedig 8 óránál többet 16 óránál kevesebbet. Az APAC Régióban 20% semennyit, vagy nem több, mint néhány órát, 80% pedig néhány óránál többet, 8 óránál kevesebbet. A Kína régióban 100% több, mint 16 órát, az Európa Régióban pedig 32% semennyit, vagy nem több, mint néhány órát, 52% néhány óránál többet, 8 óránál kevesebbet, 8% 8 óránál többet 16 óránál kevesebbet továbbá 8% több, mint 16 órát. A MEA Régióban 100% néhány óránál többet, 8 óránál kevesebbet.

A fenti adatok alapján itt is elmondható, hogy szignifikáns különbség figyelhető meg a régiós tendenciák között, kifejezetten kiemelkedő a Kínai régió szaktudásra fordított ideje, minden válaszadó több, mint 16 órát foglalkozik a szakmai célú önfejlesztéssel havi szinten.

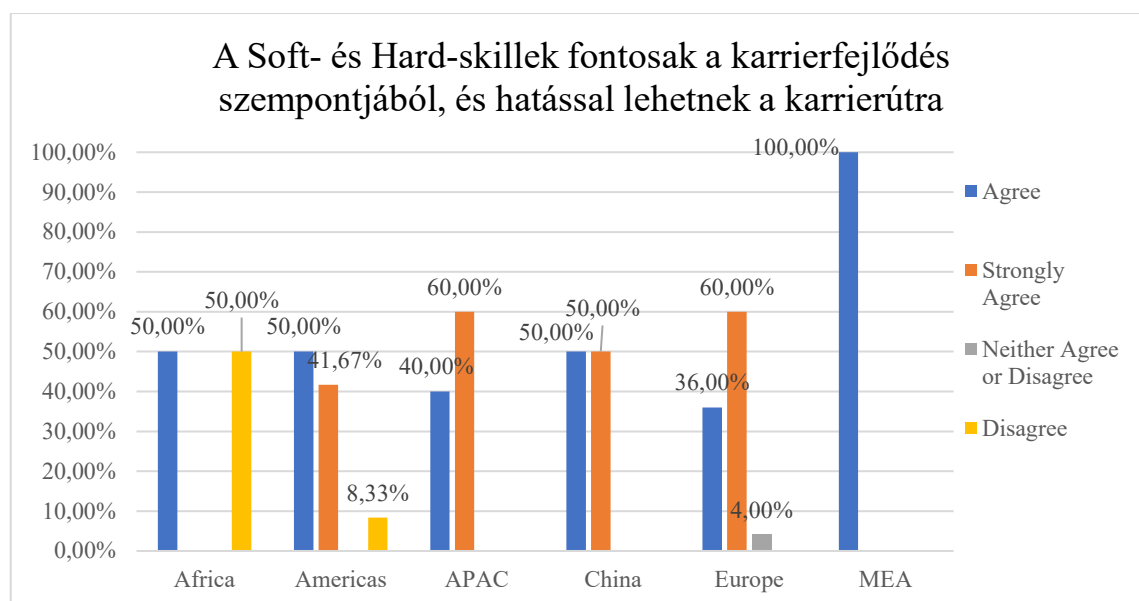
Egy további kérdésben a kitöltőknek választ kellett adniuk, hogy inkább a szakmai tudásukat fejlesztenék a rendelkezésre álló szabadidejükben, mint a kompetenciáikat.



23. ábra A minta eloszlása régió szerinti bontásban, szakmai fejlődésre és kompetenciafejlesztésre fordított idő arányában Forrás: saját ábra

Az adatokból kiolvasható, hogy a kitöltők nagy része, régiótól függetlenül, nem érzi fontosabbnak sem a szakmai fejlesztésre, sem a kompetenciafejlesztésre fordított időt. Érdekes azonban a válaszadók azon tendenciáját megtekinteni, mely szerint az Afrika és MEA régiókban sokkal több az állítással egyetértők aránya, mint a többi régióban, az APAC régióban pedig kiemelkedően sok munkavállaló nem ért egyet az állítással.

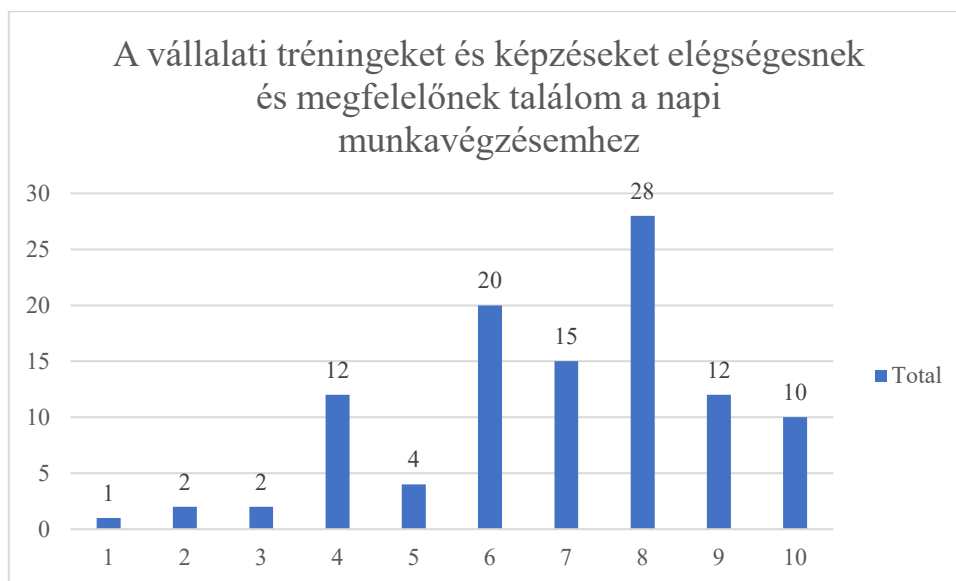
A következő kérdésben azt állítottuk, hogy a soft-skill és hard-skill tréningek fontosak a karrierfejlődés szempontjából, és hatással lehetnek a munkavállalók karrieropcióira és lehetőségeire a jövőben.



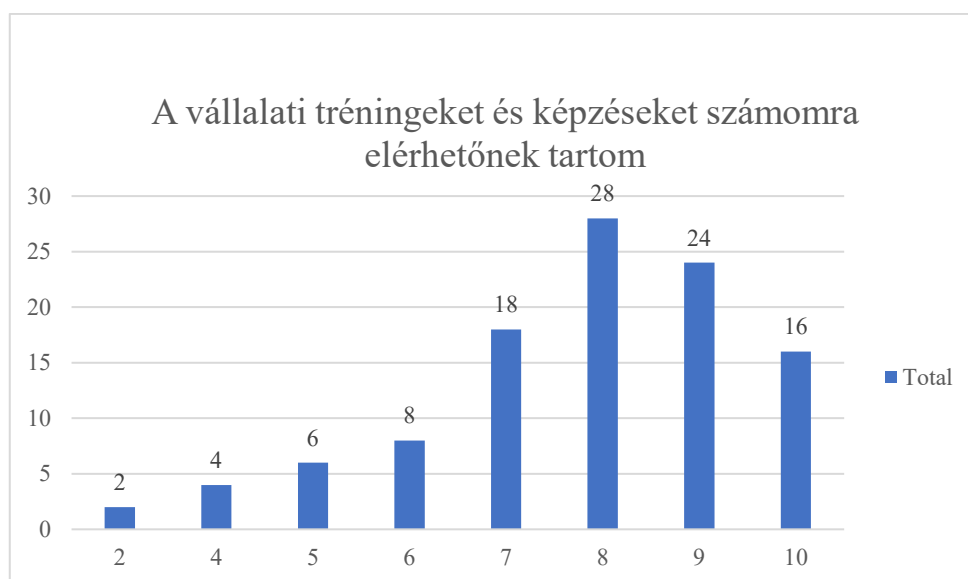
24. ábra: A hard- és soft-skilllek fontossága a karrierfejlődés szempontjából (N=106) Forrás: saját ábra

A kitöltők között kifejezetten nagyfokú az egyetértés abban, hogy a készségek és képességek (legyenek azok kompetenciák vagy szakmai képességek) fontosak a karrierfejlődés és -fejlesztés szempontjából, néhány kivételtől eltekintve minden munkavállaló egyetért, vagy teljes mértékben egyetért az állítással. Egyedül az Afrika és Amerika régióban látunk példát egyet nem értésre, és az Európa régióban van egyedül olyan kitöltő, aki neutrálisan áll a kérdéshez.

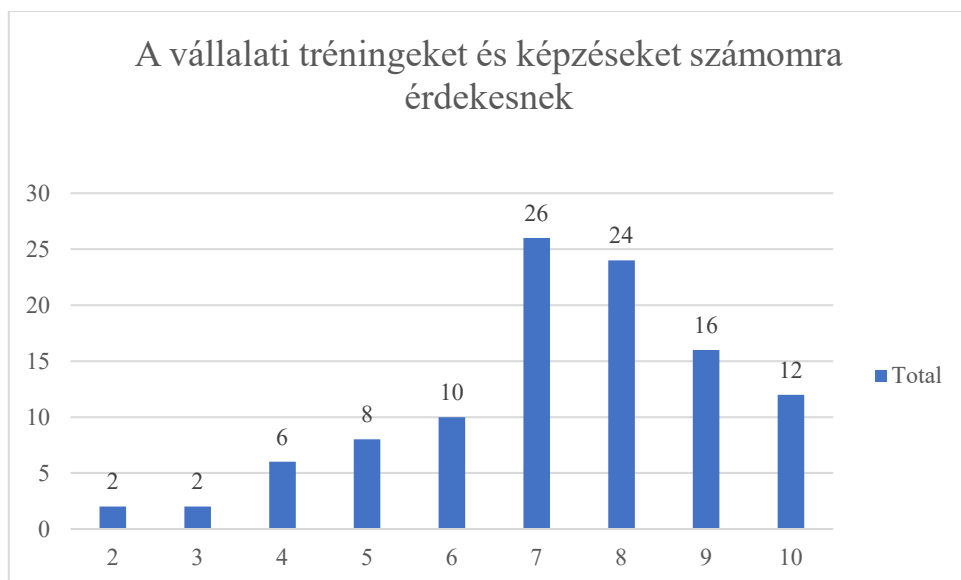
A következő kérdések kifejezetten a munkavállalók elégedettségét vizsgálják a vállalati képzési platform elérhetőségével, használhatóságával, érdekességével és napi munkavégzésével kapcsolatos hasznosságának szempontjából. Itt már nem vizsgáljuk külön a régiós tendenciákat, hiszen a vállalati képzési platform minden munkavállaló számára egységes, nincsenek régiós eltérések.



25. ábra Munkavállalók elégedettsége a vállalati tréningekkel kapcsolatban napi munkavégzés szempontjából (N=106, 1=legkevésbé értek egyet, 10=leginkább egyetértek) Forrás: saját ábra



26. ábra Munkavállalók elégedettsége a vállalati tréningekkel kapcsolatban elérhetőség szempontjából (N=106, 1=legkevésbé értek egyet, 10=leginkább egyetértek) Forrás: saját ábra



27. ábra Munkavállalók elégedettsége a vállalati tréningekkel kapcsolatban érdekesség szempontjából (N=106, 1=legkevésbé értek egyet, 10=leginkább egyetértek) Forrás: saját ábra

A fentiekből egyértelműen látható, hogy a kérdőívet kitöltő munkavállalók döntő többsége egyaránt tartja a vállalati képzéseket elégségesnek a napi munkavégzéshez, elérhetőnek és érdekesnek. Habár a kapott eredmények azt mutatják, van lehetőség fejlődni ezekben a szegmensekben.

4. Következtetések, javaslatok

Az elemzés során az elemzési szempontokat figyelembe véve elmondható, hogy a képzési platform egy modern, letisztult kezelőfelülettel rendelkező online tér, amely képes arra, hogy a munkavállalók érdeklődését felkeltse. A már elvégzett tréningek, és a vállalatban betöltött pozíció alapján ajánlott képzések kifejezetten hasznosak, elvégzésük minden munkavállaló számára egyértelmű előnyökkel járhat nem csak a jelenlegi munkakörben, de a teljes karrierút folyamán is. Mivel a képzési platform minden dolgozó számára elérhető, teljesül a maximális hozzáférhetőség kritériuma is. A vállalat kifejezetten nagy hangsúlyt fektet azokra a manapság elengedhetetlen digitális kompetenciákra, amelyek nélkül a modern munkavégzés elképzelhetetlen lenne, illetve azokra a szakma- és területspecifikus képzésekre is, amelyekben a vállalat úttörő munkát végez, így a képzések szortimentje kifejezetten releváns, naprakész tudással ruházza fel a munkavállalókat. Megjelennek azok a kompetenciafejlesztő képzések is, amely akár a munkavállalók napi munkavégzését, akár a munkahelyi beilleszkedést és a kollégákkal való hatékony és eredményes együttműködést támogatják. Az elemzés során azonban egy területen kiemelném a fejlődés lehetőségét, ez pedig a használat egyszerűsége. Annak ellenére, hogy maga a képzési felület jól használható, átlátható és könnyen értelmezhető, a munkavállalóknak gondot okozhat a vállalati belső hálózaton megtalálni a platformot. Habár rögtön a vállalati kezdőoldalon megtalálható a platform bemutatása és kezdőfelülete, a konkrét tréningekhez való eljutáshoz több oldalon keresztül kell a dolgozóknak navigálniuk. A munkáltató felé jogos javaslat lehet, hogy tegye egyszerűbbé a platformra való eljutást, és tegye átláthatóbbá a képzések rendszerét.

Első hipotézisemet igazoltnak tekintem, az elemzéses vizsgálat során bebizonyosodott, hogy a munkavállalók több ezer képzés közül választhatnak a vállalati tréning portálon, legyenek azok akár már meglévő képességeket és készségeket fejlesztő foglalkozások, könyvek, anyagok, vagy olyan képzések, amelyeknek köszönhetően a dolgozók új tudásra tehetnek szert, fejlődhetnek úgy egyénként, mint szakmai szempontból. A kérdőíves vizsgálat, és így a vezető beosztású munkavállalók véleménye alapján is igazolt a hipotézis. A munkavállalók döntő többsége tartja elégségesnek és hasznosnak a szervezet által kínált fejlesztési lehetőségeket a napi munkavégzéshez. A vállalat szempontjából javasolnám a folytonos visszajelzés kérését egy adott kurzusról, hiszen ez alapján kiszűrhető lenne azoknak a kulcsfontosságú területeknek a sora, amelyre a munkavállalók a legnagyobb igényt mutatják. Továbbá, javaslom egy olyan rendszer felállítását, amelyen keresztül a munkavállalók ajánlásokat tudnak tenni a képzéseket szervező és vezető kollégák felé azzal kapcsolatban, milyen témájú, és típusú képzéseket látnának szívesen a képzési palettán. Ez a módszer alkalmas lenne arra, hogy a képzésben résztvevő munkavállalók nem csak a már rendelkezésre álló szortimentet értékeljék, de új ötletekkel járuljanak hozzá a közös fejlődéshez.

Második hipotézisemet szintén igazoltnak tekintem. Multinacionális vállalati környezetben minden munkavállalótól elvárható, hogy legalább felhasználó szinten ismerje az alap számítógépes funkciókat, alkalmazásokat, birtokában legyen egy olyan alaptudásnak, amelyre aztán (amennyiben szükséges) a vállalat építeni tud. A vállalat képzési platformja könnyen átlátható, ajánlásokkal segíti a munkavállalót, egyszerűen, egyértelműen és felhasználóbarát módon adja a dolgozó tudtára, hogy milyen tréningeket kell kötelezően elvégeznie. Továbbá, ha a munkavállaló

ennek ellenére elmulasztja a kötelezettségeit, olyan rendszerek sietnek a segítségére, amelyek akár a munkavállalót, akár a felettesét erről értesítik. A kérdőíves vizsgálat is alátámasztja a hipotézist, a munkavállalók majd mindegyike tartja számára könnyen elérhetőnek a képzési platformot. A képzésekkel foglalkozó főoldal könnyen elérhető, azonban innen még több kattintás szükséges ahhoz, hogy a valódi oldal betöltődjön.

Harmadik hipotézisemet igazoltnak tekintem, mivel a munkavállalók döntő többsége inkább választja a szervezet által szervezett képzéseket és foglalkozásokat, minthogy vállalaton kívüli lehetőségeket vegyenek igénybe. A munkavállalókról feltételezhető, hogy nagy részük ár érzékeny, és mivel a vállalati képzések összessége ingyenesen vehető igénybe, magyarázattal szolgálhat a magas részvételi arányra. Emellett a belső képzési platformok, illetve hírlevelek megfelelő információt is nyújtanak a részvételi lehetőségekről, nem kell külön keresést folytatni a leginkább izgalmas és megbízható képzések után kutatva. A kérdőívre adott válaszok vizsgálata során láthattuk, hogy a kitöltők döntő többsége életkortól függetlenül egyetért azzal az állítással, hogy a vállalat által kínált tréningek vonzóbbak, mint bármely más egyéb lehetőség. Továbbá az elmúlt egy hónap során teljesített tréningek vizsgálata során is olyan válaszokat kaptunk, miszerint a munkavállalók döntő többsége vagy egyenlő arányban, vagy részben, vagy teljes egészében vállalati tréningeket vett részt. Valamelyest árnyalja a képet az elmúlt egy évben teljesített tréningekre vonatkozó két kérdés. Itt a kitöltőknek arra a kérdésre kellett választ adniuk, az elmúlt egy év során vettek-e részt a vállalat által szervezett, vagy magán szervezésű képzésen (legyen az kompetenciafejlesztés, vagy szakmai továbbképzés). A válaszok alapján a munkavállalók közül mindössze 54 fő vett részt vállalati képzésen, 90 fő viszont magánjellegű képzést is látogatott. Úgy gondolom ettől függetlenül, hogy a hipotézis igazoltnak tekinthető, hiszen sok más faktor is közre játszik a részvételi hajlandóságban és a tréningeken való részvételben. Elmondható továbbá, hogy a képzési platform formai és tartalmi eszközei is megfelelően támogatják a munkavállalókat abban, hogy a vállalati képzéseket vegyék igénybe a külsős foglalkozásokkal szemben.

Negyedik hipotézisemet az adatok figyelembevételével, **megdőltnek tekintem.** Egyfelől a kérdésekre adott válaszok alapján a munkavállalók nagyobb hányada tarja fontosabbnak a kompetenciák fejlesztését, mint a szakmai tudás fejlesztését, erre kifejezett kérdés kérdezett rá a kérdőívben. Másrészt egy másik kérdésre adott válasz mintázatából kirajzolódik, hogy a kompetenciafejlesztésre havi szinten fordított idő is kiemelkedő. Árnyalja a képet azonban a kérdőív következő kérdése, amely célzottan arra a kérdésre keresi a választ, hogy a munkavállalók fejlesztenék-e inkább a kompetenciáikat, mint a szakmai képzettségüket. Itt a kitöltők nagyrésze a skála közepén helyezkedik el, azaz nem tudja egyértelműen eldönteni, melyik képzést tartaná fontosabbnak a másikkal szemben. Természetesen ebből hosszútávú következtetéseket levonni nem lehet, hiszen az egyén karrierje során rendszerint nem szükséges választania a szakmai és kompetencia alapú képzések között, ezek a képzések egyszerre állnak rendelkezésükre. Sok munkavállaló pedig egyaránt él a vállalat nyújtotta lehetőségekkel, és keres saját maga is fejlődési lehetőségeket. A hipotézis annak ellenére is megdőltnek tekinthető, hogy az utolsó feldolgozott kérdésben szinte teljes az egyetértés, hiszen nagyvállalati, modern munkavállalóként feltételezhető, hogy a kitöltésben résztvevő munkavállalók megfelelően tisztában vannak mind az élethosszig tartó tanulás, mind az önfejlesztés fontosságával. Az adatokból is feltételezhető, hogy a munkáltató részvétele a képzésekben, és a promotált és ingyenesen elérhető képzések tovább segítik a munkavállalókat.

Ötödik hipotézisem esetén már a kérdőív válaszainak értékelése előtt is feltételezhető volt, hogy a földrajzi elhelyezkedés, és így a különböző kulturális és etnikai háttér valamilyen szinten befolyásolja a munkavállalók hozzáállását és viselkedését. Különösen érdekes lehet ez az alapvetően individualista (nyugati) társadalmak, mint például az USA és Európa, és az alapvetően kollektivistá társadalmak, mint az APAC régió összehasonlításakor. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy a munkavállalók között csak földrajzi elhelyezkedés alapján tudunk különbséget tenni, és feltételezhető, hogy a multinacionális vállalati háttér már kisebb-nagyobb mértékben hatással volt a személyes tendenciákra. A kapott adatok alapján kijelenthető, hogy a hipotézis **igazolt**, éles különbségek mutatkoznak a különböző régiókban élő munkavállalók között. Az Afrika és MEA régió kiemelkedően kevés időt szán a kompetenciák fejlesztésére a kitöltők válaszai alapján, a Kína és APAC régió pedig kiemelkedően sok időt. A kínai régióban kiemelkedő továbbá a szakmai fejlődésre fordított idő is (a megkérdezettek 100%-a több, mint havi 16 órát szán erre), az Afrika régióban pedig néhány kitöltő szerint az önfejlesztés nem fontos a karrierút és a jövőbeni lehetőségek szempontjából. A kutatás során sok olyan, fel nem tárt szempont is közre játszhat a régiós különbségekben, amelyre ebben a dolgozatban nem térünk ki, azonban jó táptalajt biztosíthat a vállalat számára ahhoz, hogy a jövőben még jobban, és céltudatosabban tudják fejleszteni az egyes régiók részvételi hajlandóságát, építeni a lokális képzési portfóliót. A képzési platform elemzése a hipotézis elfogadását se nem támasztja alá, se nem cáfolja azt, hiszen a rendszer minden munkavállaló számára elérhető, a képzésekben régiós különbségek nincsenek, a platform abszolút nem tesz különbséget munkavállaló és munkavállaló között.

A hipotézisek vizsgálata alapján, és a kutatási eredmények figyelembevételével az alábbi javaslatokat teszem a munkáltató számára a képzési rendszer és platform fejlesztésére. Javaslatom a belső hálózaton található elérési út finomhangolását, hiszen az első bejelentkezés és keresés során néhány munkavállalónak (kifejezetten, ha alacsonyabb digitális kompetenciákkal rendelkezik) gondot okozhat magának a platformnak a megtalálása a belső hálózaton. Javasolom továbbá, hogy a vállalat aktívan monitorozza, és proaktívan kérje ki a munkavállalók véleményét az elérhető képzésekről és hiányosságokról. Emellett javaslom, hogy a képzésre, önfejlesztésre szánt idő legyen beépítve a dolgozók munkaidejébe, hiszen sok munkavállaló panaszkodik arra, hogy a napi teendők mellett már nem jut ideje foglalkozni az egyébként érdekes és szakmailag is értékes képzésekre.

5. Összefoglalás

Ahogy a dolgozat bevezető fejezetében is elhangzik, nem csak pusztán munkavállalóként, hanem emberi erőforrás tanácsadó szakemberként is nem csak fontos, hanem egyenesen szükséges megismerni és megérteni a kompetenciák fogalmát, és hatásukat a munkáltatói és munkavállalói viszonyokra. A kompetenciák tudományterületének szakirodalmi vizsgálata során megismerkedhetünk a legfontosabb alapfogalmakkal, és képet kaphatunk arról, hogyan segítik ezek a képességek a mindennapi munkavégzést, az egyén karrierútját, és vállalatok vagy vállalkozások működését. Emellett a dolgozat bemutatja a kompetenciák kutatási területeit, különböző értelmezési modelljeit, a kompetenciák fajtáit, és kísérletet tesz arra, hogy megfogalmazza a modern kor legfontosabb, munkahelyi sikerességgel nagy mértékben összefüggő kompetenciák listáját is.

A kutatásom során egy multinacionális telekommunikációs vállalat vezetőinek szemszögéből próbáltam megismerni a kompetenciákkal kapcsolatos attitűdöket, nem csak Magyarországon, hanem több régióban is. Ehhez segítségemre volt egy előzetes beszélgetés a vállalat egy vezető beosztású kollégájával, aki a napi munkavégzése során is képzésekkel, mentorálással, coachinggal és a képzési portfólió fejlesztésével és karbantartásával foglalkozik. A beszélgetés során sikerült feltárnunk a cég életében az utóbbi években leginkább égetővé vált problémákat, és azokat a területeket, amelyeket a vállalat aktívan fejleszt. Kutatásom első részében a vállalat által kínált képzési platform bemutatása során elemeztem a képzési portfólió hozzáférhetőségét, relevanciáját, és a vállalat által kínált, a platformon elérhető képzések típusait, bemutattam egy lehetséges osztályozási lehetőségüket. Kutatásom második részében egy kérdőív segítségével mértem fel a vállalatnál dolgozó vezető beosztású munkavállalók önfejlesztéssel kapcsolatos hozzáállását, képzéseikkel kapcsolatos tendenciáikat, preferenciáikat a vállalati vagy magán szervezésű képzésekkel kapcsolatban, és elemeztem a különböző régióból származó kitöltők tendenciáiban észrevehető különbségeket. Vizsgáltam továbbá ezen munkavállalók véleményét a belső képzési platformmal kapcsolatban, mennyire segíti a napi munkavégzésüket, és fejlődésüket a szervezetben, és akár azon túl is.

A kutatás eredményeképpen kijelenthető, hogy a vállalati képzési portál megfelelő, alkalmas a munkavállalók fejlesztésére, megfelelőek a technológiai körülmények is, azonban a munkavállalók számára nehézséget jelent összeegyeztetni a mindennapi munkavégzést az önfejlesztésre szánt idővel. A vállalat kifejezett hangsúlyt fektet a digitális kompetenciák fejlesztésére, ez a törekvés elsősorban abból az egyértelműen megfogalmazott igényből táplálkozik, hogy a munkavállalók alkalmazkodni tudjanak a modern technológia robbanás szerű fejlődésének köszönhetően támasztott kihívásoknak. A munkavállalói felhasználói élmény azonban hagy némi kívánni valót maga után, a képzési platform elérése a belső hálózaton néhány esetben nehézkes lehet, a munkavállalók szempontjából túl sok lépésbe kerül eljutni a tényleges képzésekig a kiinduló oldalról. A vezető beosztású munkavállalók felmérése során sikeresen bebizonyítottam, hogy a döntő többségük elégedett a vállalat által kínált képzésekkel, hasznosnak és könnyen használhatónak találják a képzési platformot.

A kérdőíves vizsgálat során bebizonyosodott, hogy a dolgozók jobban preferálják a céges képzéseket, szemben a saját, vagy vállalaton kívül szervezett képzésekkel, azonban a részvételi statisztikák ennek ellenkezőjét mutatják. Ennek az okait a vállalatnak érdemes lenne további kutatások során feltárni, hogy a belső képzéseken még több munkavállaló vegyen részt lehetőségeihez képest. Továbbá a munkavállalók, előzetes feltevésemmel ellentétben, jobban preferálják a kompetencia fejlesztő képzéseket, szemben a szakmai célú képzésekkel, amely

eredmény az ezen fejlesztésekre fordított idő mennyiségében is megjelenik. A régiós különbségek vizsgálata során egyértelművé vált, hogy a különböző kultúrákban dolgozó munkavállalók preferenciái eltérnek a vizsgált minta alapján, az eredmények azonban nem tekinthetők reprezentatívnak, hiszen több régióból is mindössze néhány kitöltő vett részt a kutatásban.

A jövőben a vállalat számára tanácsolom, hogy a képzési platform elemzése során vegyék figyelembe a kapott eredményeket, és fordítsanak figyelmet a felhasználói élmény növelésére, bővítsék a képzési palettát a munkavállalói visszajelzéseknek megfelelően, és biztosítsanak megfelelő időkeretet a fejlesztésre a napi munkavégzés során. Emellett javaslom, hogy a képzési platform elérését a vállalati hálózaton tegyék egyszerűbbé, könnyebben megtalálhatóvá. A dolgozat kiinduló pontként szolgál a vezető munkavállalók attitűdjeinek megismeréséhez, azonban szükséges lehet egy nagyon mintájú, több résztvevő bevonásával készült kutatás, hogy a teljes vállalatra kivetíthető reprezentatív minta kerüljön feldolgozásra.

Irodalomjegyzék

Szakirodalom

1. Berényi, L. (2012): Digitális kompetencia-helyzetkép a szervezeti kompetenciafejlesztés szempontjából Gazdaságtudományi Közlemények 6. kötet, 1. sz. 5–19. p.
2. Bhardwaj, A. - Punia, B. K. (2013): Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences 2. évf. 5. sz. 70-84. p.
3. Budai, B. (2022): A digitális kompetencia növekvő szerepe. Pro Publico Bono – Public Administration, 10(2), 30-59. p.
4. Chomsky, N. (1965): Aspects of the theory of syntax Special technical report no. 11. MIT Press.
5. Farkas, B. F. (2012): A digitális kompetenciafejlesztés tartalmi és szemléleti változásai a Nemzeti alaptanterv természettudományos műveltségi területeiben. Iskolakultúra 22. évf. 12 sz. 26-36. p.
6. Frank, R. (2006): Kompetenciafejlesztés az információs társadalomban. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 53(9) 391–403. p.
7. Gelo, O. - Braakmann, D. - Benetka, G. (2008): Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. Integrative psychological and behavioral science, 42. évf. 266-290. p.
8. Giles, S. (2016): The most important leadership competencies, according to leaders around the world. Harvard Business Review 15. évf. 3. sz. 2-6. p.
9. Lázár, T. (2022): Szervezetek diplomás pályakezdőkkel szembeni elvárásai nyelvtudás és interkulturális kommunikációs kompetenciák terén. Humán Innovációs Szemle, 13. évf. 1. sz. 55-71. p
10. Lukács, A. - Dorner, H. (2021): Az élethosszig tartó tanulás, a munkahelyi képzések és a tudásmenedzsment összefüggései egy magyarországi kisvállalatnál végzett esettanulmány alapján. Tudásmenedzsment, 22. évf. 1. sz. 153-175. p.
11. Mertens, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt-und Berufsforschung, 7(1), 36-43. p.
12. National Agency for Education (2000): A Lifelong Learning and Lifewide Learning, Stockholm
13. Poór, J. - Kollár, P. - Kovács, I. É. - Suhajda, C. - Farkas, P. - Tóth, K. - Szabó, K. (2018): Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. Vezetéstudomány-Budapest Management Review. 49. évf. 10-11. sz. 34-44. p.
14. Reischmann, Jost (2014): Lifelong and Lifewide Learning - a Perspective. In: Suwithida Charunkaittikul (ed): Lifelong Education and Lifelong Learning in Thailand. Bangkok, 286-309. p.
15. Szakács, G. – Bokodi M. (2007): A kompetenciák szerepe a teljesítményértékelésben. In: Dávid Péter (szerk.): A teljesítményértékelés és minősítés a közigazgatási szervek vezetésében. Tankönyv a köztisztviselők továbbképzéséhez 23–38. p.

Egyéb források

16. Szabó, Sz. (2014): Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás. Budapest, Nemzeti Köszolgálati Egyetem

Internetes hivatkozások

17. Az iskolarendszeren kívüli szakmai képzésre beíratkozottak képzési terület szerint (2020) https://www.ksh.hu/stadat_files/okt/hu/okt0025.html Letöltés ideje: 2022.12.10
18. A Sulinet története: Digitális tudás (2004) https://magyarnarancs.hu/tudomany/a_sulinet_tortenete_digitalis_tudas-53071 Letöltés ideje: 2022.12.13
19. DISCO – European Dictionary of Skills and Competencies http://disco-tools.eu/disco2_portal/ Letöltés ideje: 2023. Március 23.
20. Participation rate in education and training (last 4 weeks) (2021) https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/trng_lfse_01/default/table?lang=en Letöltés ideje: 2022. 12. 13.

Mellékletek

1. sz. melléklet: Felhasznált kutatási kérdőív

The role and opportunities of employee competencies in the workplace

Dear Participant! My name is Zoltán Pócza, currently working as Regional Partner in the Global Mobility Team. As part of my Master's studies, I'm researching the field of employee competencies, and their effect on the employee and employer.

Competencies (also called soft-skills), are personal attributes that enable someone to interact effectively in the workplace.

These skills can include amongst others communication abilities, language skills, personal habits, cognitive or emotional empathy, time management, teamwork and leadership traits.

Hard skills, also called technical skills, are any skills relating to a specific task or situation. It involves both understanding and proficiency in such specific activity that involves methods, processes, procedures, or techniques. These are also skills that can be or have been tested and may entail some professional, technical, or academic qualification.

I would be grateful if you, as a People Manager, could help me by filling out the below questionnaire, which takes around 10-15 minutes.

Data gathered in the questionnaire is fully anonymus, and there will be no references made to Nokia in the final research.

I'm also happy to share any results with you if it peaks you interest. In this case, please reach out to me.

1. Gender

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Male

☐ Female

2. Age

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Under 18

☐ 18-28

☐ 29-38

☐ 39-48

☐ 49-59

☐ Above 60

3. Which region are you based in?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Americas

☐ Europe

☐ APAC

☐ Africa

☐ MEA

☐ China

4. Which Business Group, or Function are you working for?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Cloud & Network Services
- ☐ Mobile Networks
- ☐ Network Infrastructure
- ☐ Technologies
- ☐ Chief Financial Office
- ☐ Chief People Organization
- ☐ Corporate Affairs
- ☐ Customer Experience
- ☐ Legal & Compliance
- ☐ Strategy & Technology

5. How long have you been a People Manager?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Less than a year
- ☐ 1-5 years
- ☐ 5-10 years
- ☐ 10+ years

6. Did you attend any professional development trainings, soft-skill trainings, coaching or mentoring sessions during the last calendar year organized by Nokia?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Yes
- ☐ No

7. Did you attend any professional development trainings, soft-skill trainings, coaching or mentoring sessions during the last calendar year organized privately?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Yes

☐ No

8. What type of training do you prefer the most?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Classroom trainings in person

☐ Classroom trainings online

☐ Self-Service online trainings

☐ Individual Coaching

☐ Mentoring

☐ Webinars

9. What type of training did you attend most recently?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Soft-Skill training organized by the company

☐ Hard Skill training organized by the company

☐ Coaching session organized by the company

☐ Mentoring session organized by the company

☐ Soft-Skill training organized privately

☐ Hard Skill training organized privately

☐ Coaching session organized privately

☐ Mentoring session organized privately

10. How would you rate the latest training session you attended?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Disappointing

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

7

☐

8

☐

9

☐

10

☐

Exceeded expectations

11. What type of training should Nokia prioritize to provide to People Managers?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Hard Skill trainings specialized for the team role in the company
- ☐ Soft Skill trainings to improve People Management skills
- ☐ Coaching sessions
- ☐ Mentoring
- ☐ Webinars focused on competencies

12. How would you rate the mandatory trainings in Nokia in terms of usefulness?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Not at all useful

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

6 ☐

7 ☐

8 ☐

9 ☐

10 ☐

Very useful

13. How would you rate the overall selection of trainings offered to you by Nokia, based on how available they are to you?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Not at all available

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

6 ☐

7 ☐

8 ☐

9 ☐

10 ☐

Very Available

14. How would you rate the overall selection of trainings offered to you by Nokia, based on how interesting you find them?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Not at all interesting

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

6 ☐

7 ☐

8 ☐

9 ☐

10 ☐

Very Interesting

15. How would you rate the overall selection of trainings offered to you by Nokia, based on how useful you find them for your day-to-day work?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Not at all useful

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

6 ☐

7 ☐

8 ☐

9 ☐

10 ☐

Very useful

16. Which of the below reasons affects your participation in trainings offered by Nokia? You can select multiple reasons.

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Lack of time due to workload
- ☐ Selection of available trainings is not interesting
- ☐ I'm not aware of the trainings or courses I would be eligible to attend
- ☐ I'm not familiar with the internal systems and platforms
- ☐ Egyéb: _____

17. How much time on average do you spend in a month on developing your professional skills and knowledge?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ None to a few hours
- ☐ A few hours to 8 hours
- ☐ 8 to 16 hours
- ☐ More than 16 hours

18. How much time on average do you spend in a month on developing your competencies, either by attending trainings, or reading books?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ None to a few hours
- ☐ A few hours to 8 hours
- ☐ 8 to 16 hours
- ☐ More than 16 hours

19. From the above, how much development is organized by the company, and how much privately?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Organized entirely privately

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Organized entirely by the company

20. How much time on average do you spend a month on developing your core competencies?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ None to a few hours

☐ A few hours to 8 hours

☐ 8 to 16 hours

☐ More than 16 hours

21. From the above, how much development is organized by the company, and how much privately?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Organized entirely privately

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Organized entirely by the company

22. Which of below factors are the most important to you when choosing a particular training?

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Accessibility
- ☐ Ease of Use
- ☐ Relevance to current position
- ☐ Flexible timing
- ☐ Interesting topic

In this section, you are going to read a few statements about the importance of trainings and development. Please indicate whether you agree, or disagree with the statements

23. Soft-skill and Hard-skill trainings are important in carrier development, and can have an effect on career options

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Strongly Disagree Agree

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strongly Agree

24. Trainings organized by Nokia are generally more favorable to me, than trainings outside of the company

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Strongly Disagree Agree

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strongly Agree

25. I think mandatory trainings in Nokia are sufficient for my personal development, I don't need to attend any other sessions

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Strongly Disagree Agree

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strongly Agree

26. Trainings (both soft-skill and hard-skill) are only necessary until a desired career goal is achieved, there is no need to continue training myself past that point

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Strongly Disagree Agree

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strongly Agree

27. Developing skills related to my position and my field of work, are more important to me than developing my competencies

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Strongly Disagree Agree

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strongly Agree

28. I would rather spend time developing my professional qualities, than my competencies

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Strongly Disagree Agree

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Strongly Agree

Függelék

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Pócza Zoltán
A Hallgató Neptun kódja: UPKGNI
A dolgozat címe: Vezető beosztású munkavállalók kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos attitűdjei egy multinacionális vállalatban
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Humántudományi és szakképzési Tanszék

Kijelentem, hogy az általam diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s 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 szellemi tulajdon- kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2023. április 28.


Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Pócza Zoltán hallgató (Neptun azonosítója:UPKGNI) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*¹

Kelt: 2023 _____ év _____ 04_ hó __28_ nap



Belső konzulens

A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Munkavállalói kompetenciák szerepe és lehetőségei a munka világában: Vezető beosztású munkavállalók kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos attitűdjei egy multinacionális vállalatban

Pócza Zoltán

Emberi erőforrás tanácsadó, mesterképzés, levelező tagozat

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Belső témavezető: Dr. Suhajda Csilla Judit, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Az egész életen át tartó tanulás, a kompetenciák fejlesztése és a digitális kompetenciák mind olyan, a mai modern ember számára fontos területek, amelyek meghatározzák a munkahelyi teljesítményt, és az egyén karrierútját.

Kutatásom során egy multinacionális telekommunikációs vállalat szemszögéből vizsgáltam meg a munkavállalók rendelkezésére álló képzési és fejlesztési lehetőségeket, valamint vezető beosztású munkavállalók attitűdjeit mértem fel kérdőíves módszerrel egyfelől a vállalati képzésekről, másrészt a szakmai és kompetencia alapú önfejlesztésről.

Kérdőíves kutatásomban 106 fő vett részt a vállalat vezető beosztású dolgozói közül, a világ minden pontjáról.

Eredményeim alapján, hogy a képzési rendszer működése elfogadható, hasznos a munkavállalók napi munkavégzésében. A munkavállalók is elégedettek a képzési platformmal és a képzési portfólióval, jobban preferálják a vállalati, mint a máshol elérhető képzéseket.

Kutatásom kiértékelése után javaslom a munkáltató számára, hogy biztosítsanak több időt a munkáltatók számára a képzések teljesítésére, továbbá proaktívan kérjék ki a munkavállalók véleményét és visszajelzését az elvégzett képzésekről, és a képzési igényekről.